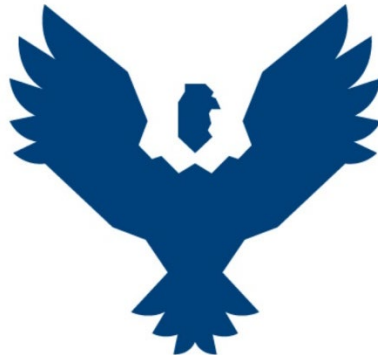




UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS

**Compromiso, empoderamiento y comunicación organizacional en la
institución educativa San Martín de Porres del Cusco 2020.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO
DE DOCTOR EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

PRESENTADA POR:

Mg. Conny Rivas Loaiza

ASESOR:

Dr. Richard Suarez Sánchez

Cusco-Perú

2022



DEDICATORIA

A mi querida madre que desde el cielo me acompaña.

A mi padre y hermanos por estar siempre a mi lado.



AGRADECIMIENTO

A Dios y a la Virgen María por ser sustento, guía y fortaleza en todos los momentos de mi vida.

A la Universidad Andina del Cusco por brindarme la oportunidad de concretar mi meta.

A mi asesor de Tesis, doctor Richard Suárez Sánchez por su profesionalismo, comprensión y orientación acertada en la elaboración de esta investigación. |

A los distinguidos doctores que contribuyeron en mi formación doctoral con sus sabias enseñanzas y aportes para el desarrollo de esta investigación.

Al CPM San Martín de Porres del Cusco por las facilidades brindadas para aplicar esta investigación y al personal por brindarme su tiempo y colaboración.



RESUMEN

El compromiso, empoderamiento y comunicación organizacional son aspectos importantes a considerar en la gestión de las instituciones educativas, sin embargo, no siempre son tomados en cuenta. El objetivo de esta investigación fue estudiar la relación entre compromiso, empoderamiento, comunicación organizacional y las percepciones de estas en la institución educativa San Martín de Porres del Cusco. Se usó la metodología mixta, con un diseño no experimental, descriptivo, correlacional en la parte cuantitativa, aplicándose a 64 trabajadores de la institución el cuestionario de Comunicación Organizacional de Portugal (2005), la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen adaptada al español (2006) y la adaptación de la Escala de Empoderamiento del Participante Escolar en base investigaciones de Short & Greer (1992). Se halló que cada variable presenta un nivel medio y existe una correlación moderada de las tres variables con un valor de 0.665. En la parte cualitativa corresponde al diseño de estudio fenomenológico, se usó una entrevista semiestructurada de elaboración propia aplicándose a una muestra representativa de nueve trabajadores, los resultados revelaron que existe la percepción que el compromiso organizacional necesita ser fortalecido, de igual forma el empoderamiento sobre todo en las dimensiones toma de decisiones y crecimiento profesional, la comunicación organizacional debe mejorarse a nivel institucional, sobre todo en la escucha, diálogo y uso de la retroalimentación. Se concluye que existe una relación múltiple directa positiva entre las tres variables y que el empleo de ellas favorece los procesos de gestión en la organización educativa.

Palabras clave: Comunicación organizacional, empoderamiento, compromiso organizacional.



RESUME

Commitment, empowerment and organizational communication are important aspects to consider in the management of educational institutions, however, they are not always taken into account. The objective of this research was to study the relationship between commitment, empowerment, organizational communication and their perceptions in the San Martín de Porres educational institution in Cusco. The mixed methodology was used, with a non-experimental, descriptive, correlational design in the quantitative part, applying the Portuguese Organizational Communication questionnaire (2005), the Meyer and Allen Organizational Commitment Scale adapted to Spanish to 64 workers of the institution. (2006) and the adaptation of the School Participant Empowerment Scale based on research by Short & Greer (1992). It was found that each variable presents a medium level and there is a moderate correlation of the three variables with a value of 0.665. In the qualitative part, it corresponds to the phenomenological study design, a self-made semi-structured interview was used, applied to a representative sample of nine workers, the results revealed that there is a perception that organizational commitment needs to be strengthened, in the same way empowerment above all. In the dimensions of decision-making and professional growth, organizational communication must be improved at the institutional level, especially in listening, dialogue and use of feedback. It is concluded that there is a positive direct multiple relationship between the three variables and that the use of them favors the management processes in the educational organization.

Keywords: Organizational communication, empowerment, organizational commitment.



RESUMO

Comprometimento, empoderamento e comunicação organizacional são aspectos importantes a serem considerados na gestão das instituições de ensino, porém, nem sempre são levados em consideração. O objetivo desta pesquisa foi estudar a relação entre comprometimento, empoderamento, comunicação organizacional e suas percepções na instituição educacional San Martín de Porres em Cusco. Utilizou-se a metodologia mista, com desenho não experimental, descritivo, correlacional na parte quantitativa, aplicando-se o questionário Português de Comunicação Organizacional (2005), a Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen adaptada para o espanhol a 64 trabalhadores da instituição. (2006) e a adaptação da School Participant Empowerment Scale baseada na pesquisa de Short & Greer (1992). Constatou-se que cada variável apresenta um nível médio e existe uma correlação moderada das três variáveis com valor de 0,665. Na parte qualitativa, corresponde ao desenho fenomenológico do estudo, utilizou-se uma entrevista semiestruturada de autoria própria, aplicada a uma amostra representativa de nove trabalhadores, os resultados revelaram que há uma percepção de que o comprometimento organizacional precisa ser fortalecido, em da mesma forma empoderamento acima de tudo. Nas dimensões de tomada de decisão e crescimento profissional, a comunicação organizacional deve ser aprimorada no âmbito institucional, principalmente na escuta, no diálogo e no uso do feedback. Conclui-se que existe uma relação múltipla direta positiva entre as três variáveis e que o uso delas favorece os processos de gestão na organização educacional.

Palavras-chave: Comunicação organizacional, empoderamento, comprometimento organizacional.



ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| DEDICATORIA | ii |
| AGRADECIMIENTO | iii |
| RESUMEN | iv |
| RESUME..... | v |
| RESUMO | vi |
| ÍNDICE..... | vii |
| ÍNDICE DE TABLAS | x |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xi |
| CAPÍTULO I | 1 |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1. Planteamiento de Problema | 1 |
| 1.1.1. Problema General Mixto | 3 |
| 1.1.2. Problemas Específicos Cuantitativos..... | 3 |
| 1.1.3. Problemas Específicos Cualitativos | 4 |
| 1.2. Justificación de la Investigación | 4 |
| 1.2.1. Conveniencia | 4 |
| 1.2.2. Relevancia Social | 4 |
| 1.2.3. Implicancias prácticas | 5 |
| 1.2.4. Valor teórico..... | 5 |
| 1.2.5. Utilidad Metodológica..... | 6 |
| 1.3. Objetivos de la Investigación..... | 6 |
| 1.3.1. Objetivo General Mixto..... | 6 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos Cuantitativos | 7 |
| 1.3.3. Objetivos Específicos Cualitativos..... | 7 |
| 1.4. Viabilidad de la Investigación..... | 7 |
| 1.5. Delimitación del Estudio..... | 8 |
| 1.5.1. Delimitación espacial | 8 |
| 1.5.2. Delimitación temporal | 8 |
| CAPÍTULO II | 9 |
| MARCO TEÓRICO..... | 9 |



| | |
|---|----|
| 2.1. Antecedentes de Estudio | 9 |
| 2.1.1. Antecedentes internacionales | 9 |
| 2.1.2. Antecedentes nacionales | 12 |
| 2.2. Bases teóricas..... | 15 |
| 2.2.1. Comunicación organizacional..... | 15 |
| 2.2.2. Empoderamiento o empowerment | 22 |
| 2.2.3. Compromiso organizacional..... | 29 |
| 2.2.4. El empoderamiento, la comunicación y compromiso en la gestión educativa | 33 |
| 2.3. Hipótesis..... | 34 |
| 2.3.1. Hipótesis general mixta..... | 34 |
| 2.3.2. Hipótesis Específicas cuantitativas..... | 34 |
| 2.3.3. Hipótesis de trabajo cualitativa..... | 34 |
| 2.4. Variables y categorías de estudio..... | 35 |
| 2.4.1. Identificación de variables desde la perspectiva cuantitativa | 35 |
| 2.4.2. Identificación de variables desde la perspectiva cualitativa..... | 35 |
| 2.4.3. Operacionalización de variables..... | 35 |
| 2.4.4. Categorización de variables | 36 |
| 2.5. Definición de términos básicos | 37 |
| CAPITULO III | 40 |
| MÉTODO..... | 40 |
| 3.1. Alcance del estudio | 40 |
| 3.2. Diseño de la Investigación..... | 40 |
| 3.3. Población..... | 42 |
| 3.3.1. Población..... | 42 |
| 3.3.2. Muestra | 42 |
| 3.3.3. Escenario de estudio | 43 |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 44 |
| 3.4.1. Cuestionario para evaluar la comunicación organizacional..... | 44 |
| 3.4.2. Adaptación de Escala de empoderamiento de las participantes escolares, School Participant Empowerment Scale SPES por sus siglas en inglés Short & Rinehart (1992)..... | 45 |
| 3.4.3. Cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991) | 45 |
| 3.5. Validez y confiabilidad de instrumentos | 46 |
| 3.5.1. Cuestionario para evaluar la comunicación organizacional..... | 46 |
| 3.5.2. Cuestionario para evaluar compromiso organizacional..... | 46 |
| 3.5.3. Cuestionario para evaluar empoderamiento..... | 47 |
| 3.5.4. Para la parte cualitativa: Guía de entrevista | 48 |
| 3.6. Plan de análisis de datos | 49 |



| | |
|--|-----|
| CAPITULO IV | 51 |
| RESULTADOS | 51 |
| 4.1. Resultados del estudio parte cuantitativa | 51 |
| 4.2. Resultados del estudio parte cualitativa | 62 |
| 4.3. Análisis de los hallazgos | 67 |
| 4.3.1. De la comunicación organizacional | 67 |
| 4.3.2. Del empoderamiento (empowerment) organizacional | 68 |
| 4.3.3. Del compromiso organizacional..... | 69 |
| 4.3.4. De la relación entre variables y dimensiones | 70 |
| CAPITULO V | 72 |
| DISCUSIÓN..... | 72 |
| 5.1. Comparación crítica de resultados con la literatura existente | 72 |
| 5.2. Discusión y contrastación teórica de los hallazgos | 75 |
| CONCLUSIONES | 82 |
| RECOMENDACIONES | 84 |
| ANEXOS | 94 |
| Anexo A. Matriz de Consistencia..... | 94 |
| Anexo B. Matriz de Instrumentos | 96 |
| Anexo C. Instrumentos de Recolección de Datos | 102 |
| Anexo D. Constancia de aplicación de Instrumentos..... | 109 |



ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Operacionalización de variables parte cuantitativa | 35 |
| Tabla 2 Categorización de variables parte cualitativa | 36 |
| Tabla 3 Población de estudio para recolección de datos cuantitativos | 43 |
| Tabla 4 Población de estudio para recolección de datos cualitativos | 43 |
| Tabla 5 Rango de puntuaciones y valoración para la variable comunicación organizacional | 44 |
| Tabla 6 Rango de puntuaciones y valoración para la variable empoderamiento | 45 |
| Tabla 7 Rango de puntuaciones y valoración para la variable compromiso organizacional | 45 |
| Tabla 8 Resultados para confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos | 46 |
| Tabla 9 Resultados para confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos | 47 |
| Tabla 10 Resultados para validación por jueces expertos del instrumento para medir empoderamiento | 48 |
| Tabla 11 Resultados para confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos | 48 |
| Tabla 12 Resultados para validación por jueces expertos del instrumento guía de entrevista | 49 |
| Tabla 13 Resultados para la variable Comunicación organizacional | 51 |
| Tabla 14 Resultados para las dimensiones de la variable Comunicación organizacional .. | 52 |
| Tabla 15 Resultados para la variable Empoderamiento | 52 |
| Tabla 16 Resultados para las dimensiones de la variable Empoderamiento | 53 |
| Tabla 17 Resultados para la variable Compromiso organizacional | 54 |
| Tabla 18 Resultados para las dimensiones de la variable Compromiso organizacional | 55 |
| Tabla 19 Resultados para la prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov | 56 |
| Tabla 20 Resultados para el análisis de correlación múltiple entre las variables Comunicación organizacional, empoderamiento y compromiso organizacional | 57 |
| Tabla 21 Resultados para el análisis de correlación parcial entre las variables las variables Comunicación organizacional, empoderamiento y compromiso organizacional | 57 |
| Tabla 22 Resultados para el análisis de correlación entre las dimensiones de las variables Empoderamiento y Comunicación organizacional | 59 |
| Tabla 23 Resultados para el análisis de correlación entre las dimensiones de Compromiso y comunicación organizacional | 60 |
| Tabla 24 Resultados para el análisis de correlación entre las variables Empoderamiento y compromiso organizacional | 61 |
| Tabla 25 Comunicación Organizacional. Coméntame sobre la comunicación interna en la institución educativa: aspectos positivos, aspectos a mejorar de directivos, del personal. La forma que usa para informar cómo desarrollará su trabajo. | 62 |
| Tabla 26 <i>Empoderamiento ¿Qué aspectos crees que predominan en la toma de decisiones en esta institución?</i> | 63 |
| Tabla 27 <i>Empoderamiento ¿Qué opinas de los criterios que se utilizan en la institución para delegar responsabilidades o cargos al personal? ¿Qué aspectos de tu trabajo determinarían te den mayores responsabilidades o cargos?</i> | 64 |
| Tabla 28 <i>Empoderamiento ¿Cómo contribuye la institución en tu desarrollo profesional y personal?</i> | 65 |
| Tabla 29 <i>Compromiso ¿Qué aspectos hacen que permanezcas en la institución?</i> | 66 |



Tabla 30 *Compromiso ¿Cómo percibes que es el compromiso del personal con la institución?* 66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diseño de la investigación mixta 42
Figura 2 Comunicación Organizacional 51
Figura 3 Empoderamiento 53
Figura 4 Compromiso Organizacional 55



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento de Problema

La Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) reconocen como un factor fundamental para asegurar la calidad educativa la función que tienen los directores de los centros educativos al favorecer las condiciones que la optimicen (Vaillant & Rodríguez, 2018).

En el Perú siguiendo estas recomendaciones, se ha implementado como estrategia prioritaria mejorar la calidad de la educación incidiendo en la gestión institucional con el propósito de asegurar los aprendizajes de los estudiantes y su desarrollo integral a través de políticas dadas por el Ministerio de Educación como el Marco de Buen Desempeño Directivo (MINEDU,2014) y el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE,2020).

Calidad y evaluación son procesos indisolubles, por esta razón es importante que los directivos recojan evidencias de los procesos y productos que se dan en sus instituciones para tomar decisiones efectivas, críticas y transformadoras (Piscoya, 2012).



Un aspecto importante a medir en las instituciones educativas es la gestión del recurso humano que en general se utiliza para la consecución de los objetivos trazados siendo de mucha importancia porque muestra la ruta para mejorar, corregir, controlar y por consiguiente, ser eficiente y efectiva. Esto implica que quienes gestionan las instituciones educativas realicen un manejo adecuado del recurso humano con altos niveles de compromiso del personal (Fonseca, 2019). Se logre el empoderamiento de los trabajadores para incrementar la satisfacción, confianza, creatividad, clima organizacional y la cultura de la calidad (Hernández y Hernández, 2013). Será necesario también realizar una gestión comunicacional eficiente que permita a cada uno de los miembros de la comunidad educativa su desarrollo individual y grupal (Pagani, 2015).

Lo expuesto hace considerar que para gestionar con éxito el recurso humano es importante realizar mediciones sobre todo identificar los niveles de comunicación, empoderamiento y el compromiso organizacional, para tomar decisiones en la mejora de su gestión permitiendo que la organización educativa sea exitosa y pueda afrontar situaciones desafiantes como la pandemia por el COVID-19 y otros que pudieran surgir en el tiempo.

Por esta razón en nuestra región varias instituciones del sector público y privado han realizado o están en proceso de realizar autoevaluaciones en una política de mejora continua de su gestión y servicio. La institución educativa San Martín de gestión privada, inmersa en esta política ha realizado esfuerzos por evaluar su gestión, esta investigación pretende contribuir a este proceso brindando información que permita tomar decisiones pertinentes. Por tanto, se busca dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es nivel de comunicación, empoderamiento y compromiso



organizacional? ¿Cómo se relaciona el compromiso organizacional, con el empoderamiento y comunicación en la institución educativa San Martín de Porres? ¿Es posible que si la comunicación y el empoderamiento mejoran influirá en elevar el compromiso organizacional? ¿Cuáles son las percepciones que tienen los trabajadores sobre estas variables?

Esto coadyuvará a la organización privada, mantenerse en constante mejora, al manejar con eficiencia el recurso humano, cumpliendo tendencias e innovando su servicio para ser una institución eficiente, líder en calidad como plantea en su misión y visión, logrando de esta forma sus objetivos institucionales de brindar un educación de calidad.

1.1.1. Problema General Mixto

¿Cuál es el nivel de relación entre la comunicación organizacional, el empoderamiento y el compromiso organizacional en la institución educativa San Martín de Porres del Cusco 2020 y cuál es la percepción de los trabajadores sobre estas variables?

1.1.2. Problemas Específicos Cuantitativos

- a) ¿Cuál es el nivel de la comunicación organizacional en la IE San Martín de Porres del Cusco 2020?
- b) ¿Cuál es el nivel de empoderamiento organizacional de la IE San Martín de Porres del Cusco 2020?
- c) ¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional en la IE San Martín de Porres del Cusco 2020?
- d) ¿Cómo se relacionan las variables de comunicación, empoderamiento y compromiso organizacional IE San Martín de Porres del Cusco 2020?



1.1.3. Problemas Específicos Cualitativos

- a) ¿Cuál es la percepción de los trabajadores sobre la comunicación organizacional en la IE San Martín de Porres del Cusco 2020?
- b) ¿Cuál es la percepción de los trabajadores sobre el empoderamiento organizacional en la IE San Martín de Porres del Cusco 2020?
- c) ¿Cuál es la percepción del compromiso organizacional en los trabajadores la IE San Martín de Porres del Cusco 2020?

1.2. Justificación de la Investigación

1.2.1. Conveniencia

Hoy en día en busca de la calidad educativa muchas instituciones realizan procesos de autoevaluación para detectar oportunidades de mejora y auto transformarse, en este sentido toda autoevaluación institucional, o estudio que lo promueva ayudará a identificar dificultades y problemas, comprender sus causas y tomar las mejores decisiones en los “procesos académicos” o “actividades administrativas”.

Los conocimientos que se obtienen en la investigación permitirán cambiar cualquier situación pues conllevan a que se identifiquen las características de su estructura, funcionamiento o proceso y las relaciones que se dan. A la vez este conocimiento generado podrá ser aplicado a situaciones que se asemejen, que tengan la misma esencia.

1.2.2. Relevancia Social

La relevancia social se presenta por el rol que cumple el sistema educativo en la sociedad, de tal manera que un adecuado funcionamiento de las organizaciones



educativas ha de promover el desarrollo de sus integrantes y por ende de la calidad del servicio educativo que se ofrece a los estudiantes.

Asimismo es importante señalar que la educación enfrenta hoy en día un escenario con transformaciones profundas, originadas por la necesidad que tiene la escuela de responder a los cambios que vive la sociedad, donde las organizaciones son más dinámicas y en el que el talento humano constituye un recurso fundamental en el desarrollo de las organizaciones, es así que aspectos como la comunicación organizacional, el empoderamiento y el compromiso organizacional se constituyen en variables que son merecedoras de atención si se desea contar con sistemas educativos eficientes, que recluten al mejor recurso humano y que respondan a las necesidades educativas de la sociedad.

1.2.3. Implicancias prácticas

Las recomendaciones efectuadas en esta investigación son aportes que los directivos de la institución en estudio pueden tomar en cuenta para mejorar su gestión educativa en las variables compromiso, empoderamiento y comunicación organizacional, a la vez puede replicarse en un amplio sector de instituciones educativas que persiguen los mismos objetivos.

1.2.4. Valor teórico

El valor teórico es justificado por la necesidad que se tiene de ampliar el conocimiento acerca de variables de la dinámica organizacional y que en la última década han tomado importancia como es el compromiso organizacional que se constituye en una variable que mide el grado de pertenencia del servidor con su organización y que tiene implicancias del mismo respecto de su continuidad en la organización, y que a su vez presenta vínculos con variables como son la



comunicación organizacional o el empoderamiento. En el caso de la comunicación organizacional la forma como la organización gestiona las estrategias de comunicación puede contribuir de forma positiva o negativa al compromiso que el integrante de la organización tenga hacia ella, no obstante resulta importante por la poca información que se tiene de ella ahondar en su investigación y de manera conjunta con una tercera variable que viene tomando mucha importancia a nivel organizacional especialmente en las organizaciones educativas como es el empoderamiento que es la capacidad que la organización tiene de delegar poder a sus trabajadores y las herramientas que les permitan realizar decisiones acertadas en sus funciones y que coadyuven al logro de los objetivos organizacionales, los cuales deben estar interiorizados en cada uno de los componente de la institución.

Los resultados de esta investigación demostrarán que la teoría aprendida y la investigación que promueve la universidad puede ser beneficiosa para sus organizaciones.

1.2.5. Utilidad Metodológica

El modelo metodológico propuesto en este estudio permite obtener una visión más profunda de las relaciones entre las variables, por tanto, las conclusiones efectuadas tienen un amplio respaldo académico, contribuyendo a dar alcances sobre el desarrollo de investigaciones desde el enfoque mixto.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General Mixto

Determinar el nivel de relación entre la comunicación organizacional, el empoderamiento y el compromiso organizacional en la institución educativa San



Martín de Porres del Cusco 2020 y la percepción que tienen los trabajadores sobre estas variables.

1.3.2. Objetivos Específicos Cuantitativos

- a) Determinar el nivel de la comunicación organizacional en la institución educativa San Martín de Porres del Cusco 2020.
- b) Determinar el nivel de empoderamiento organizacional de la institución educativa San Martín de Porres del Cusco 2020.
- c) Determinar el nivel de compromiso organizacional en la institución educativa San Martín de Porres del Cusco 2020.
- d) Determinar el nivel de relación múltiple y parcial entre las variables de comunicación, Empoderamiento y compromiso organizacional en la institución educativa San Martín de Porres del Cusco 2020.

1.3.3. Objetivos Específicos Cualitativos

- a) Describir las percepciones que tienen los trabajadores de la institución educativa San Martín de Porres del Cusco sobre la comunicación organizacional.
- b) Describir las percepciones que tienen los trabajadores de la institución educativa San Martín de Porres del Cusco sobre el empoderamiento organizacional.
- c) Describir las percepciones que tienen los trabajadores de la institución educativa San Martín de Porres del Cusco sobre el compromiso organizacional.

1.4. Viabilidad de la Investigación

La investigación fue viable por el grado de compromiso de la investigadora alto, así como el apoyo de la institución donde se aplicó el estudio.



De igual forma se tiene la factibilidad de realizar la investigación por la disponibilidad de los medios y recursos bibliográficos sobre las variables de estudio y metodológicos para la investigación.

1.5. Delimitación del Estudio

1.5.1. Delimitación espacial

Este estudio se realizó en la IEP San Martín de Porres del Cusco, con sede en el distrito de Cusco, provincia de Cusco.

1.5.2. Delimitación temporal

La investigación se realizó durante el segundo semestre del año escolar 2020.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Estudio

2.1.1. *Antecedentes internacionales*

García de Pilo et al. (2014) desarrolló la investigación empowerment y compromiso organizacional del personal docente investigador en el ámbito universitario Zuliano, investigación descriptiva que tiene por objetivo demostrar correlacionalmente cómo el empowerment influye en el compromiso de los docentes, hallando que sí existe una correlación entre las variables, siendo esta positiva, lo que demuestra una influencia alta entre ambas variables en estudio.

Manzano (2017) analizó la estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional y sentido de pertenencia en los docentes de la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán, Quito. Investigación cualitativa que identificó la relación entre compromiso organizacional y el sentido de pertenencia, concluyendo la existencia de diferentes tipos de compromiso. Halló que el compromiso es afectado positivamente por los años trabajados y la capacitación y negativamente cuando los procesos internos no están claros. Propone fortalecer el desarrollo del compromiso de los docentes para lograr la calidad educativa.

Men et al. (2020) analizaron los efectos de la comunicación interna simétrica y el compromiso de los empleados en los resultados del cambio organizacional. Este estudio examina cómo la comunicación interna simétrica de la organización y el



compromiso organizacional de los empleados influyen en la reacción de los empleados al cambio, utilizaron estrategias de muestreo aleatorio estratificado y por cuotas, los resultados mostraron que la comunicación organizacional interna simétrica bidireccional, fomenta la diferencia de opiniones durante el cambio, valora la voz de los empleados, la retroalimentación, participación y el bienestar de los empleados e influye en el comportamiento afectivo y el compromiso de los empleados, lo que sirve como predictor de la reacción positiva de los empleados al cambio.

Gökyer (2018) investigó sobre el compromiso organizacional en docentes de secundaria de Anatolia. Trabajo que identificó el compromiso de los profesores de secundaria con el desarrollo escolar, los colegas, la profesión docente y el sentido del deber. El muestreo fue estratificado. Entre los resultados destaca que los profesores que trabajan en las escuelas secundarias técnicas y profesionales tenían un menor compromiso con el desarrollo escolar que los profesores que trabajan en las escuelas secundarias de Anatolia. Hubo una relación moderada, negativa y significativa entre la edad de los profesores, la antigüedad profesional, el título profesional y el estado civil. Halló también una relación positiva y significativa entre los sub dimensiones y toda la escala. Recomendó realizar estudios para explorar las razones de estos niveles de compromiso.

Garrido (2016) desarrolló la investigación compromiso con la profesión docente y con la institución en Barcelona. El propósito de esta investigación doctoral correlacional fue analizar la relación entre las variables de estudio hallando que los compromisos de los docentes responden a los compromisos afectivos y normativos hacia la institución y el compromiso de continuidad con la docencia.



Papic (2019) investigó sobre los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile, estudio de enfoque mixto aplicado a veintidós instituciones, los resultados muestran que se hace uso de tres tipos de comunicación ascendente, descendente y horizontal siendo esta última la que necesita mayor atención, así como realizar mejoras en los procesos comunicativos.

Wills et al. (2017) halló la relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana, estudio longitudinal, de diseño mixto, cuyo objetivo fue evaluar las bases teóricas y evidencia para que los directivos centren sus esfuerzos con la comunicación interna y el compromiso organizacional de esta manera, aumentar la apreciación de apoyo y lograr satisfacción. Concluye que la adecuada comunicación a través de diferentes medios sobre cómo efectuar su labor determina mayores niveles de compromiso, recomendando realizar estudios sobre otros factores que influyen en el compromiso organizacional.

Kiral (2020) halló la relación entre el empoderamiento de los docentes por parte de los administradores escolares y los compromisos organizacionales de los docentes de Anatolia en Aydin. Trabajo correlacional. Se reveló que existían relaciones significativas positivas entre las dimensiones de empoderamiento y de compromiso, se determinó niveles moderados en las dimensiones de la variable compromiso, siendo el más alto para compromiso afectivo y niveles altos en las dimensiones de empoderamiento siendo la dimensión apoyo administrativo de mayor nivel.

Terán (2015) investigó sobre el empowerment docente: pieza clave para el éxito en el desempeño educativo, investigación descriptiva cuyo objetivo fue analizar



los factores que determinan el Empowerment en profesores universitarios de una universidad privada de Nueva León, México, concluyendo que los factores internos que más lo afectan negativamente son la participación en la toma de decisiones y la autonomía y el factor externo cultura escolar.

Park et al. (2014), analizó sobre la construcción de abajo hacia arriba de una organización innovadora: motivar el espíritu empresarial interno de los empleados, el escultismo y su valor estratégico. Investigación que tuvo por objetivo proponer un modelo teórico para comprender las formas en que las organizaciones pueden aumentar el espíritu emprendedor voluntario de los empleados a través de tres estrategias de gestión: receptividad de la dirección al esfuerzo innovador, empoderamiento de los empleados y simetría de la comunicación, concluyendo que estas se correlacionan con niveles altos. Los resultados de este estudio sugieren que, para ser eficaz, una organización debe centrar sus esfuerzos de comunicación en su público interno, sus empleados y luego enfocarse en el empoderamiento.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Rivera (2010) investigó sobre el compromiso organizacional de los docentes y su correlación con variables demográficas, halló la existencia de una relación moderada entre el tiempo de servicio laboral y el compromiso afectivo y normativo. El compromiso normativo se presentaba en menor grado y se relacionaba con el tiempo de permanencia en la organización y si este era varón. Recomienda elevar el compromiso organizacional basado en la comunicación efectiva y la confianza.

Estrada & Mamani (2019) investigaron sobre el compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica. Investigación descriptiva correlacional de corte transversal, cuyo objetivo fue hallar como se



interrelacionan estas variables. Los hallazgos indicaron una relación fuerte, directa y significativa entre las variables estudiadas y que el compromiso organizacional determina un mejor desempeño.

Gómez (2015) analizó la gestión del compromiso institucional y el desempeño docente del profesorado universitario. En esta investigación de tipo cuantitativo, se demostró las correlaciones positivas y significativas entre las dimensiones del compromiso organizacional y el desempeño docente. Recomendando realizar otras investigaciones sobre las percepciones de los docentes sobre compromiso organizacional.

Huaynate (2018) halló la relación del compromiso organizacional y desempeño docente, trabajo de tipo cuantitativo, llegó a la conclusión que no hay relación entre dichas variables, recomendando complementar los resultados con investigaciones similares.

Silva (2017) estudió la comunicación organizacional interna y el compromiso organizacional en el personal administrativo de una universidad, investigación cuantitativa y correlacional que halló la relación positiva moderada entre la comunicación organizacional interna y el compromiso organizacional.

Santa Cruz (2015) realizó un estudio correlacional entre el empowerment y el desempeño docente. Se concluye que el empowerment tiene una relación directa con el desempeño docente. Recomienda aplicar una gestión que integre el empowerment en toda la institución educativa.

Campos (2019) investigó sobre el liderazgo educativo y la comunicación organizacional, trabajo de investigación correlativo que halló la relación entre el



liderazgo educativo y la comunicación organizacional, los hallazgos indican un alto nivel en ambas variables y una correlación positiva, recomienda tomar conciencia de las variables en estudio para lograr una buena administración educativa.

La Torre (2020) desarrolló la investigación sobre el empowerment y desempeño docente en dos Instituciones Educativas. Tesis descriptiva correlacional cuya finalidad fue demostrar la relación entre empowerment y desempeño docente, hallando la existencia de correlación positiva entre ambas variables.

Lévano (2018) investigó sobre las habilidades directivas y empowerment en la gestión de organizaciones públicas. Trabajo de investigación cuantitativo y correlacional que buscó hallar la relación existente entre habilidades directivas y el empowerment de docentes. Los resultados evidenciaron la existencia de correlaciones directas y moderadas entre habilidades directivas y empowerment y correlación directa baja entre habilidad directiva y manejo de conflictos.

León (2018) analizó la relación entre el empoderamiento organizacional y la gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte. Trabajo de investigación de enfoque cuantitativo y tipo correlacional, halló una correlación significativa y positiva entre ambas variables.

Mamani (2018) investigó sobre la comunicación organizacional entre Instituciones Educativas Públicas de la Red 05, UGEL Ventanilla, investigación de tipo comparativo de los niveles de comunicación organizacional. Halló que no existían características que determinaran gran diferencia entre las instituciones de estudio, considera importante generar políticas para que la comunicación organizacional alcance niveles óptimos.



2.2. Bases teóricas

2.2.1. *Comunicación organizacional*

Fajardo & Nivia (2016) la definen como la forma en que una organización se relaciona, difunde mensajes, conocimientos y mantiene el flujo de información en sus niveles estructurales para lograr sus objetivos.

Según Montoya (2018) es el conjunto de técnicas y actividades que favorecen y dinamizan el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización (público interno) o con su medio (público externo) con el fin de lograr sus metas y objetivos.

Según Durán et al. (2016) es un elemento fundamental que da aporte como instrumento para informar y orientar las acciones de la organización y para permitir la participación colectiva dentro y fuera de su estructura organizacional, una herramienta social que permite a del cambio del contexto a través de la cohesión y articulación de los participantes logrando un beneficio individual, grupal, social y ecológico.

Según Guzmán (2012) es una herramienta eficaz para gerenciar estratégicamente asegurando la coherencia, consistencia y sostenibilidad de la empresa en el tiempo extendiéndose a sus procesos interno y externos como a sus productos, sean bienes o servicios.

Ramos et al. (2017) afirman que las organizaciones que ponen interés en la comunicación organizacional tienen mejores niveles de crecimiento porque esta permite mayor conocimiento de elemento humano al evaluarlo entre lo que se les pide y desempeñan en base a sus objetivos y metas fomentando el aprendizaje organizacional.



Arnold & Silva (2011) plantean que la eficacia de la comunicación organizacional depende de todos los involucrados en la organización y que el gerente es la fuente más importante en el proceso comunicativo.

2.2.1.1. Teorías de la comunicación organizacional

Las teorías de los procesos comunicativos en las organizaciones fueron cambiando en la medida de los cambios de enfoques conceptuales contemporáneos

- a. Teoría de las estructuras piramidales de Taylor, Fayol y Weber que plantea la comunicación vertical de control y decisiones fundamentadas en normativas, una comunicación de arriba hacia abajo y recompensas. También es conocido como enfoque mecánico por el poco dinamismo y rigidez al interior de las organizaciones (Jablin, 1986; Rebeil, 2000 citados por Soria, 2008; Guzmán, 2012).
- b. Teoría de las Relaciones Humanas, centrada en los individuos de una organización, cómo se relacionan entre sí y cómo sus necesidades influyen en su desempeño en las organizaciones. Da importancia a la horizontalidad y la comunicación abierta y variedad de canales. Una de las críticas a esta teoría es que no considera la variable medio ambiente. Sus defensores son: Kurt Lewin, Argyris, Rensis Likert (Jablin, 1986; Rebeil, 2000 citados por Soria, 2008; Guzmán, 2012).
- c. Teoría general de sistemas, planteada en la década del cincuenta por Katz y Kahn, Nosnik, Bartoli, esta teoría sostiene que las organizaciones son consideradas como sistemas influenciados por el medio ambiente y por lo tanto en constante transformación y que pueden ser estudiadas de manera integral en sus procesos y



estructuras organizacionales (Jablin,1986; Rebeil, 2000 citados por Soria, 2008; Guzmán, 2012).

- d. Teoría de la contingencia, señala que cada organización es diferente y necesita prácticas diferentes, es necesario evaluar las variables ambientales y contextuales, la eficacia de las decisiones dependerán de la adecuada adaptación de estructuras y prácticas a su medio, siendo la comunicación un aspecto esencial pues mediante ella las personas comparten, expresan y crean cultura. Sus representantes son: Burns y Stalker, Lawrence y Lorsh, Fisher, Kreps (Jablin,1986; Rebeil, 2000 citados por Soria, 2008; Guzmán, 2012).
- e. La teoría del modelo estratégico, considera la necesidad de conocer cómo se encuentra la comunicación organizacional y hacia dónde se dirige, esto requiere tener una perspectiva capaz de analizar y entender las situaciones internas y externas de la empresa. Se fundamenta en un análisis “geométrico” de la organización en las dimensiones: Entorno (lugar de impacto), contorno (todo lo que comunica la empresa desde su identidad) y dintorno (valores, principios, cultura organizacional), son representantes Pizzolante, Castro Romero.
- f. Teorías contemporáneas de la comunicación organizacional, originadas por el desarrollo de la tecnología, la globalización y la necesidad de conectividad para transmitir la información en el exterior e interior de la organización y dentro de una realidad virtual con el uso de la tecnología de la información y comunicación (Jablin,1986; Rebeil, 2000 citados por Soria, 2008; Guzmán, 2012).

Actualmente, la comunicación organizacional, según Félix (2014) presenta tres características: la humana, que busca optimizar la comunicación interpersonal basado en el respeto; la instrumental por hacer uso de instrumentos y herramientas y la estratégica que da valor a la organización.



2.2.1.2. Tipos de comunicación Organizacional

- a. **Comunicación interna:** La comunicación interna según Bustamante (2007) está dirigida a los miembros que realizan los diversos procesos de gestión y de ejecución al interior de la organización.
- b. **Comunicación externa:** Para Guzman (2012) está conformada por todos los mensajes emitidos por la organización hacia la población externa, clientes, proveedores, autoridades y público en general, para mantenerlos informados de las acciones que realiza, promover su imagen, bienes o servicios.
- c. **Comunicación formal:** Según Delfin (2019) se caracteriza porque la organización la ha regulado, definido y la que cada miembro debe asumirla. Se debe asegurar que la comunicación transmitida tenga información útil, exacta, rápida, sin errores y se asegure el flujo de ella sin obstrucciones.
- d. **Comunicación informal:** Según Delfin (2019) se da por las interrelaciones entre los miembros como forma de conocimiento del otro, surge espontáneamente, se da cara a cara, no está regulada. En ciertos casos también puede ser beneficiosa porque complementa la comunicación verbal, pero su mayor problema puede ser la distorsión originada por los rumores que son comunicaciones que nadie se responsabiliza de su veracidad.

Ramos et al. (2017) sostiene que si este tipo de comunicación tiene niveles muy bajos no contribuye a un clima óptimo en el trabajo por no poder contrastar la información que recibe ocasionando el rumor, falta de motivación y compromiso.

2.2.1.3. Dimensiones o niveles de la Comunicación Organizacional

Dentro de una organización se dan diferentes niveles o flujos de comunicación. Según Hitt & Porter (2006) existen tres dimensiones:



- a. **Comunicación descendente:** Referida a la información que se envían de los niveles jerárquicos de la organización hacia los niveles inferiores, usada para informar, coordinar, retroalimentar los procesos y prácticas de la empresa a los trabajadores.

Según Montoya & De la Rosa (2014) es la comunicación que predomina en un liderazgo autoritario, es común aceptar este tipo de comunicación porque los empleados siempre están pendientes de sus directivos, su uso es motivacional en la organización.

- b. **Comunicación ascendente:** Es la información que se envían de los niveles inferiores de la organización hacia la jerarquía de la organización. Permite conocer el clima, las necesidades, opiniones de los trabajadores brindando retroalimentación acerca de la problemática de la empresa. Este tipo de comunicación favorece la participación e involucramiento de los trabajadores. Montoya & De la Rosa (2014) considera que no se le da la importancia que debiera tener, es un indicador de adecuada gestión del personal en la organización, demuestra que la organización mantiene una política de participación y respeto de su personal que pueden aportar y dar valor a la empresa.

- c. **Comunicación horizontal:** La definen como el intercambio de información que se envían sobre todo a través de niveles de la misma jerarquía de una organización. Este tipo de comunicación ayuda a cumplir los objetivos de la empresa interrelacionando a trabajadores de diferentes áreas. Promueve el trabajo organizado y las relaciones interpersonales.

Daft (2011) sostiene que si la comunicación horizontal es inadecuada la organización no podrá tener procesos sincrónicos y dificultará el logro de



metas, por tanto, los directivos deben buscar niveles altos de este tipo de comunicación de acuerdo a enfoques contemporáneos que acogen el aprendizaje la coordinación y el aprendizaje.

Montoya & De la Rosa (2014) sostienen que tiene la función de apoyo entre pares, coordinación entre trabajadores, si este tipo de comunicación es limitada indica una estructura de tipo autoritaria.

2.2.1.4. Comunicación organizacional en las entidades educativas

Las entidades educativas actúan en diferentes escenarios con demandas de los actores involucrados sea sociedad, padres de familia, estudiantes, docentes, colaboradores, que hacen de la comunicación un factor esencial para la gestión educativa.

Pagani (2015) recomienda trabajar en la comunicación interna para lograr que los miembros de la organización se impliquen, armonizando los diversos roles, expectativas y cambios de actitudes, pues una de sus funciones es lograr el compromiso de sus colaboradores mediante la cohesión cultural. Así la teoría comunicacional aportará a una gestión educativa eficiente de sus promotores y directivos.

Según Papic (2018) la comunicación organizacional en los centros educativos es una variable estratégica, cumpliendo funciones informativas, motivacionales y conectivas entre los integrantes de la organización, además de incrementar el desarrollo de la organización al favorecer la participación de todos sus miembros promoviendo la cultura y la información, siendo importante el uso de diferentes medios sobre todo los tecnológicos.



Álvarez (2007) destaca que la comunicación organizacional interna en los centros educativos permite la información y ejercicio de la libertad de expresión de sus integrantes contribuyendo a difundir y mejorar sus prácticas en busca de una educación de calidad.

2.2.1.5. Medición de la comunicación organizacional

La evaluación de la comunicación organizacional según Preciado et. al (2009) constituye un predictor del éxito o fracaso desde la cuantificación de categorías, percepciones, expresiones que tienen lugar en las organizaciones. Se sugiera hacer mediciones desde la perspectiva cualitativa y cuantitativa, ya que este enfoque proporciona información complementaria, la cuantitativa proporciona datos que permiten realizar mediciones en base a parámetros, la cuantitativa brinda mayor claridad y precisión para realizar interpretaciones. Tarique & Schuler (2010), considera que es vital conocer cómo se interpreta la información por parte de quienes la reciben, por esta razón Soria (2008) sugiere que toda empresa debe realizar diagnósticos de la comunicación organizacioal que serán la base de planes estratégicos de comunicación que integren políticas, canales, estrategias para mejorarla y que a su vez estén sustentados en documentción oficial.

Arnold & Silva (2011) manifiestan la importancia del aspecto subjetivo para comprender los procesos comunicativos en las organizaciones, el evaluar las percepciones ayudará a comprenderla más para mejorar o mantener buenos niveles de comunicación organizacional.

En cuanto a los instrumentos de medición podemos apreciar los siguientes:



- Escala de Comunicación Organizacional (ECO-E) de Enríquez (2018), Instrumento psicométrico basado en el modelo teórico de Goldhaber
- Escala de Comunicación Organizacional (ECO) 1999, autor Fernández Collado, adaptado por Miranda y Pastor (2015), mide los niveles de percepción global y específica de la comunicación descendente, comunicación ascendente, horizontal, comunicación transversal o diagonal.
- Cuestionario de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) citado en Pazmay (2020) mide la comunicación en sus dimensiones: Ascendente, Descendente y Horizontal

2.2.2. Empoderamiento o empowerment

El concepto empoderamiento (empowerment), según Hitt & Porter (2006) implica compartir el poder con otros, sobre todo del que tiene más poder con quien tiene menos poder. Esto significa delegar poder a quienes se encuentran en niveles bajos de la organización para la toma de decisiones. Estos autores también afirman que esta delegación del poder debe estar acompañada de los medios indispensables, mayores oportunidades de capacitación y recursos, sin olvidar el poder compartido. El empoderamiento es considerado como una práctica esencial de liderazgo que ayuda a los trabajadores a tener mejor desempeño, aprendizaje, innovación y compromiso.

Según Hernández & Hernández (2013) el término empowerment no existe en español, deriva del verbo inglés *to empower*, cuyo significado es dar o conceder poder, autorizar, otorgar el derecho a, entre otros. Considera que el empowerment reside en ceder la potestad a los empleados y dándoles el sentimiento de que son propietarios de su propio trabajo, adquiriendo significado, toma parte de las decisiones, hay



comunicación, se siente escuchado y reconocido en sus aportes, por esta razón las organizaciones usan el empowerment como una herramienta para procesos de busca de calidad total.

Amezcueta et al. (2019), señalan que el empowerment o empoderamiento es un instrumento que puede ser brindado a los empleados para auto dirigir su trabajo con calidad y rendimiento; para ello los directivos deben brindarles conocimientos, retroalimentación, motivos para el cumplimiento de sus actividades, así lograr autonomía y gestionar su propio trabajo.

El empoderamiento organizacional implica movilizar procesos y organizaciones que incluyan la colaboración de sus integrantes para optimizar los resultados planteados (Perkins y Zimmerman, 1985; citado por Mendoza, 2002).

Es un mecanismo que no sólo influye en la actitud del personal hacia la organización a través de la creación o mejora de la lealtad, la congruencia de valores y compromiso afectivo, sino que también conduce al auto empoderamiento (Moghaddas, 2019).

Amezcueta et al. (2019) concluye que el empowerment en las organizaciones permite mejorar la satisfacción de los trabajadores y el bienestar laboral con el apoyo psicológico para realizar con efectividad las actividades vinculadas a sus funciones laborales haciendo uso de la motivación intrínseca como el logro y el poder. Estos autores también mencionan algunas estrategias para desarrollarlo:

- Identificar a las personas en su potencial
- Evaluar el rendimiento del personal y enaltecer los esfuerzos y logros.



- Promover la comunicación para que los trabajadores estén informados y tengan responsabilidad con la empresa.
- Permitir el error como estrategia para aprender y mejorar.

2.2.2.1. Teorías del empoderamiento

- a. Empoderamiento como teoría de la psicología comunitaria.** Planteado a finales de la década del 70 por Rappaport quien proponía potenciar los recursos individuales para generar cambios sociales en las comunidades considerando que el interés de la psicología comunitaria es el empowerment, así el individuo no solo es responsable de su conducta sino del ambiente que le permita una calidad de vida. Zimmerman apoya esta teoría explicando que la autodeterminación y fomento de las capacidades producen el desarrollo de las comunidades (Buelga,2007).
- b. Teoría del empoderamiento como proceso.** Esta teoría menciona que el empoderamiento surge de procesos cognitivos de tipo conductual y afectivo que se desarrollan para lograr metas y cambiar su entorno, pueden ser afectados por la cultura y el contexto en tres niveles: Individual, organizacional y comunitario. El individual que tiene que ver con aspectos de percepción interna de su competencia, autoeficacia referido al cómo usar sus destrezas en el medio. A nivel organizacional cuando las organizaciones ayudan como contexto para el desarrollo del empoderamiento individual, el empoderamiento estructural propuesto por Kanter en 1977 pertenece a este nivel. En el comunitario que sería las oportunidades que la comunidad brinda a los individuos para el desarrollo de su empoderamiento.



No es fácil establecer límites entre estos niveles, pero es claro que una organización se empodera en la medida que sus colaboradores lo hacen (Silva & Loreto, 2004).

- c. **Teoría del empoderamiento como motivación.** Esta teoría considera que el empoderamiento resulta cuando se potencia la motivación de los trabajadores a través de la delegación de poder, involucramiento en el cumplimiento de metas y toma de decisiones, autonomía en su rol, apoyo percibido, para que se produzca respuestas de reciprocidad, ante su organización a través de comportamientos empoderados (Blanchard, 1996; Chen & Chen, 2008; Uribe, 2015; Wilson, 2000, citado por Orquiz et al., 2021).

2.2.2.2. Empoderamiento en las organizaciones educativas

El empoderamiento en organizaciones que piensan en el futuro, se enfoca en que los trabajadores de niveles jerárquicos inferiores, ocupen en el futuro puestos de mayor responsabilidad ayudándolos a alcanzar sus metas. Esto ayudará a que aumente la motivación y efectividad en el trabajo. Para esto es importante que los empleados reciban información del desempeño de la organización, se busque su capacitación y desarrollo y que cuando tengan el poder, puedan tomar decisiones importantes (Daft, 2011). El empoderamiento en las organizaciones educativas es importante, sobre todo por la delegación del poder, porque esta se basa en la confianza, respeto y tolerancia, así como la debida preparación y recursos (Chiavola et al., 2008).

El empoderamiento es una herramienta de la gestión del talento humano que busca el desarrollo personal para el progreso de la institución educativa. De esta manera, el empoderamiento podría mejorar la tendencia tradicional de algunas



organizaciones educativas, con una dirección vertical, jerárquica, no participativa. El empoderamiento, ayudaría a una nueva visión, cultura al generar personas competentes en la toma de decisiones donde el personal y gerentes educativos se beneficien mutuamente.

Según Chiavola et al. (2008) el empoderamiento en las instituciones educativas fomenta que el personal sea muy calificado, que pueda manejar recursos de manejo organizacional, siendo creativa y productiva la forma de asumir su labor y los problemas educativos.

Terán (2015) explica que el impacto del empowerment no solo se da a nivel del docente en su desempeño sino de los estudiantes evidenciado en los logros académicos, logro de procesos y metas organizacionales, clima laboral y por tanto calidad determinando el éxito y prestigio de la organización educativa. Menciona estrategias de empoderamiento como:

- Permitir que todo el personal participe al sugerir o explicar sus preocupaciones en alguna política.
- Tomar parte de las decisiones económicas informando las necesidades.
- Distribuir responsabilidades y distribución de recursos.
- Trabajar por la visión común y aprendizaje organizacional dentro de la institución educativa
- Analizar en conjunto los procesos didácticos, los aprendizajes de los estudiantes, las prácticas docentes aplicadas.
- Trabajar por metas compartidas, que generen compromiso y no sentimientos de imposición.



- Consensuar capacitaciones y tomen iniciativa de su formación permanente.
- Promover la comprensión de los estudiantes
- Compartir los símbolos institucionales
- Fomentar e involucrar la cultura institucional con los padres de familia.

2.2.2.3. Dimensiones del empoderamiento

La evaluación del empoderamiento tiene la función de aumentar la probabilidad de que las organizaciones logren resultados al aumentar la capacidad de las partes interesadas para planificar, implementar y evaluar sus propios programas. Establecer un proceso de autoevaluación contribuirá a cada uno de estos procesos, por esta razón es importante identificar las dimensiones y elegir un instrumento que permita una adecuada evaluación. Al respecto tenemos autores que reconocen diferentes dimensiones: Spreitzer (1995) teniendo en cuenta el aspecto laboral, plantea el modelo de empowerment psicológico ajustándose al componente cognitivo con cuatro dimensiones: significado, competencia o autoeficacia, autodeterminación e impacto.

Konczak (2000) citado en Fetterman & Vagabundo (2005) considera seis dimensiones para medir la percepción del empoderamiento: delegación de autoridad, rendición de cuentas, toma de decisiones auto dirigida, intercambio de información, habilidad o desarrollo y coaching para el desempeño innovador; dimensiones presentes en su Cuestionario LEBQ.

Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk (2004) citado en Jaimez & Bretones (2013) crearon con el “Cuestionario de Condiciones de Efectividad en el Trabajo II” (CWEQ-II) para medir el empoderamiento estructural en una organización considerando las dimensiones: Oportunidades, información, apoyo y recursos.



Con el “The Empowered School District Project”, Escala de Empoderamiento del Participante Escolar en base investigaciones de Short & Greer (1992) se consideró las siguientes dimensiones:

- a. **Toma de Decisiones:** Esta dimensión hace referencia a la intervención de los docentes en decisiones importantes que se relacionan directamente a su labor. El factor clave consiste en otorgar un rol significativo en la toma de decisiones dentro de la institución educativa. Se recalca que para el logro de este aspecto los docentes deben tener la seguridad que su opinión es importante y determinante en las decisiones tomadas. La cultura institucional debe ser de apertura general, esto anima al involucramiento siempre y cuando realmente se les tome en cuenta evidenciado en las decisiones finales.
- b. **Crecimiento Profesional:** Hace referencia a la percepción sobre las oportunidades que la institución le ofrece para su desarrollo personal y profesional, implica oportunidades de capacitación, de acompañamiento para el mejor desempeño como docentes en la organización.
- c. **Estatus:** Hace se referencia a la percepción de la posición que tiene en la organización sobre el respeto profesional y la consideración de sus colegas por sus conocimientos y experiencia.
- d. **Auto – Eficacia:** Esta dimensión tiene que ver con la imagen que tienen los docentes sobre la capacidad que tienen para crear programas eficientes para sus alumnos que ayudan a lograr las competencias propuestas, la capacidad de proponer mejoras.
- e. **Autonomía:** Es la seguridad de que se puede controlar determinados aspectos del trabajo: actividades, currículo, planeación, textos a utilizar.



- f. **Impacto:** Esta dimensión hace referencia a la seguridad percibida por los docentes en relación con el producto de su trabajo, si es valorado, es competente y reconocido por sus logros.

2.2.3. Compromiso organizacional

Compromiso organizacional según Meyer y Allen (1997) es definido como un estado psicológico del empleado con la organización con componente de actitud es decir predisposición a aceptar metas, valores, características de la empresa y el componente de comportamiento con el que se identifica con la empresa y que tiene implicaciones en la intención de abandono o rotación del empleado en la organización.

Arciniega (2013) lo define como el grado de vinculación que mantiene a un trabajador apegado a una empresa determinada y favorece o predice su buen desempeño.

Según Jericó (2008) concluye que es resultado de la motivación intrínseca de aportar en forma importante y de deseos de pertenencia a la organización, lo cual lo impulsa a involucrarse con su tarea.

Yousef (2016) sostiene que es la sensibilidad y percepción de los empleados hacia sus organizaciones, es una respuesta efectiva hacia el conjunto de la organización.

Aon Hewitt (2016) indica que es el nivel de inversión psicológica de un empleado en su organización y que puede ser medido por las cosas positivas que dicen de ella y cómo la defienden; la intención de quedarse largo tiempo y el esfuerzo que hacen por el logro de los objetivos organizacionales.

2.2.3.1. Dimensiones del compromiso organizacional



Al estudiar el compromiso organizacional podemos distinguir a dos teorías que tratan sobre las dimensiones del compromiso organización reconociendo dos dimensiones o tres dimensiones, siendo el modelo de tres dimensiones el más aceptado y estudiado.

- Según Cohen (2017) se deben reconocer dos dimensiones para el compromiso organizacional (Modelo bidimensional):
 - a. Apego instrumental formada por la percepción del trabajador de la ejecución de su trabajo, aportes que brindo y beneficios que ha recibido por ello.
 - b. Apego psicológico este surge desde el ingreso al incorporar la normatividad, características de la organización y lograr una identificación.
- Según Meyer y Allen, citado por Peña (2016), se reconocen tres dimensiones (Modelo tridimensional): compromiso afectivo, compromiso continuo y compromiso normativo. Fonseca, (2019) manifiesta que las tres dimensiones de compromiso oraganizacional se puede dar en simultáneo sin que una excluya a la otra.
 - a. **Compromiso Afectivo:** Según Meyer y Allen (1991), es aquel que describe una orientación afectiva, emocional que siente el trabajador hacia la organización, se caracteriza por sentimientos de aprecio, afecto, alegría, orgullo. Implica identificación con los valores, objetivos, metas y problemas de su organización. Produce el deseo de permanencia, aceptación al cambio, innovación. Wang (2021) afirma que es la dimensión más elegida en investigaciones considerándose factor predictivo para que los empleados permanezcan en la organización, por sentirse fuertemente identificados, orgullosos, valorados por tanto comprometidos sobre todo en organizaciones de actividad social.



- b. Compromiso Normativo:** Según Meyer y Allen (1991) está definido como un sentimiento de deber, lealtad, obligatoriedad del trabajador para con la organización, permanecer dentro, es considerado como lo correcto sin importar su satisfacción con el trabajo.

Prieto & Sánchez (2018) asocia este compromiso con el cumplimiento de normas que viene arraigado a la personalidad del trabajador desde el ámbito familiar, y se fortalece en la organización cuando se le retribuye de diferentes formas creando vínculos.

En este tipo de compromiso no necesariamente está el factor afectivo, pero si la determinación de contribuir a los fines y objetivos de su organización, asumiendo los principios, valores, misión y visión; se produce un compromiso moral.

- c. Compromiso de Continuidad:** Es considerado como el grado que percibe el trabajador de permanecer en su organización por los juicios racionales que realiza al considerar los costos derivados de su no permanencia, como tiempo y esfuerzo invertido, oportunidad de trabajo, pensiones, beneficios que se perdería. Se caracteriza por aceptar y someterse a los principios y prácticas organizacionales, aunque esté en desacuerdo, lo que podría expresarse en absentismo físico o psicológico, falta de compromiso, intenciones de irse. Yahaya & Ebrahim (2016) manifiestan que el manejo del aspecto personal y laboral, el estrés puede afectar este compromiso de continuidad con intenciones de cambiar o dejar el puesto.

2.2.3.2. Compromiso organizacional en las entidades educativas



El aspecto del recurso humano constituye un factor muy importante y estratégico en la organización educativa. Conocer cómo se establecen las relaciones de sus trabajadores con la organización sobre todo de vinculación, el involucramiento o compromiso, son la base para implementar políticas o decisiones que favorezcan la calidad del servicio que se presta y que la sociedad exige. Gestionar el compromiso organizacional se convierte en una tarea necesaria de quienes dirigen las instituciones educativas. Estudios demuestran que la presencia de personal comprometido debería mejorar muchos aspectos de la organización, como el clima laboral y las metas educativas como parte de una política de mejora continua en busca de calidad.

El compromiso es el pilar de la gestión del talento, es resultado de crear en los trabajadores motivaciones, valor emocional, crecimiento profesional, equilibrio entre la vida personal y profesional, compartir una misión, es decir, el compromiso se crea (Jericó,2008).

Pozner (2007) manifiesta que los directivos deben realizar diferentes practicas sobre todo en momentos de cambios, incertidumbres, desarrollando diversos proyectos institucionales de mejora continua, pero siempre existen miembros de las instituciones educativas que no aportan ni se comprometen. Por este motivo se hace necesario que los directivos tengan la capacidad de generar compromiso y movilizar el talento, a través de generar una visión compartida.

Otro aspecto importante a considerar sobre el compromiso organizacional en las instituciones educativas, sobre todo las de gestión privada es la intención de irse o la rotación de los trabajadores en los que se ha invertido en capacitación y formación y los costos que implica su abandono. Diaz (2011) manifiesta que la intención de irse comienza en un estado psicológico por aspectos negativos de la empresa, y el



compromiso organizacional limita la intención de irse, así trabajadores con altos niveles de compromiso tendrán un menor deseo de abandonar la organización.

Aon Hewitt (2016) sostiene que las empresas deben generar compromiso organizacional a través de la *escucha continua* a los empleados, aplicar encuestas de compromiso en forma anual o trimestral y actuar sobre los mensajes haciendo mejoras y teniendo conversaciones de aclaración.

Baez et al. (2019) proponen que el compromiso de los educadores solo se logrará si la política de la organización tiene un abordaje integral: persona, profesión y organización, para esto proponen tres pilares: Motivación psicológica y física; promover que todos participen y se tenga una eficiente comunicación, así como promover la formación y progreso de los trabajadores.

2.2.4. El empoderamiento, la comunicación y compromiso en la gestión educativa

Según el Ministerio de Educación del Perú (2021) la gestión educativa es el conjunto de procesos administrativos y estrategias de liderazgo para garantizar el desarrollo integral, acceso y culminación del proceso educativo con calidad de los estudiantes a través de la gestión de las condiciones operativas, de la práctica pedagógica y del bienestar escolar. Considera cuatro dimensiones: *Pedagógica*, concerniente a las actividades para el logro de los aprendizajes. *Comunitaria*, concerniente a la gestión de la convivencia y garantía de un espacio seguro. *Estratégica*, concerniente al logro de los fines, propósitos, objetivos y metas de la institución educativa. *Administrativa*, concerniente a las acciones que aseguran la operatividad de la IE como el manejo del recurso humano, en este caso el de los docentes y de todo el personal que labora en una institución educativa. En este sentido fomentar la comunicación, el empoderamiento y el compromiso organizacional se convierten en importantes herramientas de gestión



especialmente para las dimensiones administrativa y estratégica que permiten una gerencia educativa eficaz.

2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis general mixta

Existe relación directa y significativa entre la comunicación, el empoderamiento y el compromiso organizacional en la institución educativa San Martín de Porres del Cusco 2020 y una percepción positiva de estas variables por parte del personal de esta institución.

2.3.2. Hipótesis Específicas cuantitativas

- a) La comunicación organizacional en la institución educativa San Martín de Porres del Cusco presenta un nivel medio de desarrollo en el año 2020.
- b) El empoderamiento aplicado en la institución educativa San Martín de Porres del Cusco en el año 2020 presenta un nivel medio.
- c) Los trabajadores de la institución educativa San Martín de Porres del Cusco presentan un nivel medio de compromiso organizacional en el año 2020.
- d) La correlación múltiple y parcial entre las variables comunicación organizacional, empoderamiento y compromiso organizacional en la institución educativa San Martín de Porres del Cusco en el año 2020 es directa y significativa.

2.3.3. Hipótesis de trabajo cualitativa

- a) La valoración de los trabajadores sobre la comunicación organizacional en la institución educativa San Martín de Porres del Cusco 2020 no es positiva sobre todo en la capacidad de escucha y retroalimentación.



- b) Las percepciones de los trabajadores de la institución educativa San Martín de Porres 2020 sobre el empoderamiento organizacional es que tiene una débil aplicación institucional sobre todo en la toma de decisiones, participación y crecimiento profesional.
- c) El personal de la institución educativa San Martín de Porres 2020 percibe que no hay un total compromiso organizacional.

2.4. Variables y categorías de estudio

2.4.1. Identificación de variables desde la perspectiva cuantitativa

Variable de estudio 1: Comunicación organizacional

Variable de estudio 2: Empoderamiento

Variable de estudio 3: Compromiso organizacional

2.4.2. Identificación de variables desde la perspectiva cualitativa

Categoría 1: Comunicación organizacional

Categoría 2: Empoderamiento

Categoría 3: Compromiso organizacional

2.4.3. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables parte cuantitativa

| Variables | Dimensiones | Indicadores |
|-----------------------------|--------------------------|---|
| Comunicación organizacional | Comunicación Ascendente | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de escucha • Retroalimentación • Confianza |
| | Comunicación Descendente | <ul style="list-style-type: none"> • Información sobre desempeño • Claridad en la comunicación • Oportunidad de la información |
| | Comunicación Horizontal | <ul style="list-style-type: none"> • Confianza entre pares • Transparencia de la información • Claridad de la comunicación |



| | | |
|---------------------------|---------------------------------|--|
| Empoderamiento | Toma de Decisiones | <ul style="list-style-type: none"> ○ Responsabilidad en la toma de decisiones ○ Participación en la toma de decisiones |
| | Crecimiento Profesional Estatus | <ul style="list-style-type: none"> ○ Oportunidad de crecer ○ Formación continua ○ Respeto por el trabajo realizado ○ Apoyo |
| | Autoeficacia | <ul style="list-style-type: none"> ○ Capacidades para el trabajo ○ Confianza en la labor realizada ○ Percepción de logro |
| | Autonomía | <ul style="list-style-type: none"> ○ Libertad para hacer uso de su experiencia ○ Oportunidad de innovar |
| | Impacto | <ul style="list-style-type: none"> ○ Capacidad de contribución en los procesos educativos ○ Desempeño y calidad en el trabajo |
| Compromiso organizacional | Compromiso afectivo | <ul style="list-style-type: none"> ● Apego emocional ● Involucramiento en la problemática de la institución ● Orgullo de pertenencia a la institución |
| | Compromiso normativo | <ul style="list-style-type: none"> ● Compromiso moral con la institución ● Reciprocidad con la institución |
| | Compromiso de continuidad | <ul style="list-style-type: none"> ● Necesidad de trabajo en la institución ● Opciones laborales ● Evaluación de permanencia |

Fuente: Elaboración propia

2.4.4. Categorización de variables

Tabla 2

Categorización de variables parte cualitativa

| Categorías | Subcategorías | Descriptorios |
|-----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| Comunicación organizacional | Ascendente | – Capacidad de escucha |
| | | – Retroalimentación |
| | Descendente | – Confianza |
| | | – Información sobre desempeño |
| | | – Claridad en la comunicación |
| | Horizontal | – Oportunidad de la información |
| | – Confianza entre pares | |
| | – Transparencia de la información | |



| | | |
|---------------------------|---------------------------------|---|
| | Toma de Decisiones | <ul style="list-style-type: none"> – Claridad de la comunicación – Responsabilidad en la toma de decisiones – Participación en la toma de decisiones |
| Empoderamiento | Crecimiento Profesional Estatus | <ul style="list-style-type: none"> – Oportunidad de crecer – Formación continua – Respeto por el trabajo realizado – Apoyo – Capacidades para el trabajo |
| | Autoeficacia | <ul style="list-style-type: none"> – Confianza en la labor realizada – Percepción de logro |
| | Autonomía | <ul style="list-style-type: none"> – Libertad para hacer uso de su experiencia – Oportunidad de innovar |
| | Impacto | <ul style="list-style-type: none"> – Capacidad de contribución en los procesos educativos – Desempeño y calidad en el trabajo |
| | Compromiso afectivo | <ul style="list-style-type: none"> – Apego emocional – Involucramiento en la problemática de la institución – Orgullo de pertenencia a la institución |
| Compromiso organizacional | Compromiso normativo | <ul style="list-style-type: none"> – Compromiso moral con la institución – Reciprocidad con la institución |
| | Compromiso de continuidad | <ul style="list-style-type: none"> – Necesidad de trabajo en la institución – Opciones laborales – Evaluación de permanencia |

Nota: Elaboración propia

2.5. Definición de términos básicos

- a) **Auto – Eficacia:** Short & Greer (1993) definen esta dimensión tiene que ver con la imagen que tienen los docentes sobre la capacidad que tienen para proponer o crear programas eficientes para sus alumnos que ayuden a lograr las competencias propuestas.



- b) **Autonomía:** Short & Greer (1993) indican referirse a la seguridad de que puede controlar ciertos aspectos de su trabajo docente: actividades, currículo, planeación, textos a utilizar.
- c) **Compromiso afectivo:** Según Meyer y Allen (1991) es aquel que describe una vinculación afectiva, emocional que percibe el trabajador hacia la organización.
- d) **Compromiso de continuidad:** Arciniega (2002) indica que es considerado como el grado que percibe el trabajador de permanecer en su organización por los juicios racionales que realiza al considerar los costos derivados de su no permanencia como tiempo y esfuerzo invertido, oportunidad de trabajo, pensiones, beneficios que se perdería.
- e) **Compromiso organizacional:** según Meyer y Allen (1997) se define como un estado psicológico del empleado con la organización con componente de actitud es decir predisposición a aceptar metas, valores, características de la empresa y el componente de comportamiento con el que se identifica con la empresa.
- f) **Compromiso normativo** Meyer & Allen (1997) indica que está definido como un sentimiento de deber, lealtad, obligatoriedad del trabajador para con la organización, permanecer dentro, es considerado como lo correcto; sin importar su satisfacción con el trabajo.
- g) **Comunicación ascendente:** Referida a la información que se envían de los niveles jerárquicos de la organización hacia los niveles inferiores, usada para informar, coordinar, retroalimentar los procesos y prácticas de la empresa a los trabajadores.
- h) **Comunicación descendente:** Es la información que se envían de los niveles inferiores de la organización hacia la jerarquía de la organización. Permite conocer el clima, las necesidades, opiniones de los trabajadores brindando retroalimentación acerca de la problemática de la empresa.



- i) **Comunicación horizontal:** La definen como el intercambio de información que se envían sobre todo a través de niveles de la misma jerarquía de una organización.
- j) **Comunicación organizacional:** Fajardo & Nivia (2016) la definen como la forma en que una organización se relaciona, difunde mensajes, conocimientos y mantiene el flujo de información en sus niveles estructurales para lograr sus objetivos.
- k) **Crecimiento Profesional:** Short & Greer (1993) manifiestan que hace referencia a la percepción sobre las oportunidades que la institución le ofrece para su desarrollo personal y profesional, implica oportunidades de capacitación, de acompañamiento para el mejor desempeño como docentes en la organización.
- l) **Empoderamiento:** Hitt & Porter (2006) definen al empoderamiento (empowerment), como compartir el poder con los demás, donde quienes tienen mucho poder incrementan el poder de quienes tienen menos poder. Esto significa delegar poder a quienes se encuentran en niveles bajos de la organización para la toma de decisiones.
- m) **Estatus:** Según Short & Greer (1993) hacen referencia a la percepción que el trabajador tiene de su posición en la organización sobre el respeto profesional y la consideración de sus colegas por sus conocimientos y experiencia.
- n) **Impacto:** Según Short & Greer (1993) esta dimensión hace referencia a la seguridad percibida por los docentes en relación al producto de su trabajo, si es valorado, es competente y reconocido por sus logros.
- o) **Toma de Decisiones:** Según Short & Greer (1993) esta dimensión hace referencia a la intervención de los docentes en decisiones importantes que se relacionan directamente a su labor.



CAPITULO III

MÉTODO

3.1. Alcance del estudio

La investigación se desarrolla en un enfoque mixto, en la que se usan técnicas, métodos cuantitativos y cualitativos, permitiendo obtener una investigación con mayores ventajas que si se usara un único método porque permite obtener una mayor comprensión de las concepciones, percepciones y problemas que se investigan en las ciencias sociales (Johnson y Onwuegbuzie, 2004).

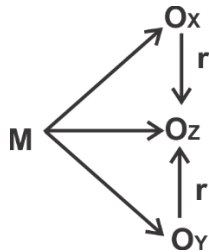
La investigación desde el enfoque cuantitativo por su alcance es descriptiva correlacional dado que busca establecer la fuerza de la relación de las variables de estudio, en tanto desde el punto de vista cualitativo busca describir en detalle la percepción respecto a las variables de estudio.

3.2. Diseño de la Investigación

La presente investigación se desarrolló desde el enfoque mixto, siendo desde el punto de vista cuantitativo un diseño no experimental en el sentido que no se manipuló ninguna variable, más específicamente el diseño fue descriptivo correlacional, buscando establecer la relación o grado de asociación entre dos o más variables en una muestra o contexto en particular, midiéndose y analizando en forma individual cada una de éstas, para luego establecer las vinculaciones (Hernandez et al., 2014).



El esquema del diseño cuantitativo es el que se muestra a continuación:



Dónde:

M = Muestra

OX = Observación de la variable Comunicación organizacional

OY = Observación de la variable Empoderamiento

OZ = Observación de la variable Compromiso organizacional

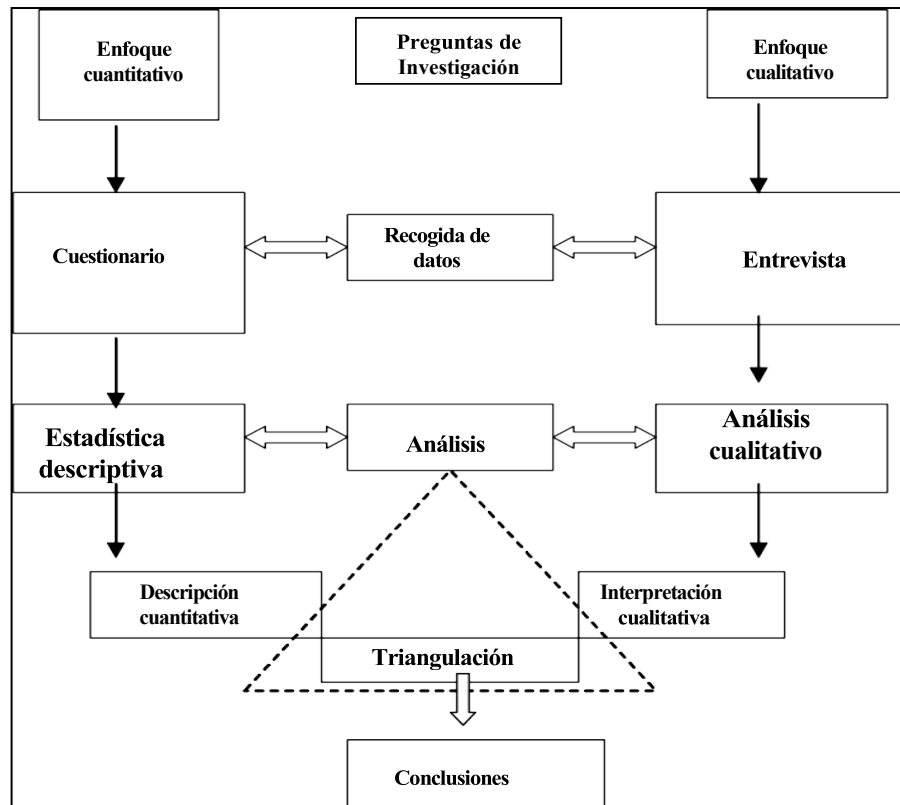
r = Correlación entre dichas variables

Desde el aspecto cualitativo el diseño corresponde al fenomenológico, el cual, según Trujillo et al. (2019), intenta comprender, explicar y entender la naturaleza de los fenómenos investigados con el uso del subjetivismo del investigador. Es tipo de investigación estudia, describe e interpreta los fenómenos en su esencia, considerando el contexto interior de las personas, de los sentimientos cotidianos, percepciones y vivencias y los significados que le da.

El esquema del diseño de investigación mixto es de triangulación concurrente como se muestra a continuación:

Figura 1

Diseño de la investigación mixta



Nota: Elaboración Propia

3.3. Población

3.3.1. Población

La población estuvo constituida por la totalidad de trabajadores, en número de 64, de la institución educativa San Martín de Porres Cusco del 2020.

3.3.2. Muestra

Para la parte cuantitativa: El muestreo fue no probabilísticos o intencional formado por 64 trabajadores:



Tabla 3

Población de estudio para recolección de datos cuantitativos

| | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Personal Directivo | 6 | 9,4 |
| Personal docente de inicial | 2 | 3,1 |
| Personal docente de primaria | 21 | 29,7 |
| Personal docente de secundaria | 26 | 39,1 |
| Personal administrativo | 4 | 9,4 |
| Personal de apoyo | 5 | 9,4 |
| Total | 64 | 100,0 |

Nota: Elaboración propia

Para la parte cualitativa se tomó una muestra que represente a cada nivel organizativo del personal en la institución:

Tabla 4

Población de estudio para recolección de datos cualitativos

| | Cantidad | Porcentaje |
|-------------------------|----------|------------|
| Personal docente | 5 | 55,6 |
| Personal administrativo | 1 | 11,1 |
| Personal de apoyo | 2 | 22,2 |
| Personal directivo | 1 | 11,1 |
| Total | 9 | 100,0 |

Nota: Elaboración propia

3.3.3. Escenario de estudio

El Colegio Parroquial de Mujeres “San Martín de Porres” del Cusco, fue creado en 1966 por gestión de los Padres Dominicos. En 1977 el Centro Educativo fue transferido a la Congregación Religiosa Madres Dominicanas de la inmaculada Concepción. Se ubica en el distrito Cusco de la provincia de Cusco, y brinda su servicio educativo a la población escolar en los niveles Inicial, Primaria y Secundario, según los lineamientos y objetivos de la Ley General de Educación y su Proyecto Educativo.



Es una institución educativa comprometida con brindar una educación integral de calidad a sus estudiantes, tomando como modelo la pedagogía de Madre Hedwige Portalet y dando testimonio de vida. La institución tiene una política de autoevaluación desde el año 2014 bajo el sistema impulsado por el SINEACE y desde el año 2017 por el sistema de acreditación SACE promovido por el Consorcio de Colegios Católicos.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica empleada para la recolección de datos cuantitativos fue la encuesta, teniendo como instrumentos los que se describen a continuación:

3.4.1. Cuestionario para evaluar la comunicación organizacional

El Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) mide los niveles de comunicación organizacional. Presenta 15 ítems distribuidos uniformemente para las tres dimensiones que evalúa. Usa la escala Likert en cinco niveles entre nunca en su extremo negativo a siempre en su extremo positivo.

Tabla 5

Rango de puntuaciones y valoración para la variable comunicación organizacional

| Nivel | Variable | Dimensiones | | |
|-------|----------|-------------|-------|-------|
| | | D1 | D2 | D3 |
| Alto | 60 a 75 | 20-25 | 20-25 | 20-25 |
| Medio | 45 a 59 | 15-19 | 15-19 | 15-19 |
| Bajo | 1 a 44 | 1-14 | 1-14 | 1-14 |

Nota: Elaboración propia



3.4.2. Adaptación de Escala de empoderamiento de las participantes escolares, School

Participant Empowerment Scale SPES por sus siglas en inglés Short & Rinehart (1992)

Este instrumento de 33 ítems mide el empowerment de los trabajadores especialmente del ámbito educativo en sus seis dimensiones. El instrumento usa una escala de puntuación hasta 5 para cada uno de ítems fluctuando desde 1=Totalmente en desacuerdo hasta 5=Totalmente de Acuerdo.

Tabla 6
Rango de puntuaciones y valoración para la variable empoderamiento

| Nivel | Variable | Dimensiones | | | | | |
|-------|-----------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | D6 |
| Alto | 132 a 165 | 27-35 | 19-25 | 23-30 | 23-30 | 16-20 | 23-30 |
| Medio | 99 a 131 | 17-26 | 12-18 | 15-22 | 15-22 | 10-15 | 15-22 |
| Bajo | 01 a 98 | 7 -16 | 5-11 | 6-14 | 6-14 | 4-9 | 6-14 |

Nota: Elaboración propia

3.4.3. Cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991)

Cuestionario adaptado y aplicado en numerosos estudios a nuestra realidad, consta de dieciocho ítems, mide las tres dimensiones de compromiso de una organización. Usa la escala Likert en siete niveles entre totalmente en desacuerdo en su extremo negativo a totalmente de acuerdo en su extremo positivo.

Tabla 7
Rango de puntuaciones y valoración para la variable compromiso organizacional

| Nivel | Variable | Dimensiones | | |
|-------|----------|-------------|-------|-------|
| | | CA | CN | CC |
| Alto | 67 a 90 | 27-35 | 23-30 | 19-25 |
| Medio | 43 a 66 | 17-26 | 15-22 | 15-19 |
| Bajo | 18 a 42 | 7-16 | 6-14 | 5-11 |

Nota: Elaboración propia



3.5. Validez y confiabilidad de instrumentos

3.5.1. Cuestionario para evaluar la comunicación organizacional

La validez de contenido de este instrumento fue demostrada por diferentes investigaciones aplicadas en el Perú: Céspedes (2017), Ascama (2014), Aroni (2019); Piedra, M (2020) usando coeficiente de V de Aiken con índices mayores a 0.9 y la prueba binomial, demostrando una adecuada validez de contenido, apto para aplicarse en la presente investigación.

Respecto a la confiabilidad del instrumento se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach cuyos resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 8

Resultados para confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

| Variable | Alfa de Cronbach | N° de elementos |
|-----------------------------|------------------|-----------------|
| Comunicación organizacional | ,798 | 15 |

Nota: Elaboración propia

3.5.2. Cuestionario para evaluar compromiso organizacional

La validez de contenido de este instrumento fue demostrada por numerosas investigaciones aplicadas en el Perú: Rivera (2010) validó dicho instrumento por juicio de expertos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Gómez (2015) validó por juicio de expertos, el índice por el coeficiente de Aiken para los 18 ítems fue de 0,80 implicando una alta validez de contenido, Céspedes (2017) usó el coeficiente de V de Aiken y la prueba binomial, Estrada & Mamani (2019). La validez de contenido realizada por estos investigadores en nuestra realidad demuestra que el instrumento puede ser aplicado garantizando la validez de contenido.



Respecto a la confiabilidad del instrumento se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach cuyos resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 9

Resultados para confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

| Variable | Alfa de Cronbach | N° de elementos |
|---------------------------|------------------|-----------------|
| Compromiso organizacional | ,900 | 18 |

Nota: Elaboración propia

3.5.3. Cuestionario para evaluar empoderamiento

La validez de contenido de este instrumento fue demostrada por investigaciones aplicadas en el Perú: Lévano (2019), quien validó este cuestionario en nuestra realidad con 5 jueces expertos con 38 preguntas, el índice reportado por el coeficiente de Aiken de la prueba se ubica en: 0,80.

La Torre (2020) validó el instrumento cuestionario de empowerment adaptándola a 26 ítems, validó con cuatro jueces expertos, obteniendo valores de consistencia interna según el coeficiente Omega, donde el valor para el cuestionario total es de .93, y en las dimensiones varia de 0.65 a 0.88.

Para la validez del cuestionario adaptado a nuestra realidad con 33 ítems se aplicó la validación de expertos con cuatro jueces expertos quienes dieron su opinión acerca de la validez de contenido como se observa en la tabla.



Tabla 10

Resultados para validación por jueces expertos del instrumento para medir empoderamiento

| Juez experto | Forma | Contenido | Estructura | Proporción de concordancia |
|----------------|-------|-----------|--------------|----------------------------|
| Juez N°1 | 90 | 90 | 90 | 90.0 |
| Juez N°2 | 85 | 85 | 85 | 85.0 |
| Juez N°3 | 80 | 90 | 80 | 83.3 |
| Juez N°4 | 75 | 85 | 80 | 80.0 |
| Es válido si P | | | es ≥ 60 | 84.6 |

Nota: Elaboración propia

Los coeficientes obtenidos nos indican que este instrumento cuestionario de empowerment docente y sus dimensiones, tiene una alta validez de contenido y podía ser aplicado.

Tabla 11

Resultados para confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

| Variable | Alfa de Cronbach | N° de elementos |
|----------------|------------------|-----------------|
| Empoderamiento | ,745 | 33 |

Nota: Elaboración propia

3.5.4. Para la parte cualitativa: Guía de entrevista

Para este instrumento se usó el juicio de expertos de cuatro jueces cuyo resultado se presenta en la siguiente tabla.



Tabla 12

Resultados para validación por jueces expertos del instrumento guía de entrevista

| CRITERIO | INDICADORES | CRITERIOS | JUEZ 1 | JUEZ 2 | JUEZ 3 | JUEZ 4 |
|-----------------|-------------------|---|---------------|--------|--------|--------|
| Forma | 1.REDACCIÓN | Los ítems están redactados considerando los elementos necesarios. | 75% | 85% | 90% | 75% |
| | 2.CLARIDAD | Está formulado con un lenguaje apropiado. | 75% | 85% | 90% | 75% |
| | 3.OBJETIVIDAD | Los ítems apuntan a recoger información de las categorías. | 75% | 85% | 90% | 75% |
| | 4.ACTUALIDAD | Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología. | 75% | 85% | 90% | 75% |
| Contenido | 5.SUFICIENCIA | Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad. | 75% | 85% | 90% | 75% |
| | 6.INTENCIONALIDAD | El instrumento mide en forma pertinente las categoría y subcategorías | 75% | 85% | 90% | 75% |
| Estructura | 7.ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica en la redacción de los ítems. | 75% | 85% | 90% | 75% |
| | 8.CONSISTENCIA | Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa. | 75% | 85% | 90% | 75% |
| | 9.COHERENCIA | Existe coherencia entre los ítems, categorías y subcategorías | 75% | 85% | 90% | 75% |
| | 10.METODOLOGÍA | La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico. | 75% | 85% | 90% | 75% |
| PROMEDIO | | | 81.25% | | | |

Nota: Elaboración propia

El resultado indica que este instrumento se puede aplicar por estar en la categoría de muy bueno con 81% en su forma, contenido y estructura.

3.6. Plan de análisis de datos

Para analizar la información recopilada se procedió de la siguiente forma.

Para la parte cuantitativa:

- Los datos se obtuvieron ordenados en tablas de Excel que arrojó automáticamente el formulario de Google.
- Estos datos organizados se introdujeron al programa estadístico SPSS (Statistics Program for Social Sciences V 26.0)



- Los resultados obtenidos se presentaron en tablas y figuras de acuerdo al nivel de medición.
- Para la prueba de normalidad se usó Kolmogorov – Smirnov
- Para realizar el análisis inferencial para analizar la correlación se utilizó la correlación de Spearman para hallar la relación entre variables.
- El coeficiente de determinación (R^2), para explicar la variación entre variables

Para la parte cualitativa:

- Se hizo la transcripción de las entrevistas.
- Se ordenó en las categorías correspondientes.
- Se presentó la información en tablas de acuerdo a las preguntas realizadas a los entrevistados.
- Se hizo el análisis e interpretación correspondiente.

Para la Triangulación:

- Se contrastó los resultados de la parte cuantitativa con los resultados obtenidos de la parte cualitativa.
- Se presentó los hallazgos del análisis.

De la parte ética. En cuanto al aspecto ético se respetó la propiedad intelectual de los autores que se empleó para el sustento teórico. Los datos se recolectaron con la autorización de la dirección de la institución educativa, así como del consentimiento del personal para el cuestionario y para la entrevista velándose por el anonimato.



CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. Resultados del estudio parte cuantitativa

Tabla 13

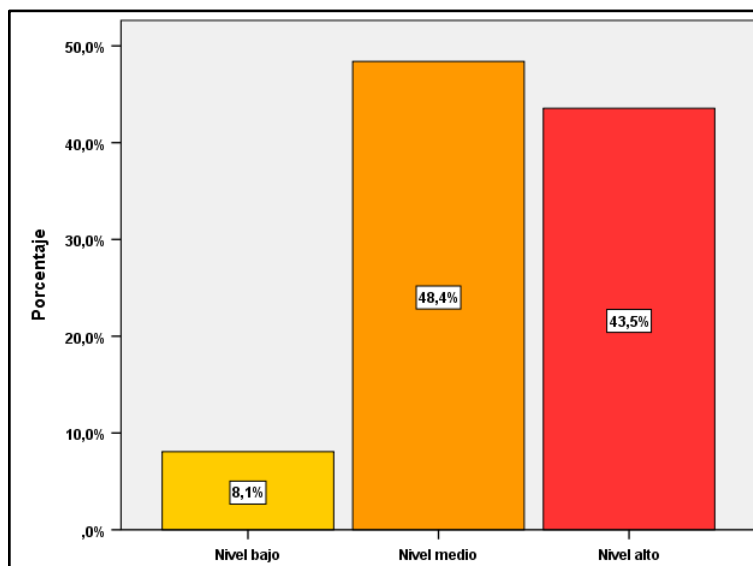
Resultados para la variable Comunicación organizacional

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Nivel bajo | 5 | 8,1 |
| Nivel medio | 30 | 48,4 |
| Nivel alto | 27 | 43,5 |
| Total | 62 | 100,0 |

Nota: Elaboración propia

Figura 2

Comunicación Organizacional



Nota: Elaboración propia



Los resultados de la tabla y gráfico anteriores muestran que en lo que respecta a la variable Comunicación organizacional el 8,1% de los encuestados de la muestra de estudio considera que la comunicación organizacional se ubica en un nivel bajo, en tanto el 48,4% de los encuestados ubica la comunicación organizacional en un nivel medio y el 44,3% lo ubica en un nivel alto.

Tabla 14

Resultados para las dimensiones de la variable Comunicación organizacional

| Dimensión | Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|-------------|------------|------------|
| Comunicación ascendente | Nivel bajo | 10 | 16,1 |
| | Nivel medio | 29 | 46,8 |
| | Nivel alto | 23 | 37,1 |
| Comunicación descendente | Nivel bajo | 10 | 16,1 |
| | Nivel medio | 25 | 40,3 |
| | Nivel alto | 27 | 43,5 |
| Comunicación horizontal | Nivel bajo | 6 | 9,7 |
| | Nivel medio | 34 | 54,8 |
| | Nivel alto | 22 | 35,5 |
| Total | | 62 | 100,0 |

Nota: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede apreciar que en lo que se refiere a la dimensión comunicación ascendente el 46,8% de los encuestados la consideran en el nivel medio y un 37,1% en el nivel alto, mientras que para la dimensión comunicación descendente del 16.1% de los encuestados considera que se ubica en el nivel de bajo, mientras que el 40.3% percibe la comunicación descendente en un nivel medio y el 43.5% en el nivel alto; respecto a la comunicación horizontal del 9.7% de los encuestados percibe como bajo el nivel de esta comunicación, en tanto que el 54.8% la ubica en el nivel medio y un 35.5% el nivel alto.

Tabla 15

Resultados para la variable Empoderamiento

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Nivel bajo | 21 | 33,9 |
| Nivel medio | 31 | 50,0 |
| Nivel alto | 10 | 16,1 |

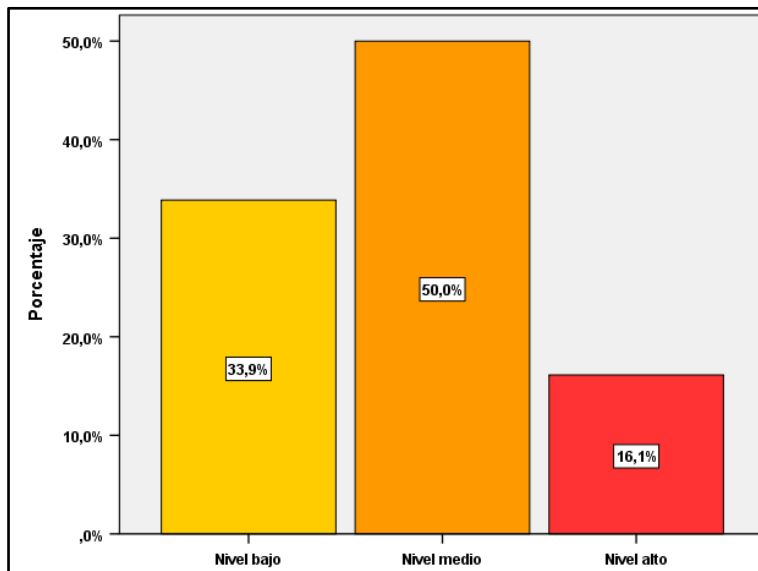


| | | |
|-------|----|-------|
| Total | 62 | 100,0 |
|-------|----|-------|

Nota: Elaboración propia

Figura 3

Empoderamiento



Nota: Elaboración propia

Los resultados de la tabla y gráfico anteriores muestran que en lo que respecta a la variable Empoderamiento el 33.9% de los encuestados en la investigación consideran se ubique en un nivel bajo, mientras que un 50% de los encuestados lo ubican en el nivel medio y tan sólo el 16.1% en el nivel alto.

Tabla 16

Resultados para las dimensiones de la variable Empoderamiento

| Dimensión | Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------|-------------|------------|------------|
| Toma de decisiones | Nivel bajo | 6 | 9,7 |
| | Nivel medio | 34 | 54,8 |
| | Nivel alto | 22 | 35,5 |
| Crecimiento profesional | Nivel bajo | 27 | 43,5 |
| | Nivel medio | 21 | 33,9 |
| | Nivel alto | 14 | 22,6 |
| Estatus | Nivel bajo | 37 | 59,7 |
| | Nivel medio | 15 | 24,2 |
| | Nivel alto | 10 | 16,1 |



| | | | |
|--------------|-------------|----|-------|
| Autoeficacia | Nivel bajo | 34 | 54,8 |
| | Nivel medio | 15 | 24,2 |
| | Nivel alto | 13 | 21,0 |
| Autonomía | Nivel bajo | 28 | 45,2 |
| | Nivel medio | 22 | 35,5 |
| | Nivel alto | 12 | 19,4 |
| Impacto | Nivel bajo | 30 | 48,4 |
| | Nivel medio | 21 | 33,9 |
| | Nivel alto | 11 | 17,7 |
| Total | | 62 | 100,0 |

Nota: Elaboración propia

En la tabla anterior se aprecian los resultados para las dimensiones de la variable Empoderamiento en la que se puede apreciar respecto de la toma de decisiones que el 54.8% lo ubica en el nivel medio y el 35.5% en el nivel alto; respecto a la dimensión crecimiento profesional es de destacar que el 43.5% considera con un nivel bajo, 33.9% en un nivel medio y tan sólo el 22.6% en un nivel alto; para la dimensión estatus el 59.7% la ubica en el nivel bajo, 24.2% en el nivel medio y tan sólo el 16.1% en nivel alto; para la dimensión auto eficacia se aprecia que el 54.8% de los encuestados la ubica en un nivel bajo, el 24.2% un nivel medio y el 21.0% en el nivel alto; en cuanto a la dimensión autonomía el 45.2% de los encuestados la considera un nivel bajo, el 35.5% en nivel medio y el 19.4% en un nivel alto, finalmente respecto de la dimensión impacto se aprecia que el 48.4% de los encuestados la ubica en el nivel bajo, mientras que el 33.9% en el nivel medio y el 17.7% en el nivel alto.

Tabla 17

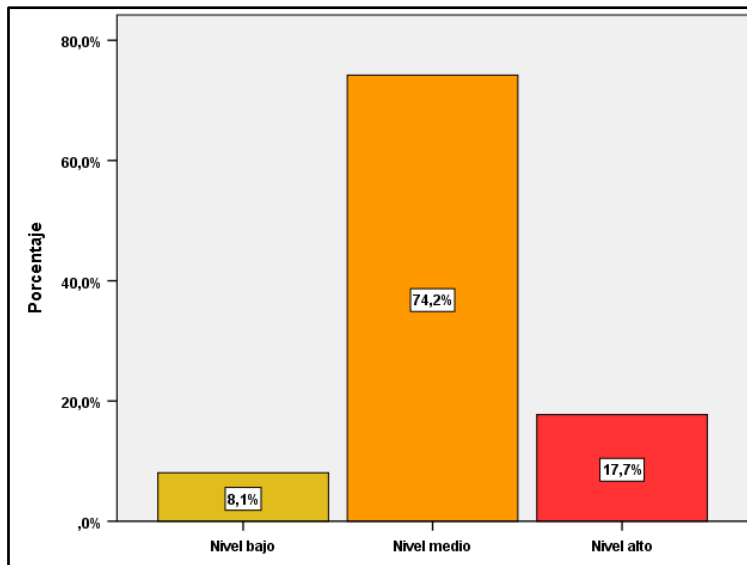
Resultados para la variable Compromiso organizacional

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Nivel bajo | 5 | 8,1 |
| Nivel medio | 46 | 74,2 |
| Nivel alto | 11 | 17,7 |
| Total | 62 | 100,0 |

Nota: Elaboración propia

Figura 4

Compromiso Organizacional



Nota: Elaboración propia

Los resultados de la tabla y gráfica anteriores muestran los resultados para el compromiso organizacional en él se aprecia que el 8.1% de los encuestados en la presente investigación consideran que existe un nivel bajo de compromiso organizacional, mientras que el 74.2% consideran que el compromiso organizacional se ubica en el nivel medio y el 17.7% lo ubican en nivel alto.

Tabla 18

Resultados para las dimensiones de la variable Compromiso organizacional

| Dimensión | Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|-------------|------------|------------|
| Compromiso afectivo | Nivel bajo | 4 | 6,5% |
| | Nivel medio | 36 | 58,1% |
| | Nivel alto | 22 | 35,5% |
| Compromiso normativo | Nivel bajo | 5 | 8,1% |
| | Nivel medio | 40 | 64,5% |
| | Nivel alto | 17 | 27,4% |
| Compromiso de continuidad | Nivel bajo | 14 | 22,6% |
| | Nivel medio | 39 | 62,9% |
| | Nivel alto | 9 | 14,5% |
| Total | | 62 | 100,0 |

Nota: Elaboración propia



En la tabla anterior se consignan los resultados correspondientes a las dimensiones de la variable compromiso organizacional, en el que se aprecia que para el compromiso afectivo el 6.5% de los encuestados la ubica en un nivel bajo, el 58.1% en el nivel medio y un 35.5% en el nivel alto; en lo que se refiere al compromiso normativo se aprecia que el 8.1% de los encuestados la ubica en el nivel bajo, mientras que un 64.5% la ubica en el nivel medio, apreciándose también que el 27.4% lo ubican en nivel alto; en lo que se refiere al compromiso de continuidad en el 22.6% los encuestados ubica el nivel bajo, el 62.9% en el nivel medio y el 14.5% en el nivel alto.

Tabla 19

Resultados para la prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov

| | | Comunicación organizacional | Empoderamiento | Compromiso organizacional |
|------------------------------------|------------|--------------------------------|----------------|------------------------------|
| N | | 62 | 62 | 62 |
| Parámetros normales | Media | 50,40 | 86,29 | 77,0484 |
| | Desviación | 11,524 | 27,399 | 16,00761 |
| Máximas diferencias extremas | Absoluto | ,090 | ,132 | ,086 |
| | Positivo | ,042 | ,132 | ,074 |
| | Negativo | -,090 | -,082 | -,086 |
| Estadístico de prueba | | ,090 | ,132 | ,086 |
| Sig. asintótica(bilateral) | | ,200 | ,090 | ,200 |

Nota: Elaboración propia

En la tabla anterior se presentan los resultados para la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, para las variables comunicación organizacional, Empoderamiento y compromiso organizacional, en las cuales se consideran como hipótesis estadísticas, la hipótesis nula H_0 que plantea que las distribuciones de dichas variables siguen una distribución normal, en tanto que la hipótesis alterna H_a plantea que dichas variables siguen una distribución diferente a la normal, asumiendo un nivel



de significancia del 5%, se puede apreciar en la tabla que los valores correspondientes al P valor calculado son: 0.200, 0.090 y 0.200 respectivamente para las variables comunicación organizacional, empoderamiento y compromiso organizacional, dado que dichos valores están por encima del 5%, no podemos rechazar la hipótesis nula, lo cual nos conlleva a concluir que dichas variables siguen distribuciones normales.

Tabla 20

Resultados para el análisis de correlación múltiple entre las variables Comunicación organizacional, empoderamiento y compromiso organizacional

| R | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación | Sig. |
|------|------------|---------------------|---------------------------------|------|
| ,665 | ,443 | ,424 | 12,15260 | ,000 |

Nota: Elaboración propia

En la tabla anterior se presentan los resultados para el análisis de correlación múltiple entre las variables comunicación organizacional, empoderamiento y compromiso organizacional, apreciándose que con un nivel de significancia del 5%, se obtuvo que el valor para el coeficiente de correlación múltiple es de 0.665, valor que indica una correlación moderada de las variables comunicación organizacional y empoderamiento con el compromiso organizacional, asimismo el coeficiente de determinación (R cuadrado), nos permite indicar que el 44.3% de la variación del compromiso organizacional puede ser explicado en términos de la variación de la comunicación organizacional y del empoderamiento.

Tabla 21

Resultados para el análisis de correlación parcial entre las variables Comunicación organizacional, empoderamiento y compromiso organizacional

| Variables | Orden de correlación | Comunicación organizacional | Empoderamiento | Compromiso organizacional |
|-----------|----------------------|-----------------------------|----------------|---------------------------|
|-----------|----------------------|-----------------------------|----------------|---------------------------|



| | | Coeficientes de correlación | |
|-----------------------------|--------------|-----------------------------|--|
| Comunicación organizacional | Orden cero | 0,578 | 0,569 |
| | Sig. | 0,000 | 0,000 |
| Empoderamiento | Orden cero | 0,578 | 0,610 |
| | Sig. | 0,000 | 0,000 |
| Compromiso organizacional | Orden cero | 0,569 | 0,610 |
| | Sig. | 0,000 | 0,000 |
| Comunicación organizacional | Orden uno | Empoderamiento | Variable de control: Compromiso organizacional |
| | Coefficiente | 0,355 | |
| | Sig. | 0,005 | |
| Comunicación organizacional | Orden uno | Compromiso organizacional | Variable de control: Empoderamiento |
| | Coefficiente | 0,335 | |
| | Sig. | 0,008 | |
| Empoderamiento | Orden uno | Compromiso organizacional | Variable de control: Comunicación organizacional |
| | Coefficiente | 0,418 | |
| | Sig. | 0,001 | |

Nota: Elaboración propia

En la tabla anterior se presentan los resultados para el análisis de correlación parcial entre las variables comunicación organizacional, empoderamiento y compromiso organizacional, se puede apreciar que respecto a los coeficientes de correlación de orden cero, denominados también coeficientes de correlación simples, se tiene que la correlación entre la variable comunicación organizacional y empoderamiento asciende a 0.578, significación del 5%, lo cual muestra que dicha correlación moderada, asimismo el coeficiente de correlación entre las variables comunicación organizacional y compromiso organizacional es de 0.569, mientras que el coeficiente de correlación entre el compromiso organizacional y el empoderamiento es de 0.610 con un nivel de significancia estadística del 5%, siendo dichos coeficientes ubicados en el nivel de correlación moderada. En cuanto se refiere a los coeficientes de correlación de orden uno, es decir cuando se mide la correlación entre las variables y se controla una de ellas, se tiene que el coeficiente de correlación entre las variables comunicación organizacional y el empoderamiento es de 0,355 siendo la variable de control el compromiso organizacional, el coeficiente de correlación entre la comunicación organizacional y el compromiso organizacional es de 0.335, siendo la



variable de control el empoderamiento, finalmente el coeficiente de correlación de orden uno entre el empoderamiento y el compromiso organizacional es de 0.418 siendo la variable de control la comunicación organizacional y teniendo un nivel de significancia estadística del 5%.

Tabla 22

Resultados para el análisis de correlación entre las dimensiones de las variables Empoderamiento y Comunicación organizacional

| | | Comunicación ascendente | Comunicación descendente | Comunicación horizontal |
|-------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Toma de decisiones | Correlación de Pearson | ,400** | ,323* | ,322* |
| | Sig. (bilateral) | ,001 | ,010 | ,011 |
| Crecimiento profesional | Correlación de Pearson | ,562** | ,446** | ,285* |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | ,025 |
| Estatus | Correlación de Pearson | ,569** | ,485** | ,296* |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | ,019 |
| Autoeficacia | Correlación de Pearson | ,542** | ,459** | ,356** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | ,005 |
| Autonomía | Correlación de Pearson | ,585** | ,482** | ,372** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | ,003 |
| Impacto | Correlación de Pearson | ,466** | ,412** | ,339** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,001 | ,007 |
| N | | 62 | 62 | 62 |

Nota: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede apreciar la matriz para el análisis de correlación simple entre las dimensiones de las variables empoderamiento y comunicación organizacional, pudiéndose apreciar que dichos coeficientes presentan valores para el coeficiente de correlación de Pearson que oscila entre el nivel de correlación baja y moderada, obteniéndose una mayor correlación entre las dimensiones autonomía y



comunicación ascendente para la cual el coeficiente de correlación de 0.585 asimismo para las dimensiones crecimiento profesional de comunicación horizontal se obtuvo la menor correlación con coeficiente que alcanza el valor de 0.285, es importante hacer notar que todos los coeficientes de correlación encontrado son significativos al 5%.

Tabla 23

Resultados para el análisis de correlación entre las dimensiones de Compromiso y comunicación organizacional

| | | Comunicación ascendente | Comunicación descendente | Comunicación horizontal |
|------------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Compromiso afectivo | Correlación de Pearson | ,578** | ,540** | ,403** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | ,001 |
| Compromiso normativo | Correlación de Pearson | ,467** | ,431** | ,370** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | ,003 |
| Compromiso de continuidad | Correlación de Pearson | ,513** | ,390** | ,324* |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,002 | ,010 |
| N | | 62 | 62 | 62 |

Nota: Elaboración propia

En la tabla anterior se presentan los resultados para la matriz de correlación simple entre las variables compromiso y comunicación organizacional en las cuales se tiene que existe correlación significativamente estadística entre todas ellas, dichos coeficientes de correlación presentan valores que están comprendidos en los niveles de correlación baja y moderada en su mayoría, obteniéndose mayor valor que asciende a 0.578 para el coeficiente de correlación de Pearson entre las dimensiones compromiso afectivo y comunicación ascendente, asimismo entre las dimensiones compromiso de continuidad y comunicación horizontal se obtiene el menor valor.



Tabla 24

Resultados para el análisis de correlación entre las variables Empoderamiento y compromiso organizacional

| | | Compromiso afectivo | Compromiso normativo | Compromiso de continuidad |
|----------------------------|---------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Toma de decisiones | Correlación de Pearson | ,346** | ,290* | ,308* |
| | Sig. (bilateral) | ,006 | ,022 | ,015 |
| Crecimiento profesional | Correlación de Pearson | ,533** | ,434** | ,486** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | ,000 |
| Estatus | Correlación de Pearson | ,530** | ,486** | ,540** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | ,000 |
| Autoeficacia | Correlación de Pearson | ,414** | ,356** | ,498** |
| | Sig. (bilateral) | ,001 | ,004 | ,000 |
| Autonomía | Correlación de Pearson | ,533** | ,453** | ,546** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | ,000 |
| Impacto | Correlación de Pearson | ,439** | ,408** | ,516** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,001 | ,000 |
| N | | 62 | 62 | 62 |

Nota: Elaboración propia

La matriz de correlaciones entre las variables empoderamiento y compromiso organizacional se presenta en la tabla anterior en la cual se aprecia que el total de los posibles coeficientes de correlación son significativos estadísticamente, con valores de significancia estadística menores al 5%, asimismo los coeficientes presentan valores comprendidos entre el nivel de correlación baja y moderada, alcanzando en su mayoría valores de correlación moderada, es así que el mayor valor encontrado es de 0.546 y corresponde a la correlación entre las dimensiones de autonomía y compromiso de continuidad, mientras que el coeficiente de correlación más bajo corresponde al valor de 0.290 entre las dimensiones de toma de decisiones y compromiso normativo.



4.2. Resultados del estudio parte cualitativa

Tabla 25

Comunicación Organizacional. Coméntame sobre la comunicación interna en la institución educativa: aspectos positivos, aspectos a mejorar de directivos, del personal. La forma que usa para informar cómo desarrollará su trabajo.

| Entrevistado | Respuesta del entrevistado |
|--------------|--|
| D1 | “La comunicación básicamente es entre directivos y no así con los profesores, solo llegan comunicados, no hay dialogo, considero que debe haber más comunicación de la plana jerárquica a los docentes. La comunicación entre docentes es buena”. “Me informan a través del correo electrónico, memorandos, directivas”. |
| D2 | “La comunicación es vertical, uso de directivas, la comunicación entre directivos y docentes es para informar, ordenar y no para acordar, se necesita en algunas situaciones aclarar y recurrimos a complementar entre docentes lo que no se entendió. La comunicación entre docentes predomina en grupos. Se usa el correo, la página web, directivas”. |
| D3 | “Creo que no se da la oportunidad a todos de escucharnos. La comunicación es más oficial por directivas o en forma verbal de los coordinadores. La comunicación entre docentes es más entre los del ciclo. Se usa el medio escrito predominantemente”. |
| D4 | “Creo que falta mejorarla, no siempre llega la comunicación de la misma forma que se plantea en general. Predomina la comunicación escrita a los correos. Los docentes tienen buena comunicación, más entre los de la misma área. La información de los directivos es escrita y a veces verbal en reuniones”. |
| D5 | “Creo que la comunicación interna se da de directivos hacia el personal y entre el personal, pero se puede mejorar. Nos informan de directrices de nuestro trabajo, actividades a través de directivas que envían al correo”. |
| DIR | “Considero que la comunicación es buena porque se trata de tomar en cuenta todos los canales para hacer llegar la información que se quiere transmitir para que sea oportuna. Se hace uso del correo electrónico”. |
| Adm1 | “En cuanto a la comunicación se da de manera fluida en general, pero siempre a veces hay algunas actitudes de no escuchar tanto del directivo como del personal. La comunicación de cómo realizaré mi trabajo es escrita pero no siempre es clara y completa”. |
| Apoy1 | “Pienso que falta mejorar porque hay muchos aspectos que desconozco, de mis funciones y de lo que ocurre en el colegio. Con los antiguos es mejor la comunicación que con los nuevos, no nos conocemos. Me dan información al correo o memorandos”. |



Apoy2 “No es buena, falta que sea más clara. Me comunican mis funciones con memorandos, pero hay muchos vacíos a veces ocasiona dificultades de comunicación entre el personal de apoyo”.

Nota: Elaboración propia

Estos resultados implican que la comunicación interna en la institución no es percibida con niveles óptimos, hay aspectos a mejorar: “No hay dialogo, considero que debe haber más comunicación de la plana jerárquica a los docentes”, “No es buena, falta que sea más clara”, “Hay algunas actitudes de no escuchar tanto del directivo como del personal”, “Se puede mejorar”. En cuanto al uso de canales de comunicación se observa que se hace uso de medios verbales, escritos, siendo estos los más usados. De igual forma se hace uso prioritariamente de la comunicación formal y descendente.

Tabla 26

Empoderamiento ¿Qué aspectos crees que predominan en la toma de decisiones en esta institución?

| Entrevistado | Respuesta del entrevistado |
|--------------|--|
| D1 | “La toma de decisiones es más de la plana jerárquica nuestros comentarios sugerencias no son tomados en cuenta a pesar que se emiten informes, no sé si es por aspectos económicos u otros”. |
| D2 | “La toma de decisiones es distinta de acuerdo a las diferentes gestiones, no es la misma, no se da una continuidad”. |
| D3 | “Creo que no todas las decisiones son buenas se debe considerar las sugerencias que se nos pide”. |
| D4 | “Sería bueno tomar en cuenta los informes que se piden pareciera que no se toman en cuenta las sugerencias”. |
| D5 | “Creo que son las necesidades que tiene la dirección para mejorar diferentes aspectos”. |
| DIR | “Predomina la información adecuada de lo que se tenga que decidir, consultas con las instancias que corresponda y la aprobación de dirección”. |
| Adm1 | “Se toma en cuenta información solo del directivo, no se toma en cuenta nuestros pedidos”. |
| Apoy1 | “Las decisiones son tomadas un poco apresuradas no siempre son buenas y nosotros somos los más afectados”. |
| Apoy2 | “Creo que falta más orientación y diálogo para que no se cometan errores que perjudica especialmente a nosotros por obras mal hechas”. |

Nota: Elaboración propia



Con respecto a la participación en la *toma de decisiones*, se puede apreciar que la percepción mayoritaria es que no hay participación e involucramiento de todos los trabajadores, considerándose que la toma de decisiones se da más a nivel de directivos sin tomar en cuenta las opiniones, sugerencias del personal, dando una idea de no escucha.

Tabla 27

Empoderamiento ¿Qué opinas de los criterios que se utilizan en la institución para delegar responsabilidades o cargos al personal? ¿Qué aspectos de tu trabajo determinarían te den mayores responsabilidades o cargos?

| Entrevista do | Respuesta del entrevistado |
|---------------|--|
| D1 | “Los criterios que se toman en cuenta son más de disponibilidad del personal que de capacidad”. |
| D2 | “El realizar mi trabajo con responsabilidad y experiencia”. “Los criterios que se dan más son de cercanía, de confianza, no de méritos”. |
| D3 | “Tomarían en cuenta mi adecuada preparación”. “Creo que prima la confianza que se tiene por la responsabilidad y apoyo que percibe la dirección”. |
| D4 | “La experiencia y trayectoria que adquirí”. “Considero que la dirección tiene sus criterios y deben responder a sus expectativas y la debemos aceptar”. |
| D5 | “La experiencia y preparación”. “Criterios de preparación experiencia”. |
| DIR | “Mi responsabilidad, entusiasmo, preparación”. “Son pertinentes a la realidad y necesidad de la institución”. |
| Adm1 | “Mi experiencia laboral”. “El perfil del cargo adecuada preparación”. |
| Apoy1 | “La responsabilidad y fidelidad”. “Pienso que los criterios no siempre son claros”. |
| Apoy2 | “La responsabilidad y puntualidad”. “Los criterios que se usan podrían mejorarse y considerar la experiencia y años de servicio”. “El trabajo bien hecho”. |

Nota: Elaboración propia

En cuanto a los criterios que se usan para delegar no son percibidos con claridad o tienen discrepancias con los determinados. La percepción del estatus, auto eficacia e impacto, respecto a su desempeño laboral, que tienen los trabajadores se puede apreciar que es positiva y elevada.



Tabla 28

Empoderamiento ¿Cómo contribuye la institución en tu desarrollo profesional y personal?

| Entrevistado | Respuesta del entrevistado |
|--------------|---|
| D1 | “En el aspecto personal básicamente es la formación religiosa, ética, en lo profesional de mi área estamos en deuda, adolecemos”. |
| D2 | “En el aspecto personal ayuda la cercanía, lo religioso que ayuda en el aspecto familiar”. |
| D3 | “En cuanto a la formación personal se da a través de la formación dominica y en lo profesional las capacitaciones de primaria que me ayudó en mi práctica docente”. |
| D4 | “La formación me ayuda sobre todo en la parte espiritual en lo profesional me contribuye a seguir esforzándome por la exigencia”. |
| D5 | “El apoyo en el desarrollo de mi fe, la formación religiosa”. |
| DIR | “Del aspecto profesional sería la exigencia”. |
| Adm1 | “Me ayudó a mejorar mi aspecto espiritual y como profesional me da oportunidades de aprender”. |
| Apoy1 | “La formación religiosa que nos dan ayuda a mejorar el aspecto personal y familiar, en cuanto a lo profesional no me han brindado ninguna capacitación”. |
| Apoy2 | “En el desarrollo profesional no me han ayudado, todo es por mi cuenta. En el aspecto personal ayuda la formación religiosa que nos brindan”. |
| Apoy2 | “Más he tenido apoyo en la parte religiosa apoyando a mi fe, en el trabajo no me brindan capacitación para mejorar mis funciones”. |

Nota: Elaboración propia

En cuanto a la subcategoría crecimiento profesional se puede observar que la oportunidad de crecer y la formación continua no están fortalecidas, haciéndose énfasis más en el aspecto personal y desarrollo espiritual, religioso. Se aprecia que hay una insatisfacción en la contribución al desarrollo profesional por parte de la mayoría de los entrevistados: “En mi área estamos en deuda”, “No me han ayudado en el desarrollo profesional”, “En el trabajo no me brindan capacitación para mejorar mis funciones”. De igual forma se observa que hay la percepción de favorecimiento a cierto sector o nivel de los trabajadores.



Tabla 29

Compromiso ¿Qué aspectos hacen que permanezcas en la institución?

| Entrevistado | Respuesta del entrevistado |
|--------------|--|
| D1 | “El aspecto familiar influye mucho, las condiciones económicas son similares. La estabilidad laboral hace que permanezca”. |
| D2 | “El tema personal, el apoyo que siento más que el económico”. |
| D3 | “El amor al colegio, las vivencias que he tenido”. |
| D4 | “La identificación que he logrado con el colegio que hace que desee permanecer”. |
| D5 | “El cariño, la identificación que he logrado con el colegio” |
| DIR | “La identificación que he logrado con la institución”. |
| Adm1 | “La estabilidad laboral con que cuento y el cariño al colegio”. |
| Apoy1 | “Que vengo trabajando mucho tiempo y me he identificado con el colegio”. |
| Apoy2 | “La oportunidad laboral, la seguridad y el ambiente”. |

Nota: Elaboración propia

En el cuadro se puede apreciar que predomina una identificación emocional, un apego hacia la institución con frases como: “El tema personal”, “El amor al colegio”, “La identificación que he logrado”, “El cariño”. En poca incidencia se menciona la oportunidad laboral y el aspecto económico.

Tabla 30

Compromiso ¿Cómo percibes que es el compromiso del personal con la institución?

| Entrevistado | Respuesta del entrevistado |
|--------------|---|
| D1 | “Creo que no es en su totalidad no todos se comprometen en las actividades y el trabajo”. |
| D2 | “Se observa que es segmentado, porque hay poco personal que permanece”. |
| D3 | “No observo que sea total unos son más comprometidos que otros”. |
| D4 | “No todo el personal se compromete en todas las actividades, hay algunos docentes que son poco comprometidos, indiferentes”. |
| D5 | “Creo que hay personal que se compromete más como en mi caso, pero también se recarga más el trabajo”. |
| DIR | “No se da un cien por ciento, pero se busca mejorarlo”. |
| Adm1 | “Observo que hay personal que no se compromete con todo, solo espera que los demás hagan todo, en las comisiones de trabajo no participan”. |
| Apoy1 | “No todo el personal es comprometido, sobre todo el personal de apoyo nuevo solo hace sus funciones y cuando se requiere ayuda no apoyan”. |
| Apoy2 | “A mi parecer falta trabajar más el compromiso de todo el personal, para algunos se recarga el trabajo y otros son indiferentes”. |

Nota: Elaboración propia



La percepción general sobre el compromiso organizacional no es óptima, pues hay la apreciación que existen aspectos a mejorar por las expresiones: “No todos se comprometen”, “el compromiso es segmentado”, “no se da en un cien por ciento”, “hay personal que no se compromete”, “no todo el personal es comprometido”, “falta trabajar más el compromiso”.

4.3. Análisis de los hallazgos

4.3.1. De la comunicación organizacional

En cuanto a determinar el nivel de comunicación organizacional y describir las percepciones que se tiene al respecto, se puede apreciar de la tabla 13 que el nivel de comunicación organizacional en la I.E. San Martín de Porres se encuentra en un nivel medio con 48,4% que es confirmada con los resultados de la entrevista en la tabla 25 donde se observa que la comunicación organizacional tiene aspectos a superar por la expresiones “creo que falta mejorarla”, “no se da a todos la oportunidad de escucharnos”, “no es buena”.

En cuanto a las dimensiones y subcategorías de la comunicación organizacional según las tablas 14 y 25 se puede concluir que existen los tres tipos de comunicación, ascendente, descendente y horizontal. Esto se corrobora con lo manifestado en las entrevistas: “comunicación de directivos”, “comunicación de docentes a directivos”, “comunicación entre docentes”, “comunicación entre el personal de apoyo”.

La comunicación descendente se caracteriza por presentar un alto nivel con 43%, demostrando que la organización se preocupa por transmitir sus políticas, metas, planes, para asegurar sus actividades cotidianas encaminadas al logro de objetivos. Esta comunicación descendente es básicamente de tipo formal como lo demuestran las



entrevistas: “nos llegan comunicados”, “informar, ordenar”, “es vertical”, “la comunicación es más oficial”, “por directivas”, “escrita a los correos” “memorandos”.

La comunicación ascendente se encuentra en el nivel medio con un 46,8% demostrada con las entrevistas que indican: “la comunicación es básicamente entre directivos”, “es para ordenar y no acordar”, “se necesita aclarar”, “hay actitudes de no escucha”. Se puede observar que la comunicación ascendente necesita ser mejorada pues el fin de esta es retroalimentar a los directivos, coordinar e interactuar, consensuar, dar la seguridad de que el personal es escuchado y puede participar.

De la comunicación horizontal se obtiene que predomina el nivel medio con 54,8% respaldada con las entrevistas que indican: “predomina en grupos”, “es más entre ciclos”, “áreas”, “la comunicación entre el personal se puede mejorar”, “la comunicación entre antiguos es mejor que con los nuevos”, “hay dificultades de comunicación entre el personal de apoyo”. Es importante recalcar que hay un 35% del personal que considera que la comunicación horizontal tiene un nivel alto, en las entrevistas esta percepción está respaldada con opiniones como: “la comunicación es básicamente entre directivos”, “la comunicación entre el personal es buena”. Es importante que la comunicación horizontal sea mejorada pues permite realizar un trabajo coordinado.

En cuanto a estas dos últimas dimensiones las entrevistas también nos permiten establecer que existe comunicación informal, pero se da más en la comunicación horizontal que en la ascendente y menos en la descendente.

4.3.2. Del empoderamiento (empowerment) organizacional

Sobre la determinación del nivel de empoderamiento tabla 15 en la I.E. San Martín de Porres se encuentra en el nivel medio con 50% al igual que sus dimensiones: Toma de



decisiones, crecimiento profesional, estatus nivel bajo con autoeficacia, autonomía, impacto, tabla N° 16.

En relación a los resultados obtenidos sobre el empoderamiento en las entrevistas tablas 26 y 27, se puede apreciar que la dimensión Toma de decisiones, no es percibida como óptima por expresiones como: “la toma de decisiones es más de la plana jerárquica, nuestros comentarios y sugerencias no son tomados en cuenta”, “no se toman en cuenta las sugerencias”, “no hay continuidad”, “un poco apresuradas”, “falta orientación y diálogo”.

En cuanto a la autoeficacia, estatus e impacto, en las entrevistas, la percepción que tienen los trabajadores sobre su labor es positiva, consideran que tienen “experiencia”, “responsabilidad y puntualidad”, “preparación”. Sin embargo, no creen que se tome en cuenta para que puedan asumir responsabilidades de mayor responsabilidad, por tanto, no se podría expresar que se tengan autonomía para realizar sus funciones.

De al crecimiento profesional, tabla N° 28, hay la percepción que la formación va más dirigida hacia la parte personal, espiritual. La parte profesional no se ha llegado a atender en su totalidad o cubrir las expectativas que tiene todo el personal: “de mi área estamos en deuda, adolecemos”, “en cuanto a lo profesional no me han brindado ninguna capacitación”, “en el desarrollo profesional no me han ayudado”; también se puede inferir que hay mayor atención a los docentes del nivel primario e inicial que secundario y poca atención al personal administrativo y de apoyo.

4.3.3. Del compromiso organizacional

En referencia a determinar el nivel de compromiso organizacional en la IE San Martín de Porres, de las tablas 17 y 18, se observa que se encuentra en un nivel medio al igual que las dimensiones como el compromiso afectivo, el compromiso normativo y el compromiso de continuidad.



De las entrevistas se puede analizar que la percepción del compromiso organizacional no es positiva, por las expresiones: “no todos se comprometen en las actividades y trabajo”, “hay algunos docentes que son poco comprometidos”, “no se da en un cien por ciento”, “no todo el personal es comprometido”, “falta trabajar más el compromiso de todo el personal”.

Se aprecia también que se dan los tres tipos de compromiso: El compromiso afectivo con expresiones como: “el tema personal”, “el amor al colegio”, “el cariño al colegio” estando presente en la mayoría de los entrevistados. El compromiso de continuidad con expresiones como: “La estabilidad laboral”, “que vengo trabajando mucho tiempo”. El compromiso normativo con expresiones como: “oportunidad laboral, seguridad y ambiente”, “el compromiso asumido”, “la identificación que he logrado con el colegio”.

4.3.4. De la relación entre variables y dimensiones

Para el análisis de correlación múltiple entre las variables comunicación organizacional, empoderamiento y compromiso organizacional Tabla 21, se obtuvo que el valor para el coeficiente de correlación múltiple es de 0.665, valor que indica una correlación moderada, lo que permite afirmar que se cumple la hipótesis general de la presente investigación: existe correlación directa y significativa entre las variables comunicación organizacional, empoderamiento y compromiso organizacional en la institución educativa San Martín de Porres del Cusco en el año 2020.

Del resultado de correlación parcial entre las variables Tabla 19, 20, 21 y 22 se puede afirmar que las variables: comunicación organizacional y empoderamiento asciende a 0.578 con significación del 5%, el coeficiente de correlación entre las variables comunicación organizacional y compromiso organizacional es de 0.569 con significación del 5%, mientras que el coeficiente de correlación entre el compromiso organizacional y el



empoderamiento es de 0.610 con un nivel de significancia estadística del 5%, siendo dichos coeficientes ubicados en el nivel de correlación moderada.

Estas correlaciones parciales sustentan que se cumple la hipótesis específica que existe correlación parcial entre las variables comunicación organizacional, el empoderamiento y el compromiso organizacional con una relación directa y significativa.



CAPITULO V

DISCUSIÓN

5.1. Comparación crítica de resultados con la literatura existente

Para la comparación con la literatura existente se tomó en cuenta los antecedentes y referencias bibliográficas que son parte de esta investigación.

En este estudio con referencia al primer objetivo de la parte cuantitativa, hallar el nivel de comunicación organizacional, se obtuvo el nivel medio con 48,4%, similar resultado halló Mamani (2019) con 86% en el nivel regular, equivalente a la escala empleada. Diferente resultado halló Campos (2019) con un nivel alto de 66,6%.

De las dimensiones se pudo hallar que en la I.E. San Martín de Porres se dan los tres tipos de comunicación, con un nivel alto en la comunicación descendente, luego la comunicación horizontal y la ascendente. Este resultado es similar a lo obtenidos por Papic (2019) quien halló que se daban los tres tipos de comunicación con niveles altos, prevaleciendo el tipo de comunicación horizontal luego la ascendente y finalmente la descendente.

En cuanto a la comunicación formal e informal se concluyó que predomina la comunicación formal y la comunicación informal es limitada, Papic (2019) halló que la



comunicación formal era predominante, pero se daba la comunicación informal de forma complementaria.

Del segundo objetivo se pudo determinar que el nivel de empoderamiento en la I.E. San Martín de Porres se encuentra en el nivel medio con 50%. Siendo la dimensión Toma de decisiones la que tiene un nivel medio, mientras las otras dimensiones: crecimiento profesional, estatus, autoeficacia, autonomía e impacto presentan un nivel bajo. Por el contrario, García de Pilo et al. (2014) hallaron un nivel muy alto de empoderamiento con 80%, de igual forma en las dimensiones: Toma de decisiones, responsabilidad compartida, conocimiento, equipo, autonomía, identificación con el trabajo, nuevas habilidades, metas. También difiere con el estudio de Santa Cruz (2015), quien halló un nivel alto de empoderamiento, pero no muestra resultados de dimensiones y el estudio de La Torre (2020) donde halló un nivel alto de empoderamiento, así como en las dimensiones.

Del segundo objetivo cualitativo se reveló que la percepción del empoderamiento no es considerada como óptima siendo las dimensiones autoeficacia, estatus, e impacto mejor percibidas, pero no valoradas y las dimensiones autonomía y crecimiento profesional menos atendidas por la institución. Kiral (2020) por el contrario, halló diferentes resultados altos de la percepción del empoderamiento con niveles altos y moderados entre las dimensiones. Terán (2015) halló en su estudio que los factores internos con menor presencia para el empoderamiento organizacional son toma de decisiones, autonomía y estatus.

Del tercer objetivo específico cuantitativo sobre el nivel de la variable compromiso organizacional se halló un nivel medio con 74,2% al igual que sus dimensiones compromiso afectivo con 58,1%; el compromiso normativo con 64,5% y



el compromiso de continuidad con 62,9%. En cuanto al objetivo cualitativo, la percepción del compromiso organizacional no es percibida como buena en su totalidad, pues hay aspectos a mejorar, se aprecia indicadores de apego, afecto a la institución que podrían enmarcarse entre el compromiso afectivo y normativo; estos resultados son diferentes a los obtenidos por Huaynate (2018) quien halló niveles altos de compromiso organizacional y Garrido (2016), quien halló un nivel alto para el compromiso afectivo, un nivel bajo en el compromiso de continuidad y un nivel moderado para el compromiso normativo, también difiere de los resultados de la investigación de García et al. (2013) quienes hallaron un nivel muy alto de compromiso organizacional, mientras que Gökyer (2018) halló diferencias entre el compromiso organizacional de los docentes, encontrado diferencias de leves a moderadas por estratos de edad, sexo y antigüedad. Kiral (2020) en su investigación halló mayores niveles de compromiso afectivo. Rivera (2010) concluyó que existe relación medianamente moderada entre años de trabajo con compromiso afectivo y compromiso normativo.

Del cuarto objetivo cuantitativo se determinó una correlación múltiple entre las variables comunicación organizacional, empoderamiento y compromiso organizacional con 0.665, valor que indica una correlación moderada. Al respecto no se encontró en la literatura estudios entre estas tres variables.

En cuanto a las correlaciones parciales, este estudio reveló que existe una correlación positiva moderada entre el empoderamiento y el compromiso organizacional, similar resultado obtuvo la investigación de García et. al (2014) hallando una correlación positiva alta entre estas variables, también Kiral (2020) reveló que existían relaciones significativas positivas entre las dimensiones de empoderamiento y las dimensiones de compromiso y Diaz (2011) quien halló que el



empowerment estructural demostraba una correlación significativa y positiva con el compromiso afectivo y con el normativo.

En cuanto a la correlación parcial entre empoderamiento y comunicación en el presente estudio se halló una correlación positiva moderada, similar resultado obtuvo Lévano (2019). Por el contrario, Park et al. (2014) obtuvieron una correlación alta entre empoderamiento de los empleados y comunicación organizacional.

En la correlación parcial de compromiso organizacional y comunicación organizacional, se halló una correlación positiva moderada, resultados que también fueron obtenidos por Wills et al. (2017) y Silva (2017), Men et al. (2020) hizo el hallazgo que la comunicación interna simétrica tiene efectos positivos significativos en el compromiso afectivo y la predisposición a apoyar políticas de cambio.

5.2. Discusión y contrastación teórica de los hallazgos

En este aspecto, los resultados obtenidos de las variables y dimensiones, se compararon con la literatura del marco teórico, como sigue:

En cuanto al primer objetivo específico cuantitativo en la Tabla 13, se observa que la variable comunicación organizacional se encuentra en un nivel medio, esto indica que la institución en estudio necesita lograr niveles más altos en la evaluación de esta variable por ser estratégica como afirma Papic (2018) ya que las organizaciones que ponen énfasis en esta variable tienen mejores niveles de crecimiento como afirman Ramos et al. (2017) por tanto niveles óptimos de comunicación organizacional determinarán una gestión educativa eficiente de los directivos como afirma Pagani (2015).



De las dimensiones de la comunicación organizacional Tabla 14, se obtuvo que predomina la comunicación descendente, según Montoya & De la Rosa (2014) es la comunicación que predomina en un liderazgo autoritario, es común aceptar este tipo de comunicación porque los empleados siempre están pendientes de sus directivos, pero su debería dar un uso motivacional en la organización.

En la dimensión comunicación ascendente se halló un nivel medio, según Montoya & De la Rosa (2014) este tipo de comunicación no se le da la importancia que debiera tener, es un indicador de adecuada gestión del personal en la organización, demuestra que la organización mantiene una política de participación y respeto de su personal que pueden aportar y dar valor a la empresa por tanto es necesario que se dé mayor interés para mejorar esta dimensión.

También se obtuvo el nivel medio para la dimensión comunicación horizontal al respecto Daft (2011) sostiene que si la comunicación horizontal es inadecuada la organización no podrá tener procesos sincrónicos por tanto dificultará el logro de metas, por tanto, los directivos deben buscar niveles altos de este tipo de comunicación de acuerdo a enfoques contemporáneos que acogen el aprendizaje y la coordinación de lo contrario según Montoya & De la Rosa (2014) si este tipo de comunicación es limitada indicará una estructura de tipo autoritaria.

En cuanto al primer objetivo específico de la parte cualitativa en esta investigación como se aprecia en la tabla 21, la percepción sobre la comunicación interna en la institución no es percibida con niveles óptimos, hay aspectos a mejorar. También se pudo establecer que se hace uso prioritario de medios escritos de tipo formal. Ramos et al. (2017) sostiene que si la comunicación informal tiene niveles



muy bajos no contribuye a un clima óptimo en el trabajo por no poder contrastar la información que recibe ocasionando el rumor, falta de motivación y compromiso.

Tarique & Schuler (2010), considera que es vital conocer cómo se interpreta la información por parte de quienes la reciben. Arnold & Silva (2011) manifiestan la importancia del aspecto subjetivo para comprender los procesos comunicativos en las organizaciones, el evaluar las percepciones ayudará a comprenderla más para mejorar o mantener buenos niveles de comunicación organizacional.

Del segundo objetivo cuantitativo y cualitativo se aprecia en la tabla 15 y 16 que el nivel de empoderamiento en la I.E. San Martín de Porres se ubica en el nivel medio, por otra parte las percepciones halladas en las entrevistas demuestran que el empoderamiento es una práctica que debiera mejorarse, al respecto Hitt & Porter (2006) considera que el empoderamiento es una práctica clave de liderazgo y Hernández & Hernández (2013) como una herramienta para procesos de busca de calidad total, por lo que se hace necesario enfocarse en esta variable. Kiral (2020) manifiesta que los directivos de instituciones educativas deben promover más el empoderamiento de los docentes, porque se ha demostrado que las escuelas exitosas la han practicado.

En cuanto a las dimensiones se concluye en este estudio que hay que dar más apoyo a las dimensiones de estatus, autoeficacia, impacto, autonomía y crecimiento profesional. De las dimensiones impacto, autonomía, estatus y autoeficacia, Ríos et al. (2010) sostienen que afectan directamente al compromiso afectivo, Lawson (2011) considera a la autonomía como guía para la acción y clave para el empoderamiento real.



De la dimensión crecimiento profesional Short (1992) explica que se refiere a la percepción docente sobre las oportunidades que la institución le ofrece para su crecimiento personal y profesional, implica oportunidades de capacitación, de acompañamiento para el mejor desempeño como docentes en la organización, en las entrevistas se pudo hallar que hay grupos de docentes, personal administrativo y de apoyo que considera no se ha satisfecho las expectativas al respecto, La Torre (2020) concluye que la dimensión crecimiento profesional influye positiva y directamente en el desempeño docente determinando la calidad del trabajo.

Del tercer objetivo cuantitativo referido al nivel de compromiso organizacional se halló un nivel medio. En lo cualitativo se halló que la percepción del compromiso organizacional no es óptima y existen aspectos a mejorar. Teniendo en cuenta la importancia del compromiso organizacional para el logro de los objetivos y metas de la organización se hace necesario que los promotores y directivos tenga la capacidad de generar altos niveles de compromiso Pozner (2007), es necesario movilizar esta variable para coadyuvar en el buen desempeño docente como afirma Arciniega (2013) y usar estrategias generando un entorno donde éste se construya, pues es el pilar de la gestión del talento humano Jericó (2008). Aon Hewitt (2016) sostiene que dada la importancia del compromiso organizacional las empresas deben escuchar continuamente a sus trabajadores, por ello recomienda aplicar encuestas de compromiso en forma anual o trimestral y actuar sobre los mensajes haciendo mejoras.

En las dimensiones del compromiso organizacional se halló un nivel medio. Arciniega (2016) manifiesta que lo ideal sería que el compromiso afectivo tenga niveles más altos, le siga en orden el compromiso normativo y luego el de continuidad, sustenta esta afirmación indicando que el alto nivel de compromiso afectivo predice



comportamientos deseables en los trabajadores. Wang (2021) afirma que es la dimensión más elegida en investigaciones considerándose factor predictivo para que los empleados permanezcan en la organización, por sentirse fuertemente identificados, orgullosos, valorados por tanto comprometidos sobre todo en organizaciones de actividad social. Este tipo de compromiso es el más deseado por las instituciones educativas particulares, porque éstas requieren de sus docentes mayor entrega en cuanto a tiempo, disposición al cambio y a trabajar más por el desarrollo de actividades de mejoramiento institucional.

Prieto & Sánchez (2018) recalca la importancia del compromiso normativo asocia este compromiso a la contribución de los fines y objetivos de la organización, pues ayuda a que se asuma los principios, valores, misión y visión, se produce un compromiso moral. Meyer y Allen (1991) explica que niveles altos de compromiso de continuidad podría expresarse en absentismo físico o psicológico, falta de compromiso, intenciones de irse.

Del cuarto objetivo cuantitativo se halló una correlación múltiple positiva moderada entre las variables comunicación organizacional, empoderamiento y compromiso organizacional, por tanto, existe una relación directa y significativa entre estas variables estos resultados tienen soporte en los hallazgos de Blanchard citado por Orquiz et al. (2021) quien manifiesta de la relación entre estas variables que el empoderamiento incentiva un mayor compromiso de los trabajadores y mejora la comunicación entre todos los miembros de la organización.

En cuanto a la correlación parcial entre comunicación y empoderamiento, se obtuvo una correlación baja a moderada, lo que indica que ambas variables se correlacionan positivamente al respecto Figuera & Paisano (2006) citado por Santa Cruz (2015) sostiene que el empowerment es una herramienta mediante la cual se



permite una mejor fluidez de la comunicación y un ambiente donde el liderazgo es compartido. Según León (2018) las organizaciones se han visto en la necesidad de aplicar el empoderamiento a través de la comunicación para una mejor interacción. Chiavola et al. (2008) indican que los gerentes educativos deben comprender que los miembros de la escuela son parte importante de la organización y tienen derecho a intervenir en la solución de problemas manteniendo una comunicación que aliente el crecimiento del personal y de la organización, opinión que también es respaldada por Park et al. (2014) quienes sostienen, que una organización será eficaz en la medida que concentren sus esfuerzos en la adecuada comunicación de su público interno, es decir sus empleados, para luego enfocarse en el empoderamiento de los mismos.

En cuanto a la correlación parcial entre comunicación y compromiso organizacional se obtuvo una correlación positiva moderada que debería mejorarse, al respecto Baez et al. (2019) consideran que la comunicación es determinante del compromiso organizacional, lo consideran un pilar de ella, por otra parte Pagani (2015) manifiesta que en una entidad educativa se debe trabajar en la comunicación interna, pues una de sus funciones es lograr el compromiso de sus integrantes mediante la cohesión cultural, Papic (2019) afirma que los tipos de comunicación que se aplican en las instituciones educativas deben estar dirigidas a fomentar el compromiso profesional y la integración de la organización, por tanto si mejoramos la comunicación organizacional también estaremos mejorando el compromiso de los trabajadores.

En cuanto a la correlación parcial entre compromiso y empowerment se halló una correlación positiva moderada, que si la mejoramos contribuiría a mejorar la gestión institucional, al respecto Moghaddas (2019) considera que el empoderamiento organizacional es un mecanismo que no sólo influye en la actitud del personal hacia la



organización a través de la creación o mejora de la lealtad, la congruencia de valores y compromiso afectivo, sino que también conduce al auto empoderamiento. García de Pilo et al. (2013) consideran que el empoderamiento o empowerment impulsa el compromiso organizacional porque este se ve favorecido al fomentar en los trabajadores la participación en la toma de decisiones, compartir la responsabilidad, contribuyendo a su aprendizaje y desarrollo. Prieto & Sánchez (2018) recomiendan realizar estudios del compromiso organizacional y empowerment para mejorar la gestión.



CONCLUSIONES

La presente investigación Compromiso, empoderamiento y comunicación organizacional en la institución educativa San Martín de Porres del Cusco 2020, permite arribar a las siguientes conclusiones:

Primera: Se halló que la variable comunicación organizacional presentó un nivel medio al igual que sus dimensiones, predominando la dimensión comunicación descendente, luego la dimensión comunicación ascendente y finalmente la dimensión comunicación horizontal, estos resultados permiten afirmar la necesidad de elevar los niveles obtenidos por ser una variable estratégica.

Segunda: El nivel de la variable empoderamiento se ubica en el nivel medio al igual que el promedio de sus dimensiones, concluyéndose en este estudio que hay que dar más apoyo a las dimensiones de estatus, autoeficacia, impacto, autonomía y crecimiento profesional para aumentar el nivel de empoderamiento del personal, por ser una herramienta de gestión que predice el éxito de la institución educativa.

Tercera: Se determinó que la variable compromiso organizacional se encuentra en un nivel medio al igual que sus dimensiones, presentando mayores porcentajes, el compromiso afectivo, luego el compromiso normativo y finalmente el compromiso de continuidad. Estos resultados permiten aseverar que si aumentamos el compromiso afectivo tendremos trabajadores fuertemente identificados y que permanezcan en la institución.



- Cuarta:** Las percepciones de los trabajadores sobre la comunicación organizacional en su generalidad no son positivas afirmando que la plana jerárquica debe mejorar el diálogo, la escucha y la retroalimentación de la comunicación formal.
- Quinta:** Existe la percepción mayoritaria que el empoderamiento organizacional se debe mejorar sobre todo con la participación e involucramiento en la toma de decisiones y atención al crecimiento profesional.
- Sexta:** Los trabajadores perciben que el compromiso organizacional necesita ser mejorado por considerar que no hay un compromiso de todo el personal en la misma medida. Se aprecia un predominio del compromiso afectivo atribuido al apego e identidad hacia la institución.
- Séptima:** Existe una relación múltiple positiva moderada, entre las variables compromiso, empoderamiento y comunicación organizacional demostrando la existencia de una relación directa y significativa, lo que permite afirmar que el incremento o disminución del nivel de una de las variables en estudio determinará el incremento o disminución del nivel de las otras variables.
- Octava:** Existe una correlación parcial positiva moderada entre las variables comunicación organizacional y compromiso organizacional, compromiso organizacional y empoderamiento, comunicación organizacional y empoderamiento, y una correlación parcial positiva baja a moderada entre las dimensiones, siendo mayor la correlación entre las dimensiones autonomía y compromiso de continuidad, autonomía y comunicación ascendente, compromiso afectivo y comunicación ascendente.



RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda a los directivos de la institución educativa San Martín de Porres realizar mediciones o evaluaciones de los niveles del compromiso, empoderamiento y comunicación organizacional, su alcance e impacto permanentemente para mejorar la gestión educativa y lograr estándares de calidad que repercutirán en la mejora del servicio educativo, prestigio institucional y sobre en los aprendizajes de las estudiantes.

Segunda: Se recomienda a los directivos de la institución educativa San Martín de Porres brindar mayores oportunidades de participación e involucramiento al personal en la toma de decisiones de aspectos relacionados con las actividades académicas e institucionales, delegando responsabilidades y concediendo facultades sobre la ejecución de su trabajo y la retroalimentación respectiva. Trabajar por la visión común, metas compartidas y el aprendizaje organizacional y atender las necesidades de crecimiento profesional a través de la capacitación y apoyo en su desarrollo profesional para elevar el nivel de empoderamiento que permitirá mejorar la gestión educativa.

Tercera: Se recomienda a los directivos de la institución educativa San Martín de Porres elaborar un plan de comunicación para definir, planificar y ejecutar acciones que permitan mejorar la comunicación organizacional tanto a nivel interno como



externo, se sugiere dar prioridad al mejoramiento de la comunicación ascendente a través de la implementación de estrategias que permitan la sintonía entre los niveles jerárquicos y los niveles inferiores, así como la apertura de diversos canales para hacer llegar las inquietudes y sugerencias. También es importante promover la comunicación horizontal a través de tareas compartidas y trabajo en equipo.

Cuarta: Se recomienda a los directivos de la institución educativa San Martín de Porres mejorar el nivel de compromiso organizacional de la institución, sobre todo del compromiso afectivo a través de la visión compartida, escucha activa, comunicación y participación, mejora del clima institucional, permitiendo que el trabajador tenga un equilibrio entre la vida personal y profesional, aplicando políticas de reconocimiento por el trabajo realizado y por logros obtenidos.

Quinta: Se recomienda a los docentes, investigadores, tesisistas, realizar investigaciones con estas variables controlando aspectos como el tiempo de permanencia, edad, sexo, así como la influencia de la gestión de instituciones públicas para ver el impacto de estas en cada variable. Se sugiere usar la metodología mixta para enriquecer la investigación con una mayor amplitud, interpretación y comprensión.



REFERENCIAS

- Alvarez, M. (2007). *La Evaluación de la Calidad en el Sistema Educativo*. Junta de León y Castilla. España: Consejo Escolar de Castilla y León.
- Amezcu, E. L., Pérez, V., & Monserrath, E. (2019). El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano. *Ciencia Administrativa*.
<https://www.uv.mx/magerhto/files/2019/11/El-empowerment-como-estrategia-de-crecimiento-del-talento-humano.pdf>
- Aon Hewitt. (2016). *2016 Trends in Global*. <https://www.skz.si/wp-content/uploads/2016/10/2016-Trends-in-Global-Employee-Engagement-1.pdf>
- Arciniega, L. (2002). Compromiso organizacional en México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? *Dirección Estratégica*, 21-23.
https://www.academia.edu/328551/Compromiso_Organizacional_Em_M%C3%A9xico_Qu%C3%A9_Es_Lo_Que_Hace_Que_La_Gente_Se_Ponga_La_Camiseta
- Arnold, E., & Silva, N. (2011). Percepciones de los procesos de comunicación organizacional. *Revista de psicología*.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/1180/1139>
- Baez, R., Zayas, P., Velázquez, R., & Lao, Y. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en Empresas Cubanas. *Ingeniería Industrial*, 14-23.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v40n1/1815-5936-rri-40-01-14.pdf#:~:text=El%20modelo%20conceptual%20presentado%2C%20para%20la%20mejora%20del,evaluaci%C3%B3n%20y%20control%20en%20diferentes%20niveles%20y%20momentos.>
- Barresi, M. (2013). *La percepción de la satisfacción con la comunicación y sus implicancias en el compromiso organizacional en la Argentina*. Tesis doctoral, Universidad Austral.
- Betanzos, N., & Paz, R. (2011). *El compromiso organizacional (CO) docente en la educación superior: una revisión en América Latina durante la última década*. México: Unidad de Investigación y Posgrado de la Facultad de Psicología.
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvi/docs/4D.pdf>
- Blanco, M., & Hernández, A. (s.f.). Impacto y consecuencias de las percepciones en el proceso de comunicación organizacional.
- Bracho, C. (1999). *Clima organizacional y su relación con la satisfacción Laboral en una Institución de Educación Superior*. Lima.
- Buelga, S. (2007). El empowerment: la potenciación del bienestar desde la psicología. *Psicología social y bienestar: una aproximación interdisciplinar*, 154-173.
https://www.uv.es/lisis/sofia/sofia_empower.pdf



- Bustamante, G. (2007). *La Comunicación Interna en una Organización Escolar y sus Implicancias en el Proceso de Gestión Educativa*. Tesis Posgrado, Pontificia universidad Católica del Perú, Lima.
- Campos, K. (2019). *El Liderazgo Educativo y la Comunicación Organizacional en las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Peruana Central Este, 2017*. Tesis maestría, Universidad Peruana Unión.
http://200.121.226.32:8080/bitstream/handle/20.500.12840/2152/Kelly_Tesis_Maestro_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carrasco, D. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Chiavola, C., Cendros, P., & Sánchez, D. (2008). El empoderamiento desde una perspectiva del sistema educativo. *OMNIA*, 14(3). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711121007>
- Cohen, A. (2017). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 336–354.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Crosby, P. (1996). *Flexiones sobre calidad*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Cruzata, A., & Rodriguez, I. (Abril de 2016). La Gestión en las Instituciones Educativas: Enfoques, Modelos y Posiciones Teóricas y Prácticas. *ResearchGate*.
<https://www.researchgate.net/publication/332332705>
- Cuevas, R. (2011). *Gerencia, gestión y liderazgo educativo*. Lima: San Marcos.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
https://www.academia.edu/38561120/Teoría_y_diseño_organizacional_Teoría_y_diseño_organizacional
- Delfín, O. (2019). *La comunicación en la organización*. Caracas: COASFI.
https://issuu.com/obeddelfin/docs/la_organizaci_n_y_el_comportamiento
- Diaz, F. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 209-232.
https://www.researchgate.net/publication/302164187_El_empowerment_organizacional_el_inicio_de_una_gestion_saludable_en_el_trabajo/citation/download
- Diaz, S. (2016). *Comunicación organizacional y trabajo en equipo*. Tesis, Universidad Rafael Landívar, México. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Diaz-Susana.pdf>
- Dominguez, E. (2014). *Clima laboral y la comunicación organizacional de los docentes de la red 16 del distrito de los Olivos*. Tesis, Universidad César Vallejo, Lima.
- Duran, P., Cisneros, N., Melendez, V., & Leonor, M. (2016). Comunicación Estratégica: construcción comunicacional de la estrategia corporativa en organizaciones sociales. *Civilizar*, 175-194.
<https://www.google.com/search?q=teorias+del+modelo+estrat%C3%A9gica+de+la+comunicaci%C3%B3n&oq=teoria+del+modelo+estrategico+de+la+com&aqs=chrome.1.69i57j33i22i29i30.18159j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8>



- Enriquez, E. J. (2018). *“Diseño y propiedades psicométricas de una Escala de Comunicación Organizacional (ECO-E) en trabajadores administrativos de dos municipalidades distritales de Lima Norte, 2018”*. Tesis, Universidad César Vallejo.
<https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3214552>
- Estrada, E., & Mamani, H. (2019). Compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica. *Revista Innova Educación*, 132-146.
<https://doi.org/https://doi.org/10.35622/j.rie.2020.01.008>
- Fajardo, G., & Nivia, A. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional*. Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Lozano Tadeo.
https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/node/publication/field_attached_file/pdf_r_elac_publ_y_com_completo_04-27-16_copia.pdf
- Farro, F. (1995). *Gerencia de centros educativos*. Lima: Centro de proyección cristiana.
- Felix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y las nuevas tecnologías. UNA visión histórica. *Historia y comunicación Social*, 19, 195-210.
<https://www.researchgate.net/publication/268504907>
- Fetterman, D. M., & Vagabundo, A. (2005). *Empowerment Evaluation Principles in Practice*. La Prensa de Guilford.
- Fonseca, J. C. (2019). Relación del Bienestar Subjetivo de los trabajadores con su Compromiso hacia la Organización. *Revista CES*, 126-140. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21615/>
- Fuentealba, R. (2014). *Compromiso docente, una interpelación al sentido de la profesionalidad en tiempos de cambio*. Chile.
- Gallagos, V. (2014). *Gestión institucional administrativa en las instituciones educativas*. Arequipa: CIEPS.
- García de Pilo, M., Useche, M., & Schlesinger, M. (2013). *Empowerment y compromiso organizacional del personal docente investigador en el ámbito universitario zuliano*. Informe de tesis doctoral, Universidad Privada Dr. Rafael Bellosillo Chacín, Caracas.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4773079>
- Garrido, E. (2016). *Compromiso con la profesión docente y con la institución. Cultura docente en la escuela de enfermería de Barcelona*. Tesis doctoral, Universidad de Barcelona, Barcelona.
- Godina, R. (2000). *Estudio sobre la relación entre el liderazgo transformacional, empoderamiento, formalización, comunicación y los puntos uno y ocho de Deming en empresas del área metropolitana de Monterrey*. Monterrey.
https://repositorio.itesm.mx/ortec/bitstream/11285/572144/1/DocsTec_1825.pdf
- Gómez, A. (2015). *Gestión del compromiso institucional y el desempeño docente del profesorado de la Universidad Peruana Los Andes*. Tesis, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <https://core.ac.uk/display/143158188>
- Göyker, N. (2018). Organizational Commitment of High School Teachers. *RedFame*.
<https://doi.org/> <https://doi.org/10.11114/jets.v6i3a.3165>



- Guzman, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. México: RED TERCER MILENIO.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49550498/Guzman_2012._Comunicacion_organizacion-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1641875532&Signature=epxjuYVXJLruPt-qu-eyF-1uSZ-Sxu4KO0J92LD0V2uag1EN0c-o2irsIqWWD4OHysBcYW3jkT2pL-oOnvuprXV6CtB2pORMnucusEvb505qlu3C7u3
- Hernández, M. V., & Hernández, Y. (2013). Empowerment en la Organización. Un primer acercamiento. 59-67. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/empowerment2005-1.pdf>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*.
- Herrera, C. (Junio de 2012). Empowerment y liderazgo. *Administrate hoy*(98), 17-27.
- Hitt, M. J., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson. <https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/libro-Administraci%C3%B3n-Michael-A.-Hitt-1Edi-Copy.pdf>
- Huaynate, E. (2018). *Relación del compromiso organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular del Distrito de Huánuco 2017*. Tesis doctoral, Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
- Ivancevich, J. y. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Jaimez, M., & Bretones, F. (2013). Adaptación al español de la escala de empoderamiento estructural. *The Spanish Journal Psychology*.
https://www.researchgate.net/publication/327051572_Adaptacion_al_espanol_del_cuestionario_de_Empoderamiento_Estructural/citation/download
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Kiral, B. (2020). The relationship between the empowerment of teachers by school administrators and organizational commitments of teachers. *IOJET International online Journal of education and teaching*, 248.265. <https://iojet.org/index.php/IOJET/article/view/767>
- Klecker, B., & Loadman, W. (Enero de 1996). An Analysis of the School Participant Empowerment Scale (Short and Rinehart, 1992) Based on Data from 4091 Teachers in 183 Restructuring Schools. *Resergate*. <https://www.researchgate.net/publication/234632868>
- Koontz, H. M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- La Torre, R. (2020). *Empowerment y desempeño docente en dos Instituciones Educativas de la provincia de Huaylas, Áncash 2020*. Tesis maestría, Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/48995/La%20Torre_GRS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lawson, T. (2011). Empowerment in Education: liberation, governance or a distraction? A review. *Power Education*. www.worlds.co.uk/POWER
- León, M. (2018). *Empoderamiento organizacional y su relación con la gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte*. Tesis doctoral, Universidad Federico Villareal, Lima.



- Levano, A. (2018). *Habilidades directivas y empowerment en la gestión de organizaciones públicas*. Tesis Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/2553>
- López, L. (2015). *Comunicación como ventaja competitiva en la municipalidad distrital de Andahuaylas 2014*. Andahuaylas.
- Mamani, E. (2018). *La comunicación organizacional entre Instituciones Educativas Públicas de la RED 05, UGEL Ventanilla, 2018*. Tesis Maestría, Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20790/Mamani_LLE.pdf?sequence=1
- Manuales prácticos de la PYME. (s.f.). *Como elaborar el plan de comunicación*. UDGVIRTUAL: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1919/1/Como%20elaborar%20el%20plan%20de%20comunicaci%c3%b3n.pdf>
- Manzano, A. (2017). *Estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional y sentido de pertenencia en los docentes de la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán, Quito*. Tesis Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5615>
- Men, L. R., Marlene, N., & Yue, C. (2020). Examining the Effects of Symmetrical Internal Communication and Employee Engagement on Organizational Change Outcomes. *Engagement on Organizational Change Outcomes*, 13, 1-19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/2329488420914066>
- Mendoza, M. I. (2002). El empowerment psicológico en el trabajo. *Trabajo* 11. <https://doi.org/https://10.33776/trabajo.v11i0.172>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and practice*. California: SAGE publications.
- Ministerio de Educación. (2014, 25 de marzo). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*.
- Moghaddas, S. Z. (2019). Organizational empowerment: A vital step toward intrapreneurship. *Moghaddas, S. Z., Tajafari, M., & Nowkarizi, M. (2019). Organizational empowerment: A vital step toward intrapreneurship. Journal of Librarianship and Information Science*. <https://doi.org/10.1177/0961000619841658>
- Montoya, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón Y Palabra*, 22(1_100), 778–795. <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/11>
- Montoya, M., & De la Rosa, L. (2014). Flujos de la comunicación en instituciones privadas de Tijuana. *Razón y palabra*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199531505010>
- Orquiz, R., Balderas, M. E., & Gonzales, J. (2021). Empowerment organizacional:revisión de la literatura. En I. Flores, B. Tristan, & M. Martínez, *Prácticas del pensamiento estratégico* (págs. 143-161). Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Pagani, G. (2015). La comunicación como insumo de la gestión educativa. *Reflexión Académica en Diseño y Comunicación NºXXVI*, 26, 216-218.



- Papic, K. (2018). La comunicación organizacional interna en los centros educativos. *Foro educacional*, 11-39.
<http://190.96.76.12/index.php/ForoEducativo/article/view/1310/1206>
- Papic, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 63.83.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Park, S. H., Kim, J., & Krishna, A. (2014). Bottom-Up Building of an Innovative Organization: Motivating Employee Intrapreneurship and Scouting and Their Strategic Value. *Management. Communication Quarterly*, 28(4), 531–560.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0893318914541667>
- Pazmay, S. (2020). Análisis psicométrico del test de comunicación organizacional en empresas ecuatorianas. *Revista Publicando*, 7(25), 102-119.
<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2092>
- Piedra, M. (2020). *Comunicación organizacional y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana*. Tesis Posgrado, Universidad Ricardo Palma.
- Piscoya, L. (31 de julio, 1 y 2 de agosto de 2012). Variables e indicadores para evaluar la calidad educativa ¿Quién dice qué es de calidad? *XV Congreso Nacional de Educadores "Creando una Cultura de Calidad Educativa"*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Pozner, P. (2007). *El papel de la supervisión en la mejora de la calidad de la educación*. México.
- Preciado, A., Hincapié, C. A., & Pabón, M. V. (2009). Los indicadores de medida en la Comunicación Organizacional. *Revista de Comunicación*, 121-131.
<https://www.google.com/search?q=Preciado%2C+A.%2C+Hincapi%C3%A9%2C+C.A.%2C+%26+Pab%C3%B3n%2C+M.+V.+%282009%29.+Los+indicadores+de+medida+en+la+Comunicaci%C3%B3n+Organizacional.+Revista+de+Comunicaci%C3%B3n%2C+121-131.Dialnet-LosIndicadoresDeMedidaEnLaCom>
- Prieto, C. O., & Sánchez, L. (2018). Compromiso organizacional en preparatorias públicas y privadas del estado de Chihuahua, México. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 713-740. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i17.403>
- Ramos, W., Paredes, M., Terán, P., & Lema, L. (2017). *Comunicación Organizacional*. Guayaquil: Ediciones Grupo Compás.
<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>
- Ríos, M., Tellez, M., & Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *contaduría y Administración*, 103-125.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200006&lng=es&tlng=es.
- Rivera, O. (2010). *Compromiso organizacional de los docentes en una institución privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas*. Tesis, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.



- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Pearson Educación.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Sánchez, S. (2005). *Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades*. Lima.
- Santa Cruz, F. (2015). Empowerment y desempeño docente en la institución educativa. *Empowerment y desempeño docente en la institución educativa. Revista de Literatura y de Investigación Espergesia*, 2(1).
<https://pdfs.semanticscholar.org/20d0/a6dc64f8dfe73923fdbaf5ed6dce26f958ba.pdf>
- Short, P. M., & Greer, J. T. (1993). Empowering student: Variables impacting the effort. *Eric*.
<https://eric.ed.gov/?q=source%3A%22International+Journal+of+Education+and+Literacy+Studies&pg=54387&id=ED364980>
- Silva, C., & Loreto, M. (2004). Empoderamiento: Proceso, Nivel y Contexto. *Psyche*, 13(2), 29-39.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22282004000200003>
- Silva, H. (2018). *La comunicación organizacional interna y el compromiso organizacional en el personal administrativo de una universidad 2017*. Tesis Maestría, Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15898/Silva_AHF.pdf
- SINEACE. (2020). *Guía de Autoevaluación Institucional*. Lima.
<https://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12982/6481/Guia%20de%20autoevaluacion%20institucional%20con%20fines%20de%20mejora%20educaci%c3%b3n%20b%c3%a1sica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Soria, R. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*(1), 9-26.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990506>
- Tarique, I., & Schuler, H. (2010). Gestión global del talento: revisión de la literatura, marco integrador y sugerencias para futuras investigaciones. *Revista de Negocios Mundiales*, 45(2), 122–133. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>
- Terán, M. M. (2015). Empowerment docente: pieza clave para el éxito en el desempeño docente. *VinculaTégica*, 2225-2244. file:///C:/Users/HP/Desktop/TESIS/empoderamiento/2225-2244%20EL%20EMPOWERMENT%20DOCENTE%20PIEZA%20CLAVE%20PARA%20EL%20EXITO%20EN%20EL%20DESEMPENO%20EDUCATIVO.pdf
- Trujillo, C., Naranjo, M., Lomas, K., & Merlo, M. (2019). *Investigación Cualitativa*. Valdivia: Universidad Técnica del Norte.
- Tuñez, M., & Costa-Sánchez, C. (2015). *Comunicación corporativa claves y escenarios*. Barcelona: UOC. https://kupdf.net/download/comunicacin-corporativa-claves-y-escenariospdf_5cb02279e2b6f5842e35c6e8_pdf
- UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Ministerio de Educación Peru, Lima.



- UNESCO. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima: Ministerio de Educación.
- Vaillant, D., & Rodríguez, E. (2018). Perspectivas de UNESCO y la OEI. En H. Monarca, *Calidad de la Educación en Iberoamérica: Discursos, políticas y prácticas* (págs. 136-155). Madrid: Dykinson e-Book.
- Valeriano, L. (2009). *Metodología para el diseño y elaboración de proyectos de investigación social*. Lima: San Marcos.
- Wang, R. (2021). Compromiso organizacional en el sector sin fines de lucro y el impacto subyacente de las partes interesadas y el apoyo organizacional. *Voluntas*, 1-12. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00336-8>
- Wills, N., Cevallos, M., Sadi, G., & Ancin, I. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. *Austral Comunicación*, 133-160. file:///C:/Users/HP/Downloads/La_relacion_entre_la_satisfaccion_con_la.pdf
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Estilos de liderazgo y compromiso organizacional: Revisión de la literatura. *Revista de Desarrollo Gerencial*, 190-216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Yousef, D. (2016). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072217>



ANEXOS

Anexo A. Matriz de Consistencia

TÍTULO: COMPROMISO, EMPODERAMIENTO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN MARTÍN DE PORRES DEL CUSCO. 2020

| PROBLEMA GENERAL MIXTO | OBJETIVO GENERAL MIXTO | HIPÓTESIS GENERAL MIXTA | VARIABLES/ DIMENSIONES | METODOLOGÍA |
|---|--|---|---|---|
| ¿Cuál es el nivel de relación entre la comunicación organizacional, el Empoderamiento y el compromiso organizacional en la institución educativa San Martín de Porres del Cusco y cuál es la percepción de los trabajadores sobre estas variables? | Determinar el nivel de relación entre la comunicación organizacional, el Empoderamiento y el compromiso organizacional en la institución educativa San Martín de Porres del Cusco y la percepción que tienen los trabajadores sobre estas variables. | Existe relación directa y significativa entre la comunicación, el empoderamiento y el compromiso organizacional en la institución educativa San Martín de Porres del Cusco 2020 y una percepción positiva de estas variables por parte del personal de esta institución. | Variable 1 Comunicación organizacional Variable 2 Empoderamiento Variable 3 Compromiso organizacional | Tipo de investigación: Investigación Básica Diseño de la investigación: Descriptivo correlacional. Población: Personal de la IE San Martín de Porres Cusco Muestra: Intencional no aleatoria por conveniencia Personal de IE San Martín de Porres Cusco En número de 64 Técnicas e instrumentos de recojo de datos: Técnica: Encuesta Instrumento: Escala de compromiso organizacional (Allen y Meyer) El Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) Cuestionario para empoderamiento docente "School Participant Empowerment Scale" (Short & Rinehart, 1992). Técnica: Entrevista |
| PROBLEMAS ESPECÍFICOS | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | HIPÓTESIS ESPECÍFICAS | DIMENSIONES: | |
| <p>Cuantitativos</p> <p>a) ¿Cuál es el nivel de la comunicación organizacional en la IE San Martín de Porres del Cusco 2020?</p> <p>b) ¿Cuál es el nivel de Empoderamiento organizacional de la IE San Martín de Porres del Cusco 2020?</p> <p>c) ¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional en la IE San Martín de Porres del Cusco 2020?</p> | <p>Cuantitativos</p> <p>a) Determinar el nivel de la comunicación organizacional en la institución educativa San Martín de Porres del Cusco 2020.</p> <p>b) Determinar el nivel de empoderamiento organizacional de la institución educativa San Martín de Porres del Cusco 2020.</p> <p>c) Determinar el nivel de compromiso organizacional en la institución educativa San Martín de Porres del Cusco 2020.</p> | <p>Cuantitativas</p> <p>a) La comunicación organizacional en la institución educativa San Martín de Porres del Cusco presenta un nivel medio de desarrollo en el año 2020.</p> <p>b) El empoderamiento es percibido en un nivel medio por parte de los trabajadores de la institución educativa San Martín de Porres del Cusco en el año 2020.</p> <p>c) Los trabajadores de la institución educativa San Martín de Porres del Cusco presentan un nivel medio de compromiso organizacional en el año 2020.</p> | <p>Comunicación organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación ascendente - Comunicación descendente - Comunicación horizontal <p>Empoderamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toma de Decisiones - Crecimiento Profesional - Estatus - Auto - Eficacia - Autonomía - Impacto | |



| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| <p>d) ¿Cómo se relacionan las variables de comunicación, Empoderamiento y compromiso organizacional 2020?</p> <p>Cualitativos</p> <p>a) ¿Cuál es la percepción de los trabajadores sobre la comunicación organizacional en la IE San Martín de Porres del Cusco 2020?</p> <p>b) ¿Cuál es la percepción de los trabajadores sobre el Empoderamiento organizacional en la IE San Martín de Porres del Cusco 2020?</p> <p>c) ¿Cuál es la percepción del compromiso organizacional en los trabajadores la IE San Martín de Porres del Cusco 2020?</p> | <p>d) Determinar el nivel de relación múltiple y parcial entre las variables de comunicación, Empoderamiento y compromiso organizacional en la institución educativa San Martín de Porres del Cusco 2020.</p> <p>Cualitativos</p> <p>a) Describir las percepciones que los trabajadores de la institución educativa San Martín de Porres del Cusco tienen sobre la comunicación organizacional.</p> <p>b) Describir las percepciones que los trabajadores de la institución educativa San Martín de Porres del Cusco tienen sobre el empoderamiento organizacional.</p> <p>c) Describir las percepciones que los trabajadores de la institución educativa San Martín de Porres del Cusco tienen sobre el compromiso organizacional.</p> | <p>d) La correlación múltiple y parcial entre las variables comunicación organizacional, empoderamiento y compromiso organizacional en la institución educativa San Martín de Porres del Cusco en el año 2020 es directa y significativa.</p> <p>Hipótesis de trabajo cualitativa</p> <p>a) La valoración de los trabajadores sobre la comunicación organizacional en la institución educativa San Martín de Porres del Cusco 2020 no es positiva sobre todo en la capacidad de escucha y retroalimentación.</p> <p>b) Las percepciones de los trabajadores de la institución educativa San Martín de Porres 2020 sobre el empoderamiento organizacional es que tiene una débil aplicación institucional sobre todo en la toma de decisiones, participación y crecimiento profesional.</p> <p>c) El personal de la institución educativa San Martín de Porres 2020 percibe que no hay un total compromiso organizacional.</p> | <p>Compromiso organizacional</p> <ul style="list-style-type: none">– Compromiso afectivo– Compromiso normativo– Compromiso de continuidad | <p>Instrumento: Guía de entrevista</p> <p>Método de análisis de datos: Estadística descriptiva con el apoyo de SPSS v23. Estadística inferencial para la prueba de hipótesis</p> |
|--|--|--|--|---|



Anexo B. Matriz de Instrumentos

TÍTULO: COMPROMISO, EMPODERAMIENTO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN MARTÍN DE PORRES DEL CUSCO. 2020

Comunicación organizacional

| DIMENSIÓN | INDICADORES | PESO | Nº DE ITEMS | ITEMS | CRITERIO DE EVALUACIÓN |
|--------------------------|-------------------------------|-------|-------------|---|---|
| Comunicación Ascendente | Capacidad de escucha | 33.3% | 5 | 1. ¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con los directivos? | 5 = Siempre 4 = Frecuentemente 3 = Algunas veces 2 = Ocasionalmente 1 = Nunca |
| | Retroalimentación | | | 2. ¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta? | |
| | Confianza | | | 3. ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo? | |
| Comunicación Descendente | Información sobre desempeño | 33.3% | 5 | 4. ¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron? | |
| | Claridad en la comunicación | | | 5. ¿Tiene confianza con su superior para poder hablar sobre problemas personales? | |
| | Oportunidad de la información | | | 6. ¿Recibe información de su superior sobre su desempeño? | |
| | | | | 7. ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo? | |
| | | | | 8. ¿Cree que sus superiores utilizan un lenguaje sencillo cuando se dirigen a usted? | |
| | Confianza entre pares | 33.3% | 5 | 9. ¿Las instrucciones que recibe de sus superiores son claras? | |
| | | | | 10. ¿Sus superiores le dan la información de manera oportuna? | |
| | | | | 11. ¿Existe un clima de confianza entre compañeros? | |



| | | | | |
|----------------------------|---------------------------------|------|----|---|
| Comunicación Horizontal | Transparencia de la información | 100% | 15 | 12. ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas? |
| | Claridad de la comunicación | | | 13. ¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta? |
| | | | | 14. ¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel? |
| | | | | 15. ¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro? |
| TOTALES | | | | |

Empoderamiento

| DIMENSIÓN | INDICADORES | PESO | Nº DE ITEMS | ITEMS | CRITERIO DE EVALUACIÓN |
|-----------------------|--|------|-------------|---|---|
| Toma de Decisiones | Responsabilidad en la toma de decisiones | 21,2 | 7 | 1. Estoy preparado para asumir la responsabilidad de monitorear trabajos de mi especialidad. | 1Totalmente de acuerdo 2De acuerdo 3Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4En desacuerdo 5Totalmente en desacuerdo |
| | | | | 2. Participo en la toma de decisiones sobre los programas educativos implementados en la institución. | |
| | | | | 3. Participo en la toma de decisiones sobre los aspectos financieros de la institución. | |
| | | | | 4. Tengo la oportunidad de ayudar al desarrollo profesional mis compañeros de trabajo (enseñar). | |
| | | | | 5. Tomo parte en decisiones sobre la selección de personal en mi institución. | |
| | | | | 6. Tengo la oportunidad de participar en la elaboración de mi horario. | |
| | | | | 7. Tengo la oportunidad de participar en la toma de decisiones de la vida cotidiana escolar. | |



| | | | | | |
|--------------------------------|----------------------------------|------|---|---|----------------------------------|
| Crecimiento Profesional | Oportunidad de crecer | 15,1 | 5 | 8. Trabajo en un lugar que prioriza la profesionalidad. | 1 Totalmente de acuerdo |
| | Formación continua | | | 9. Me tratan como un profesional | |
| | | | | 10. Tengo la oportunidad de crecer profesionalmente. | 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| | | | | 11. Se me ha dado la oportunidad de continuar aprendiendo para mi desarrollo profesional. | 4 En desacuerdo |
| | | | | 12. Mi sugerencia sobre la resolución de problemas en la institución es necesaria para el director, docentes y el personal. | 5 Totalmente en desacuerdo |
| Estatus | Respeto por el trabajo realizado | 18,2 | 6 | 13. Me siento respetado en mi condición de trabajador. | 1 Totalmente de acuerdo |
| | Apoyo | | | 14. Soy respetado por mis colegas en la institución. | |
| | Capacidades para el trabajo | | | 15. Cuento con el apoyo de colegas para desarrollar mis competencias laborales. | 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| | | | | 16. Tengo un sólido conocimiento basado en mi experiencia. | 4 En desacuerdo |
| | | | | 17. Creo que soy bueno en lo que hago. | 5 Totalmente en desacuerdo |
| | | | | 18. Creo que me he ganado el respeto. | |
| Autoeficacia | Confianza en la labor realizada | 18,2 | 6 | 19. Puedo ayudar desde mi labor a las estudiantes a ser independientes en el proceso de aprendizaje. | 1 Totalmente de acuerdo |
| | Percepción de logro | | | 20. Puedo contribuir con las estudiantes en la mejora de sus aprendizajes. | |
| | | | | 21. Estoy involucrado en programas de mejora del aprendizaje que realiza la institución. | 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| | | | | 22. Veo a las estudiantes aprender. | 4 En desacuerdo |
| | | | | 23. Creo que tengo la oportunidad de crecer trabajando diariamente con las estudiantes. | 5 Totalmente en desacuerdo |
| | | | | 24. Percibo que estoy marcando la diferencia en mi labor. | |



| | | | | | |
|-----------------------------------|---|-------------|-----------|---|----------------------------------|
| Autonomía | Libertad para hacer uso de su experiencia | 12,1 | 4 | 25. Tengo plena autoridad para desarrollar mi labor. | 1 Totalmente de acuerdo |
| | Oportunidad de innovar | | | 26. Puedo laborar de acuerdo con mi campo y experiencia. | 2 De acuerdo |
| | | | | 27. Tengo libertad para desarrollar materiales que ayuden en mi labor. | 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| | | | | 28. Tengo la oportunidad de hacer innovaciones. | 4 En desacuerdo |
| Impacto | Capacidad de contribución en los procesos educativos | 15,2 | 5 | 29. Tengo la capacidad de cumplir con los asuntos laborales que me son asignados en la institución. | 5 Totalmente en desacuerdo |
| | | | | 30. Tengo la capacidad de fomentar el desarrollo del personal de la institución desde mi experiencia. | 1 Totalmente de acuerdo |
| | 31. Tengo influencia para mejorar la calidad del aprendizaje | | | 2 De acuerdo | |
| | 32. Con frecuencia participo en el desarrollo del programa de mejora de la calidad de la educación en la institución. | | | 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo | |
| | 33. Percibo que tengo la oportunidad de influir en los demás. | | | 4 En desacuerdo | |
| Desempeño y calidad en el trabajo | 5 Totalmente en desacuerdo | | | | |
| TOTALES | | 100% | 33 | | |

Compromiso Organizacional

| DIMENSIÓN | INDICADORES | PESO | Nº DE ITEMS | ITEMS | CRITERIO DE EVALUACIÓN |
|---------------------|-----------------|------|-------------|---|--|
| Compromiso afectivo | Apego emocional | 39% | 07 | 1. Actualmente trabajo en esta institución más por gusto que por necesidad 7. Esta institución tiene un gran significado personal para mí 15. Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la institución donde trabajo | 1. Totalmente en desacuerdo 2. Moderadamente en desacuerdo 3. Débilmente en desacuerdo |



| | | | | | |
|---------------------------|--|-----|----|---|---|
| | Involucramiento en la problemática de la institución | | | 11.Realmente siento como si los problemas de esta institución fueran mis propios problemas | 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| | Orgullo de pertenencia a la institución | | | 3.Tengo una fuerte sensación de pertenecer a esta institución educativa 10.Me siento como parte de una familia en esta empresa 12. Disfruto hablando de mi institución a con gente que no pertenece a ella | 5. Débilmente de acuerdo 6. Moderadamente de acuerdo 7. Totalmente de acuerdo |
| Compromiso normativo | Compromiso moral con la institución | 33% | 06 | 2.Una de las principales razones por las que continuó trabajando en esta institución es porque siento la obligación moral de permanecer en ella. 5.Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora mi institución. 6.Me sentiría culpable si dejase ahora mi institución considerando todo lo que me ha dado | 1. Totalmente en desacuerdo 2. Moderadamente en desacuerdo 3. Débilmente en desacuerdo 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| | Reciprocidad con la institución | | | 9.Ahora mismo no abandonaría esta institución porque me siento obligado con toda su gente 14.La institución donde trabajo merece mi lealtad 18.Creo que le debo mucho a esta institución educativa | 5. Débilmente de acuerdo 6. Moderadamente de acuerdo 7. Totalmente de acuerdo |
| Compromiso de continuidad | Necesidad de trabajo en la institución | | | 16.Ahora mismo sería duro para mí esta institución donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo | 1. Totalmente en desacuerdo 2. Moderadamente en desacuerdo |
| | Opciones laborales | 28% | 05 | 8.Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta institución 13.Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en esta institución, es porque fuera, me | 3. Débilmente en desacuerdo 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo |



| | | | |
|------------------------------|------|---|-----------------------------|
| Evaluación de permanencia | | resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo | 5. Débilmente de acuerdo |
| | | 4.Una de las razones principales para seguir trabajando en esta institución educativa, es porque otra institución educativa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí | 6. Moderadamente de acuerdo |
| | | 17.Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora esta institución educativa | 7. Totalmente de acuerdo |
| TOTALES | 100% | 18 | |



Anexo C. Instrumentos de Recolección de Datos

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Nombre: _____ **Edad:** _____

Área: _____ **Cargo:** _____

Instrucciones: El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ella y elija la respuesta que mejor convenga. Por favor solo dé una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco.

Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente.

Gracias por su colaboración.

Siempre 5 Frecuentemente 4 Algunas veces 3 Ocasionalmente 2 Nunca 1

| N | PREGUNTAS | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | ¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con los directivos? | | | | | |
| 2 | ¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta? | | | | | |
| 3 | ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo? | | | | | |
| 4 | ¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron? | | | | | |
| 5 | ¿Tiene confianza con su superior para poder hablar sobre problemas personales? | | | | | |
| 6 | ¿Recibe información de su superior sobre su desempeño? | | | | | |
| 7 | ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo? | | | | | |
| 8 | ¿Cree que sus superiores utilizan un lenguaje sencillo cuando se dirigen a usted? | | | | | |
| 9 | ¿Las instrucciones que recibe de sus superiores son claras? | | | | | |
| 10 | ¿Sus superiores le dan la información de manera oportuna? | | | | | |
| 11 | ¿Existe un clima de confianza entre compañeros? | | | | | |



| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 12 | ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas? | | | | | |
| 13 | ¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta? | | | | | |
| 14 | ¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel? | | | | | |
| 15 | ¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro? | | | | | |



CUESTIONARIO PARA EMPODERAMIENTO

Instrucciones: El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ella y elija la respuesta que mejor convenga. Por favor solo dé una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco.

Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente.

Gracias por su colaboración.

Totalmente de acuerdo 1

De acuerdo 2

Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3

En desacuerdo 4

Totalmente en desacuerdo 5

| Nº | Toma de decisiones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Estoy preparado para asumir la responsabilidad de monitorear trabajos de mi especialidad. | | | | | |
| 2 | Participo en la toma de decisiones sobre los programas educativos implementados en la institución. | | | | | |
| 3 | Participo en la toma de decisiones sobre los aspectos financieros de la institución. | | | | | |
| 4 | Tengo la oportunidad de ayudar al desarrollo profesional mis compañeros de trabajo (enseñar). | | | | | |
| 5 | Tomo parte en decisiones sobre la selección de personal en mi institución. | | | | | |
| 6 | Tengo la oportunidad de participar en la elaboración de mi horario. | | | | | |
| 7 | Tengo la oportunidad de participar en la toma de decisiones de la vida cotidiana escolar. | | | | | |
| | Desarrollo profesional | | | | | |
| 8 | Trabajo en un lugar que prioriza la profesionalidad. | | | | | |
| 9 | Me tratan como un profesional | | | | | |
| 10 | Tengo la oportunidad de crecer profesionalmente. | | | | | |
| 11 | Se me ha dado la oportunidad de continuar aprendiendo para mi desarrollo profesional. | | | | | |
| 12 | Mi sugerencia sobre la resolución de problemas en la institución es necesaria para el director, docentes y el personal. | | | | | |
| | Estatus | | | | | |



| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 13 | Me siento respetado en mi condición de trabajador. | | | | | |
| 14 | Soy respetado por mis colegas en la institución. | | | | | |
| 15 | Cuento con el apoyo de colegas para desarrollar mis competencias laborales. | | | | | |
| 16 | Tengo un sólido conocimiento basado en mi experiencia. | | | | | |
| 17 | Creo que soy bueno en lo que hago. | | | | | |
| 18 | Creo que me he ganado el respeto | | | | | |
| | Confianza | | | | | |
| 19 | Puedo ayudar desde mi labor a las estudiantes a ser independientes en el proceso de aprendizaje. | | | | | |
| 20 | Puedo contribuir con las estudiantes en la mejora de sus aprendizajes. | | | | | |
| 21 | Estoy involucrado en programas de mejora del aprendizaje que realiza la institución. | | | | | |
| 22 | Veo a las estudiantes aprender. | | | | | |
| 23 | Creo que tengo la oportunidad de crecer trabajando diariamente con las estudiantes. | | | | | |
| 24 | Percibo que estoy marcando la diferencia en mi labor. | | | | | |
| | Autonomía | | | | | |
| 25 | Tengo plena autoridad para desarrollar mi labor. | | | | | |
| 26 | Puedo laborar de acuerdo con mi campo y experiencia. | | | | | |
| 27 | Tengo libertad para desarrollar materiales que ayuden en mi labor. | | | | | |
| 28 | Tengo la oportunidad de hacer innovaciones. | | | | | |
| | Impacto | | | | | |
| 29 | Tengo la capacidad de cumplir con los asuntos laborales que me son asignados en la institución. | | | | | |
| 30 | Tengo la capacidad de fomentar el desarrollo del personal de la institución desde mi experiencia. | | | | | |



| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 31 | Tengo influencia para mejorar la calidad del aprendizaje | | | | | |
| 32 | Con frecuencia participo en el desarrollo del programa de mejora de la calidad de la educación en la institución. | | | | | |
| 33 | Percibo que tengo la oportunidad de influir en los demás. | | | | | |

CUESTIONARIO PARA COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Instrucciones: A continuación, indique el grado en que cada una de las condiciones se da en su puesto de trabajo. Para ello marque con un (x) la alternativa que más corresponda.

Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente.

Gracias por su colaboración.

1. Totalmente en desacuerdo
2. Moderadamente en desacuerdo
3. Débilmente en desacuerdo
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5. Débilmente de acuerdo
6. Moderadamente de acuerdo
7. Totalmente de acuerdo

| Nº | Toma de decisiones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Actualmente trabajo en esta institución más por gusto que por necesidad | | | | | | | |
| 2 | Tengo una fuerte sensación de pertenecer a esta institución educativa | | | | | | | |
| 3 | Una de las principales razones por las que continué trabajando en esta institución es porque siento la obligación moral de permanecer en ella. | | | | | | | |
| 4 | Una de las razones principales para seguir trabajando en esta institución educativa, es porque | | | | | | | |



| | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | otra institución educativa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí | | | | | | | |
| 5 | Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora mi institución. | | | | | | | |
| 6 | Me sentiría culpable si dejase ahora mi institución considerando todo lo que me ha dado | | | | | | | |
| 7 | Esta institución tiene un gran significado personal para mí | | | | | | | |
| 8 | Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta institución | | | | | | | |
| 9 | Ahora mismo no abandonaría esta institución porque me siento obligado con toda su gente | | | | | | | |
| 10 | Me siento como parte de una familia en esta empresa | | | | | | | |
| 11 | Realmente siento como si los problemas de esta institución fueran mis propios problemas | | | | | | | |
| 12 | Disfruto hablando de mi institución a con gente que no pertenece a ella | | | | | | | |
| 13 | Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en esta institución, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo | | | | | | | |
| 14 | La institución donde trabajo merece mi lealtad | | | | | | | |
| 15 | Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la institución donde trabajo | | | | | | | |
| 16 | Ahora mismo sería duro para mí esta institución donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo | | | | | | | |
| 17 | Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora esta institución educativa | | | | | | | |
| 18 | Creo que le debo mucho a esta institución educativa | | | | | | | |



GUÍA DE ENTREVISTA A PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN

Directivo ()

Docente ()

Personal administrativo ()

Personal de Apoyo ()

| C | Ítems | Respuestas |
|----------------|---|------------|
| Comunicación | <i>Coméntame sobre la comunicación interna en la institución educativa: aspectos positivos, aspectos a mejorar de directivos, del personal. La forma que se usa para informar cómo desarrollará su trabajo.</i> | |
| Empoderamiento | <i>¿Qué aspectos crees que predominan en la toma de decisiones en esta institución? ¿Qué opinas de los criterios que se utilizan en la institución para delegar responsabilidades o cargos al personal? ¿Qué aspectos de tu trabajo determinarían te den mayores responsabilidades o cargos? ¿Cómo contribuye la institución en tu desarrollo profesional y personal?</i> | |
| Compromiso | <i>¿Qué aspectos hacen que permanezcas en la institución? ¿Cómo percibes que es el compromiso del personal con la institución?</i> | |