



## ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

EL EMPODERAMIENTO Y LA EFICIENCIA DE LOS COLABORADORES DE LA  
GESTIÓN ACADÉMICA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE  
NIVEL SUPERIOR UBICADAS EN LIMA METROPOLITANA

**Línea de investigación:**

**Desarrollo empresarial**

Tesis para optar el Grado Académico de Doctora en Administración

**Autora**

Lozano Álvarez, Rosario Patricia

**Asesor**

Núñez Román, Néstor

ORCID: 0000-0002-8145-2767

**Jurado**

Chavez Navarro, Juan Roberto

Tejada Estrada, Gina Coral

Nieto Modesto, David Abel

**Lima - Perú**

**2024**

# EL EMPODERAMIENTO Y LA EFICIENCIA DE LOS COLABORADORES DE LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE NIVEL SUPERIOR UBICADAS EN LIMA METROPOLITANA

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.unfv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>4%</b>
<b>2</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>4%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>moam.info</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>repositorio.uap.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

**VRIN** | VICERRECTORADO  
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

EL EMPODERAMIENTO Y LA EFICIENCIA DE LOS COLABORADORES DE LA  
GESTIÓN ACADÉMICA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE  
NIVEL SUPERIOR UBICADAS EN LIMA METROPOLITANA

Línea de investigación

Desarrollo Empresarial

Tesis para optar el Grado Académico de

Doctora en Administración

Autor:

Lozano Álvarez, Rosario Patricia

Asesor:

Núñez Román, Néstor

ORCID: 0000-0002-8145-2767

Jurado:

Chavez Navarro, Juan Roberto

Tejada Estrada, Gina Coral

Nieto Modesto, David Abel

Lima - Perú

2024

Dedicatoria:

A mi madre, por ser mi más grande  
inspiración en la vida

*Agradecimientos:*

A mis asesores y maestros que me ilustraron en este  
camino para hacer realidad este proyecto

**ÍNDICE**

Resumen	viii
Abstract	ix
I: Introducción	1
1.1 Planteamiento del Problema	2
1.2 Descripción del problema	4
1.3 Formulación del problema	6
1.3.1 Problema general	6
1.3.2 Problemas específicos	6
1.4 Antecedentes	7
1.4.1 Antecedentes Internacionales	7
1.4.2 Antecedentes Nacionales	15
1.5 Justificación de la investigación	21
1.6 Limitaciones de la investigación	22
1.7 Objetivos	22
1.7.1 Objetivo general	22
1.7.2 Objetivos específicos	23
1.8 Hipótesis	23
1.8.1 Hipótesis general	23
1.8.2 Hipótesis específicas	23
II: Marco teórico	25
2.1 Marco conceptual	30
III: Método	33
3.1 Tipo de investigación	33
3.2 Población y muestra	33
3.3 Operacionalización de variables	33

3.4 Instrumentos	34
3.5 Procedimientos	36
3.6 Análisis de datos	37
IV: Resultados	39
4.1 Análisis e interpretación	39
4.2. Análisis inferencial	46
4.2.1 Prueba de normalidad	46
4.2.2 Contrastación de hipótesis	47
V: Discusión de resultados	51
VI: Conclusiones	54
VII: Recomendaciones	55
VIII: Referencias	56
IX: Anexos	64

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Operacionalización de variables	34
Tabla 2. Validación de los instrumentos por juicio de expertos	35
Tabla 3. Resultados de confiabilidad del instrumentos empoderamiento	35
Tabla 4. Resultado de confiabilidad del instrumento eficiencia	36
Tabla 5. Profesión u oficio	39
Tabla 6. Nivel de experiencia en años, sobre profesión u oficio	40
Tabla 7. Iniciativa personal de los colaboradores	41
Tabla 8. Comunicación interpersonal en el centro laboral	42
Tabla 9. La empatía en el centro laboral	43
Tabla 10. Empoderamiento en el ámbito laboral	44
Tabla 11. Eficiencia de los colaboradores	45
Tabla 12. Prueba de normalidad de la variable empoderamiento	46
Tabla 13. Prueba de normalidad de la variable eficiencia	46
Tabla 14. Correlación del empoderamiento con la eficiencia	47
Tabla 15. Correlación de la iniciativa personal con la eficiencia	48
Tabla 16. Correlación de la comunicación interpersonal con la eficiencia	49
Tabla 17. Correlación de la empatía con la eficiencia de los colaboradores	50

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Profesión u oficio	39
Figura 2. Experiencia en años, sobre la profesión u oficio	40
Figura 3. Iniciativa personal de los colaboradores	41
Figura 4. Comunicación interpersonal en el centro laboral	42
Figura 5. Nivel de empatía en el centro laboral	43
Figura 6. Nivel de empoderamiento en el ámbito laboral	44
Figura 7. Nivel de eficiencia de los colaboradores	45

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue demostrar que fomentando el empoderamiento de los docentes colaboradores de la gestión académica mejora la eficiencia de las instituciones privadas de educación superior de Lima Metropolitana, 2023. Método: El estudio fue de tipo explicativo – correlacional, se aplicó dos encuestas una sobre el Empowerment y otra sobre eficiencia a una muestra aleatoria de 379 docentes. Los resultados demuestran que existe una fuerte relación entre las variables, empoderamiento de los docentes colaboradores de la gestión académica y la eficiencia, cuando los colaboradores se desenvuelven con iniciativa personal, se comunican asertivamente y manifiestan empatía se sienten empoderados, logran trabajar con seguridad y obtienen resultados eficientes (Rho de Spearman, que tiene el valor de 0.640\*\* y su significancia de 0,023). Como conclusión se ha comprobado que los años de experiencia laboral del colaborador en una institución permiten que se sientan más empoderados, mejorando su desempeño de manera eficiente, por ello se recomienda fomentar programas para desarrollar la iniciativa personal, mejorar la comunicación interpersonal y la empatía para lograr una organización más sólida y competitiva.

**Palabras Claves:** Empoderamiento, eficiencia, instituciones educativas, gestión académica, educación superior, .capacitación.

## ABSTRACT

The objective of this research was to demonstrate that promoting the empowerment of teachers who collaborate in academic management improves the efficiency of private higher education institutions in Metropolitan Lima, 2023. Method: The study was of an explanatory-correlational type, and two surveys were applied, one on Empowerment and the other on efficiency to a random sample of 379 teachers. The results show that there is a strong relationship between the variables, empowerment of the collaborating teachers of academic management and efficiency, when the collaborators develop with personal initiative, communicate assertively and show empathy, they feel empowered, manage to work with confidence and obtain efficient results (Spearman's Rho, which has a value of 0.640\*\* and a significance of 0.023). As a conclusion, it has been proven that the years of work experience of the collaborator in an institution allow them to feel more empowered, improving their performance in an efficient manner, therefore it is recommended to promote programs to develop personal initiative, improve interpersonal communication and empathy to achieve a more solid and competitive organization.

**Keywords:** Empowerment, efficiency, educational institutions, academic management, higher education, training.

## I. INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas como organizaciones se enfrentan, en forma constante, a distintos y complejos desafíos por las demandas que el dinámico y desafiante contexto social exige de ellas como organizaciones productoras del conocimiento, mediante distintos procesos como la formación de profesionales y la investigación, como parte de su responsabilidad social a la cual se deben. En consecuencia, están llamadas a generar estrategias que les permitan el desarrollo organizacional, que actúen como organizaciones inteligentes.

En nuestro país, las instituciones educativas tienen que enfrentar diversas reformas que buscan la mejora de la calidad en el servicio que estas ofrecen, y que tiene como base la ley universitaria N° 30220, implementada por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitario (Sunedu). En ese sentido, los docentes, estudiantes y demás colaboradores buscan maneras más sencillas de poder acoplarse a los constantes cambios que se vienen desarrollando en diversos temas, pero no siempre el resultado es satisfactorio para todos.

El objetivo general de esta investigación es demostrar que fomentando el empoderamiento permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

La investigación es de tipo explicativo – correlacional. Esto es debido a que explica el comportamiento de las variables así como su relación e influencia de una en la otra, es decir en qué medida va a influir una variable de estudio en la otra. También, esta investigación presenta un diseño no experimental. La población objeto de investigación está conformada por un total de 28,650 docentes y utilizando las fórmulas estadísticas universales para aproximar la muestra

a partir de una población específica se obtuvo como muestra para esta investigación la cantidad de 379 docentes.

La problemática materia de este estudio es la deficiente participación de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

Esta investigación pretende fomentar el empoderamiento que permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Ante un mundo de competencia global, las instituciones precisan que los colaboradores se sientan satisfechos en lo que ejecutan diariamente para adquirir así una herramienta estratégica que fortalezca el liderazgo en el trabajo en equipo, a la vez les permita mantenerse en un mercado competitivo. Por ello, es necesario contar con el personal idóneo en las unidades de la institución. El desarrollo organizacional se ha transformado en una herramienta por excelencia para el cambio; las reestructuraciones internas y externas, la implementación de procesos generan eficiencia y efectividad en el trabajo.

Si analizamos la naturaleza de la educación superior, veremos que es muy compleja, difícil, desigual y con una demanda educativa diversa y dinámica que se manifiesta en diversos campos profesionales que surgen del fenómeno de la globalización y la sociedad de la información y el conocimiento. Este contexto hace indispensable que las instituciones de

educación superior sean conducidas por líderes capaces de responder a todas las demandas que el entorno nacional y mundial lo exige. Deben poseer conocimiento necesario sobre el entorno social en todos sus campos: cultural, tecnológico, político, económico y social.

Los cambios en el ámbito político, económico y social sucedido en todo el mundo, el cual tiene un impacto relevante en las organizaciones y en la forma cómo gestionan sus instituciones. Por ello, se considera que dentro de esos factores que no están permitiendo el avance en las organizaciones, se debe poner una atención especial en la relación que tienen los directivos con sus colaboradores. Esta idea la enfatiza Bracho y García (2013), donde consideran que varias de las estrategias administrativas que aplican los empresarios no se ajustan a las necesidades específicas de las organizaciones.

Pero esto, no solo es responsabilidad de los que dirigen a las instituciones, en algunos casos, existe responsabilidad directa de los colaboradores, quienes con la apatía y falta de compromiso que demuestran no favorecen a la mejora de la calidad y desempeño que se proyecta la organización. En ese sentido, se debe buscar que los colaboradores generen altos niveles de compromiso e identidad institucional, lo mismo que el desempeño y la productividad en sus labores, tal como lo refiere Ríos et al. (2010), resaltando que, si el directivo demuestra la capacidad para propiciar la autosuficiencia de los colaboradores en sus diversas habilidades, conocimientos, tomando conciencia de la relevancia que tiene el compromiso con la organización, esto beneficiaría a todos los miembros de esta comunidad.

Las instituciones educativas como organizaciones se enfrentan, en forma constante, a distintos y complejos desafíos por las demandas que el dinámico y desafiante contexto social exige de ellas como organizaciones productoras del conocimiento, mediante distintos procesos

como la formación de profesionales y la investigación, como parte de su responsabilidad social a la cual se deben. En consecuencia, están llamadas a generar estrategias que les permitan el desarrollo organizacional, que actúen como organizaciones inteligentes.

En nuestro país, las instituciones educativas tienen que enfrentar diversas reformas que buscan la mejora de la calidad en el servicio que estas ofrecen, y que tiene como base la ley universitaria N° 30220, implementada por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitario (Sunedu), que es el ente encargado del licenciamiento y la supervisión de la calidad del servicio educativo. En ese sentido, los docentes, estudiantes y demás colaboradores buscan maneras más sencillas de poder acoplarse a los constantes cambios que se vienen desarrollando en diversos temas, pero no siempre el resultado es satisfactorio para todos.

Los nuevos retos y desafíos del siglo XXI están motivando a las instituciones educativas a desarrollar la competitividad, la cual se puede evidenciar en las habilidades que demuestran sus colaboradores, como la calidad, la eficiencia y la productividad. Por ello, enfatizan en la necesidad de contar con colaboradores capaces e innovadores, debido al continuo cambio y la cada vez mayor globalización en las que se encuentran.

Así, la presente investigación está centrada en el deficiente aporte de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana y su relación con el empoderamiento.

## **1.2 Descripción del problema**

Tras la nueva reforma establecida en el 2014 con la ley Universitaria N° 30220, la Sunedu, ente encargado del licenciamiento y la supervisión de la calidad del servicio educativo,

y según el III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú del año 2021, existen actualmente 94 universidades licenciadas y 51 con licencia denegada. Es de resaltar que el licenciamiento de las instituciones educativas de carácter técnico, todavía no se ha iniciado.

Esta cifra nos permite identificar la responsabilidad que las universidades deben asumir para evidenciar un servicio de calidad sustentado no sólo en la investigación científica (I+D+i) que es de suma importancia sino, en información sobre oferta y demanda universitaria y controlar la estadística respecto a los insumos utilizados, la eficiencia en el uso de implementación de laboratorios, y los productos generados por la universidad. Gestionar toda esta información requiere de una eficiente planificación, capacitación y dotación de herramientas necesarias para que el personal logre dicho trazado.

Por ello, una buena gestión, y para el caso, en el ámbito educativo permitirá lograr los estándares de exigencia que ha establecido la actual normativa, por ello, la gestión en la administración se basa en todas las actividades que generan emprendimiento, en busca de coordinar los esfuerzos del equipo, ello quiere decir, la forma como se trata de lograr las metas con la colaboración de las personas, haciendo uso de la planeación, organización, dirección y control. Así mismo, la guía, Project Management Body of Knowledge (PMI, 2004) señala que la gestión de los recursos humanos implica el organizar y dirigir al equipo de trabajo, pero, además, asignar funciones y responsabilidades claras y precisas, que buscan el aporte y las experiencias de los colaboradores.

La gestión en el campo educativo está conformada por un conjunto de procesos sistemáticos que permiten que la institución cumpla con sus objetivos y metas. En ese sentido, una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento

y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que le pertenece a todo el equipo.

Es así, que la gestión en las instituciones educativas tiene que cumplir con la ruta trazada por la ley universitaria, en el sentido de los estándares que exige la Sunedu, las cuales están enmarcadas en las condiciones básicas de calidad (CBC), que toda institución educativa debe cumplir como mínimo.

La problemática materia de este estudio es el deficiente aporte de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

### **1.3 Formulación del problema**

#### ***1.3.1 Problema general***

¿De qué manera, fomentando el empoderamiento permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana?

#### ***1.3.2 Problemas específicos***

¿De qué modo, fomentando la iniciativa personal permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana?

¿De qué forma, fomentando la comunicación interpersonal permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana?

¿De qué manera, fomentando la empatía permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana?

## **1.4 Antecedentes**

### ***1.4.1 Antecedentes internacionales***

Xicará (2014), en su tesis de doctorado sobre participación y empoderamiento en la política de desarrollo local, en Guatemala señala:

El objetivo fue comprender qué ocurre con la introducción de formas de participación institucionales en contextos de comunidades indígenas, en los que ya existían formas tradicionales. Desde aquí, hemos buscado responder -teórica y empíricamente- sobre el modo en que las diferentes formas de participación, tanto institucionalizadas (promovidas por el Estado) como tradicionales (promovidas desde la comunidad), generaban -o no- empoderamiento en las comunidades indígenas de Guatemala. De este modo, estas categorías teóricas -participación y empoderamiento- han sustentado el estudio en dos comunidades guatemaltecas: Tuipox (Concepción Chiquirichapa) y Patzarajmac (Totonicapán). En cada caso se ha considerado, además, el contexto como una variable de influencia. Ello, bajo la premisa de que su carácter social y político podría ser un factor de impacto relevante en los procesos participativos y en los grados de empoderamiento. (p. 12)

Romeu (2015), en su estudio sobre una teoría personalista de la comunicación interpersonal define a la comunicación interpersonal como;

Una comunicación “cara a cara” entre dos hablantes. Esta definición presenta no pocas inconsistencias a la hora de estudiar fenómenos comunicativos que tienen lugar, por ejemplo, vía redes sociales. En este trabajo se ensaya un cuestionamiento de la tradicional definición de comunicación al poner en tela de juicio dos de sus criterios canónicos: la co-presencia y el corto rango numérico. En su lugar, se proponen otros criterios (personalización, intimidad y confianza) que se encuentran vinculados a los postulados de la psicología clínica, la sociología comprensiva y las filosofías del diálogo. Por último, se elabora una definición de comunicación interpersonal afín a los criterios antes mencionados que la coloca como un tipo de comunicación con características y funciones claramente delimitadas y no como un nivel o dimensión de la comunicación, tal y como se la ha venido conceptualizando hasta el momento. (p. 15)

Morales (2016), en su tesis doctoral sobre Empoderamiento y transformación de las relaciones de poder nos dice que:

Un análisis crítico de los procesos institucionales de participación ciudadana en España, tuvo como objetivo conocer si los procesos institucionales de participación ciudadana — aquellos que la Administración promueve— pueden contribuir al empoderamiento de la ciudadanía y a la transformación de las relaciones de poder. Para ello, a través de cuatro artículos, se muestran los resultados de una investigación fundamentada en los estudios de caso de dos experiencias consolidadas y de largo recorrido, los Presupuestos Participativos de Porto Alegre en Brasil y los Planes de Desarrollo Comunitario de Barcelona en España. El problema de investigación parte de la paradoja de si quién

sustenta el poder estará dispuesto a generar un empoderamiento que le supondría ser cuestionado o perder poder. Para abordar este tema se hace una aproximación pluridisciplinar y compleja, incorporando visiones y conceptos de la ciencia política, la sociología, la psicología comunitaria, el trabajo social o la pedagogía. Para la construcción del marco de análisis se nos presentan cuatro conceptos clave: poder, empoderamiento, participación ciudadana y democracia. El poder se nos presenta desde varias de sus aproximaciones aunque, para restringirlo al ámbito local y posibilitar su análisis, se simplifica en dos acepciones. Por una parte el poder sobre (el que permite definir e incidir sobre las políticas), y por otra parte el poder para (el que permite desarrollar acciones o ejecutar políticas). El empoderamiento se nos presenta como un proceso y como un estado, es decir, como el paso de no tener poder a tener poder, el cual determina potencial de acción y de incidencia sobre las políticas. Y, finalmente, la participación ciudadana, que se nos muestra como un mecanismo de mejora de la democracia, la cual ha tenido una evolución en diferentes etapas u oleadas participativas que se han concretado en la eclosión de diversos mecanismos participativos; dos de estos mecanismos son: los presupuestos participativos y la acción comunitaria institucional —los dos estudios de caso de esta tesis— a los que también nos aproximamos en términos generales. (p. 10)

Godínez (2016), en su investigación sobre los factores determinantes del empoderamiento de las mujeres en un estudio en Monterrey, México, nos dice que:

Existe diversa literatura que aborda el análisis del empoderamiento de la mujer, algunos desde la perspectiva del modelo de desarrollo para la pobreza, otro sobre la participación económica de la mujer como actor activo en la lucha por la igualdad de roles. El propósito de esta tesis, abordar el fenómeno desde una perspectiva exploratoria,

teniendo como finalidad la identificación del papel que ejerce la mujer en el ámbito económico, cómo va posicionándose y dejando de lado el desplazamiento que por años ha venido sufriendo. En ese sentido, el estudio aborda la participación de la mujer en la económica dividiendo en dos; como mujer empresaria de un micronegocio, en el cual se siguen presentando dificultades pudiendo ejemplificar con las dificultades para el acceso a programas de asesoría administrativa o de trámites legales para el registro de su negocio. Sin embargo, el número de mujeres empresarias sigue creciendo. Así como también el grupo de mujeres que tienen que buscar trabajar con alguien, siendo empleadas y muchas veces explotadas laboralmente, enfrentándose a pagos no equitativos con respecto al género masculino. (p. 139)

Flores et al. (2018), en su estudio sobre la empatía y su relación con el desempeño laboral del profesional de enfermería en la ciudad de Huancayo no aclara que:

Su objetivo fue determinar la relación de la empatía con el desempeño laboral del profesional de enfermería en el cuidado del paciente de la unidad de cuidados intensivos de la clínica Ortega 2017. Tipo de investigación: aplicada, descriptiva, transversal, prospectiva. Con un diseño: Correlacional. Población conformada por 25 profesionales de enfermería del Area de UCI. La Técnica de recolección de datos fue la encuesta y la observación. Instrumento para evaluar el nivel de empatía se utilizó un cuestionario tipo Likert denominado instrumento Jefferson, para evaluar el nivel de desempeño laboral, se utilizó la guía de observación. Resultados: El 40% de los profesionales de enfermería evaluados presentan un nivel de empatía bajo, el 28% tienen un nivel de empatía medio, solo el 32% presentan alta empatía con los pacientes. El 56% de los profesionales evaluados presentan un desempeño laboral bajo, seguido del 28% con nivel de desempeño laboral alto y el 16% con nivel medio. Se observa que del 40% de

profesionales con empatía baja, el desempeño es bajo en 32% de ellos. Conclusión: Existe relación significativa entre el nivel de desempeño laboral y el nivel de empatía, donde a menor empatía es menor el desempeño laboral y viceversa. ( $p < 0.01$ ). (p. 10)

Ortiz (2018), en su investigación sobre el clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en un colegio público de Managua nos explica que:

El objetivo fue valorar la relación entre el Clima Organizacional y el Estilo de Liderazgo directivo en el Colegio Público del Poder Ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez,” ubicado en el Departamento de Managua del Distrito III, durante el II Semestre del Año 2016. La temática es de mucha importancia, ya que hoy en día el clima organizacional se ha convertido en un eje fundamental en toda organización, además es una herramienta útil para contribuir a mejorar la calidad de la educación de las instituciones educativas. Por lo tanto las variables estudiadas fueron el Clima Organizacional y Estilo de Liderazgo. El tipo de estudio es mixto cuantitativo con implicaciones cualitativa, se analizan los resultados de una encuesta aplicada a 64 estudiantes de séptimo a undécimo grado, un grupo focal dirigido a 24 docentes y una entrevista a la directora y subdirector del centro de estudio. A partir de los resultados obtenidos se describe clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo. Se concluyó que el Clima Organizacional a nivel interno es favorable, aunque hay problemas de conflictos y factores externos, que afectan los mecanismos de comunicación entre el equipo de dirección, docentes y estudiantes. El liderazgo del equipo directivo es pedagógico y en ocasiones democrático lo que no conduce a la innovación y cambio en los procesos organizativos en función de la calidad de la educación ante esto se plantean recomendaciones al equipo directivo, diseñar una propuesta para la resolución de conflictos y que los maestros tengan conocimiento del mismo, que en su planificación

anual integre a los docentes del turno vespertino en las actividades programadas y realizar capacitaciones con mayor frecuencia de acuerdo a las necesidades pedagógicas. (p. 12)

Torres (2018), en su investigación sobre el empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, nos dice que:

El empoderamiento es una herramienta que en la actualidad es aplicada por diversas instituciones, el generar sentido de pertenencia es una tarea de toda la organización, los líderes de cada unidad académica o administrativa deben fomentar en su equipo la confianza y el compromiso para el desarrollo de todas las tareas asignadas, fortaleciendo las capacidades y habilidades de los trabajadores y funcionarios. El empoderamiento en el lugar de trabajo crea un sentido de pertenencia hacia la institución, un cálido ambiente laboral conlleva a las buenas relaciones interpersonales entre el equipo, creando bienestar dentro de la organización. Establecer un vínculo de confianza laboral entre los niveles de supervisión y los trabajadores y funcionarios, benefician de manera directa al cumplimiento de tareas y funciones asignadas, siendo los subordinados capaces de tomar decisiones acertadas en el desarrollo de sus obligaciones. El propósito de esta investigación es generar en los trabajadores y personal administrativo empoderamiento en todas sus actividades dentro de la institución eliminando incorrectas prácticas de trabajo de esta manera fomentar el desarrollo organizacional. (p. 15)

Troncoso (2018), en su estudio sobre la inteligencia emocional y desempeño laboral de colaboradores de un hotel cabaña en Puerto Maldonado nos explica que:

Se realizó para determinar en qué medida la inteligencia emocional toma relación con el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa “Hotel Cabaña Quinta”. Fue

un estudio correlacional simple efectuado en una población no muestral de 30 colaboradores de una entidad hotelera privada de Madre de Dios. Se ha encontrado que la inteligencia emocional que desarrollan los colaboradores no tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores. Los colaboradores presentan de manera mayoritaria una inteligencia emocional media, la que no guarda dependencia con el desempeño, no teniendo dependencia alguna entre ambas. Por tanto, se puede afirmar que el aspecto emocional puede manifestarse sin que los colaboradores los regulen o tomen acciones conscientes que regulen su comportamiento, esto no afectará el desempeño laboral, independientemente si el desempeño es bueno o malo. Del mismo modo, el autoconocimiento que tiene cada uno de los colaboradores, el control de sus emociones, la automotivación, empatía, relaciones interpersonales, que son componentes de la inteligencia emocional o dimensiones, al ser analizados de manera independiente no muestran evidencia de tener relación con el desempeño laboral, mostrando un comportamiento atípico en el estudio de la inteligencia emocional como característica del comportamiento humano. (p. 14)

Ale y Baca (2019), en su investigación sobre la eficacia personal y la relación con el desempeño laboral del personal administrativo en el INPE nos dice que:

Tuvo como objetivo general; determinar la relación existente entre la “eficacia personal” y el “desempeño laboral” en el personal administrativo del Instituto Nacional Penitenciario INPE Arequipa – 2018. Para el diseño y planificación de la investigación se empleó metodología descriptiva, enfoque cuantitativo a nivel correlacional, el tipo de investigación fue aplicada de diseño no experimental con corte transversal. Se tomó como población de estudio a 68 colaboradores. Se usó la técnica de encuestas a través de la aplicación del instrumento validado bajo juicio de tres expertos, se llevó a cabo la

medición de confiabilidad, que mostró un resultado aceptable de 0.905 con la variable “eficacia personal” y 0.798 de “desempeño laboral”. Para la comprobación de hipótesis basada en la prueba estadística Rho de Spearman, arrojó como resultado 0.458, demostrando que la relación existente es significativa, entre “eficacia personal” y “desempeño laboral” en el personal administrativo del Instituto Nacional Penitenciario INPE, Arequipa- 2018, rechazando la hipótesis nula. (p. 16)

Calderón (2020), en su investigación sobre el empowerment y el desempeño laboral en los trabajadores del Ministerio Del Interior nos explica que:

La investigación buscó determinar cómo se relaciona el empowerment con el desempeño laboral de los trabajadores del ministerio del interior Proyecto Especial CORAH – Pucallpa, Ucayali 2019. El estudio incluyó a todos los trabajadores nombrados haciendo un total de (N=44) trabajadores. El tipo de estudio fue básico y de nivel descriptivo relacional con diseño no experimental de tipo transversal, se utilizó como instrumento un cuestionario (25 preguntas) de escala tipo Likert, la prueba estadística aplicada fue el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Los resultados indicaron que existe una relación positiva media (regular) y significativa ( $\rho=0,662$ ,  $\text{sig.}=0,000$ ) entre el empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores del ministerio del interior Proyecto Especial CORAH – Pucallpa, Ucayali 2019. De los resultados del análisis descriptivo en la variable empowerment tuvo mejor calificación el liderazgo ( $X=4.2$ ), seguido de desarrollo ( $X=3.6$ ), Poder ( $X=3.5$ ) y motivación ( $X=3.2$ ); en la variable desempeño laboral los trabajadores encuestados dieron mejor calificación a la Calidad y Eficacia ( $X= 4.1$ ) respectivamente y los menos valorados fueron Eficiencia con ( $X=3.80$ ) y economía ( $X=3$ ). (p. 12)

Choque (2021), En su estudio sobre la comunicación interpersonal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del sector educación, nos explica que:

La importancia de la comunicación interpersonal, ello para mejorar y contribuir en el desempeño laboral, dicho aspecto no es considerado en muchas entidades, presentándose dificultades, el cual se efectuó con el objetivo de determinar la influencia de la comunicación interpersonal en el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Dirección Regional de Educación Cusco – 2020, dicho trabajo consideró un nivel correlación, fue de tipo básico, para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, el estudio arribó a la conclusión que la comunicación interpersonal influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la dirección Regional de Educación Cusco, de manera significativa, ello de se ha podido identificar en la realización del trabajo de campo, evidenciándose que existe comunicación interpersonal, la cual influye de manera relativa en el desempeño de los profesionales en la realización de diferentes actividades. (p. 12)

#### ***1.4.2 Antecedentes nacionales***

Quiroz (2020), en su investigación sobre el empoderamiento organizacional y su relación con la gestión del conocimiento en docentes de Ventanilla nos dice que:

Utilizó un diseño no experimental y de alcance correlacional que pretende vincular estadísticamente dos variables: empoderamiento organizacional y la gestión del conocimiento en una muestra compuesta por 196 profesores que laboran en la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla. A esta muestra de profesores se les aplicó dos instrumentos previamente validados: el cuestionario de gestión del conocimiento de Oscar Huamán (2013) y el inventario de empoderamiento organizacional de Spreitzer,

adaptado al Perú por López (2017). Los resultados obtenidos a partir de la utilización de estadísticos no paramétricos de correlación informan que las variables sometidas a investigación se encuentran vinculadas entre sí al alcanzar un valor de  $r = 0,73$ . De ello, se concluye que la hipótesis general de investigación fue respaldada. Asimismo, las hipótesis específicas fueron respaldadas al encontrarse resultados que vinculan estadísticamente a las distintas subvariables entre sí y en todos los casos. (p.12)

Becerra et al. (2017), en su trabajo de investigación sobre el impacto de liderazgos empoderamiento y compartido en el comportamiento innovador en equipos de trabajo, nos explica que:

Tuvo como objetivo determinar si los estilos de liderazgo de empoderamiento y compartido predicen el comportamiento innovador de los colaboradores de una empresa de consumo masivo orientada a la elaboración y la comercialización de alimentos en el Perú. Para ello, en primer lugar, se utilizó como base el modelo de comportamiento innovador de Janssen (2000); en segundo lugar, el modelo de Liderazgo Compartido de Hoch et al. (2010); y, finalmente, se utilizó el modelo de Liderazgo de Empoderamiento de Arnold et al. (2000), a fin de alinear la planeación estratégica de la organización en indicadores medibles. Sobre la base de esta investigación se diseñó un estudio cuantitativo de tipo explicativo, no experimental y transaccional, en el que participaron 378 colaboradores comprendidos en 26 equipos de similar función y roles laborales en una empresa de consumo masivo del sector de alimentos en el Perú. Los resultados encontrados demuestran que solamente el estilo de liderazgo de empoderamiento predice el comportamiento innovador, en particular en las dimensiones de informar y de participación en la toma de decisiones. Es sobre estos resultados que se desarrolla un plan de acción de mejoras necesarias que deberán trabajarse en la organización, cuyo

objetivo apunta a fomentar y fortalecer el comportamiento innovador de los equipos de trabajo a través del desarrollo del estilo de liderazgo de empoderamiento, en sus dos dimensiones, en los líderes de la empresa del sector masivo. (p. 12)

Becerra (2019), en su investigación sobre una propuesta para el empoderamiento de la mujer peruana que vende por catálogo, nos explica que:

Tuvo como problema general la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación entre el empoderamiento de la mujer peruana y las ventas por catálogo Leonisa 2019?, y como objetivo general se plantea establecer que a mayor empoderamiento de la mujer peruana, mayores serán las ventas por catálogo Leonisa en Lima 2019. La selección de la muestra se realizó de manera intencional, siendo una investigación de tipo básico. El nivel es descriptivo, correlacional y el diseño es no experimental de corte transversal, la muestra está compuesta por 60 vendedoras por catálogo de Leonisa, se aplicó un instrumento validado por la junta de expertos, con una confiabilidad de alfa de Cronbach 0,829 para la variable empoderamiento de la mujer y para la variable venta por catálogo 0,864. Los resultados evidencian que el empoderamiento de la mujer si mantiene una correlación positiva con la venta por catálogo, con un  $\rho = 0,805$  y un p valor sig. = 0,001, en referencia al objetivo general si existe relación significativa entre el empoderamiento de la mujer y las ventas por catálogo. (p. 8)

Flores (2017), en su investigación sobre el empowerment y la productividad en la empresa Industrias y Servicios El Tigre S.A., en el distrito de Comas, nos dice que;

El objetivo fue determinar la relación entre las variables el empowerment y la productividad en la empresa industrias y Servicios El Tigre S.A., en el distrito de Comas, año 2017; El tipo de investigación es básica, de diseño no experimental, descriptivo

correlacional de corte transversal bajo el enfoque cuantitativo. La población está constituida por todo el personal que conforma la empresa industrias y servicios “El tigre” S.A., alcanzando un total de 60 colaboradores. La muestra aplicada fue no probabilística, sin hacer distinción en cuanto a sexo, profesión, nivel cultural, accesibilidad u otros, según los criterios de inclusión y exclusión. Para la recolección de datos se utilizó el instrumento cuestionario a través de la técnica denominada censo. Se obtuvo la confiabilidad del instrumento haciendo uso del Alfa de Cronbach, con un valor de 0.950, indicando una elevada confiabilidad del mismo. El análisis estadístico se realizó a través del software SPSS versión 23. Se aplicó el estadístico no paramétrico Rho de Spearman donde se observó que existe relación entre el empowerment y la productividad en la empresa Industrias y Servicios El Tigre S.A. Se obtuvo un coeficiente de correlación positivo y altamente significativo  $r=0.784$ , con un  $p=0.000$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se pudo afirmar que existe relación significativa entre el empowerment y la productividad en la empresa Industrias y Servicios “El Tigre” S.A., en el distrito de Comas, año 2017. (p. 6)

Guevara (2023), en su investigación sobre el empoderamiento de la mujer y gestión administrativa en directoras de instituciones educativas públicas en Trujillo, nos dice que:

Tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el empoderamiento de la mujer y la gestión administrativa en directoras de Instituciones Educativas Públicas del Nivel Inicial de Trujillo. Para cumplir con el objetivo planteado, el tipo de investigación que se llevó a cabo fue aplicada, de diseño no experimental transversal y según su nivel fue correlacional, ya que se pretendía conocer la relación entre el empoderamiento de la mujer y la gestión administrativa en un grupo de directoras de Instituciones Educativas

Públicas de nivel Inicial de una Unidad de Gestión Educativa Local correspondiente a la ciudad de Trujillo. Además de ello, para la realización de la presente investigación, se ha consultado fuentes secundarias tales como literatura especializada, informes institucionales, entre otros. La población estuvo conformada por 52 directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de la zona correspondiente a la UGEL 03 Trujillo Nor Oeste (TNO), según la información obtenida de la base de datos del portal del Ministerio de Educación , a quienes se evaluó su nivel de empoderamiento de la mujer y su gestión administrativa a través de la técnica de la encuesta y de instrumentos diseñados para medir las variables mencionadas (un cuestionario respecto a su empoderamiento como mujer y otro respecto a su gestión administrativa. Para ello se contó en total con la participación de 52 directoras laboraban en las instituciones educativas correspondientes a la UGEL 03 TNO, entidad que autorizó formalmente la aplicación de los cuestionarios. Luego de la aplicación de los instrumentos de investigación, se obtuvo como resultado que existe relación entre las variables estudiadas: empoderamiento de la mujer y gestión administrativa. En efecto, la relación que se obtuvo entre el empoderamiento de la mujer y la gestión administrativa, luego de realizar el estudio estadístico, resultó ser directa y de tipo moderada, con un coeficiente de correlación de 0,441; lo cual coincidió con la hipótesis planteada. (p. 10)

Leyva y Vilcas (2021), en su investigación sobre el empowerment y la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1 de la CMAC Huancayo, nos dice que:

Tuvo como objetivo general determinar la relación del empowerment con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020. La metodología del estudio es el método científico, con enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo – correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal, la

muestra estuvo conformada por 88 colaboradores, la técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento el cuestionario con una escala de Likert, con 40 preguntas, validado por 3 expertos, el criterio de confiabilidad de los instrumentos para la presente investigación se determinó por el coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados se obtuvieron con una estadística no paramétrica con un nivel de significancia de  $p = 0,000$  y se llegó a la conclusión que existe una relación directa y significativamente con la productividad laboral, con una correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0,742$ ), lo cual demuestra una correlación positiva y buena, es decir, cuando aumenta el empowerment mejora la productividad en la zona 1 de la CMAC Huancayo S.A. (p. 7)

Montesinos (2020), en su investigación sobre empowerment y la productividad en los trabajadores de la constructora Mech en la ciudad de Cusco, nos dice que:

Tuvo como objetivo determinar la relación entre el Empowerment y la Productividad de los trabajadores del área de operaciones de la constructora MECH en la ciudad de Cusco, 2019. El diseño metodológico que se utilizó fue de tipo transversal y correlacional, la población estuvo constituida por trabajadores que laboran en la constructora MECH que tienen personal a su cargo, siendo un total de 50. La técnica utilizada para el recojo de información fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario, uno para cada variable. Los resultados encontrados fueron: en los trabajadores de la constructora MECH en la ciudad de Cusco se identificó que el 76% de los trabajadores de la constructora MECH manifiestan tener un nivel alto de Empowerment (Empoderamiento). El 74% de los trabajadores de la constructora MECH manifiestan tener un nivel alto de Productividad. La conclusión a la que se arribó con el presente estudio fue: al establecer la correlación de Chi cuadrado  $X^2 = 17,064$  con un valor  $p$  de  $0,000$  en los trabajadores del área de operaciones de la constructora MECH

se concluye que hay una relación lineal positiva entre el Empowerment y Productividad. Además, estableciendo mediante la prueba de Tau b de Kendall se obtiene un coeficiente de correlación de 58.41%. (p. 8)

Portilla (2017), en su investigación sobre empoderamiento de los empleados y su rol moderador sobre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de una empresa de servicios logísticos, nos explica que:

Fue de tipo descriptiva se desarrolló en la empresa Induamérica Servicios Logísticos S.A.C. en Lambayeque a 34 trabajadores. Tuvo como objetivo evaluar si existe un rol moderador potenciador del empoderamiento de los empleados sobre la calidad de servicio ofrecido por la empresa y la satisfacción de los clientes. Se concluye que el empoderamiento juega un rol moderador potenciador entre la variable calidad de servicio y satisfacción del cliente. (p. 5)

### **1.5 Justificación de la investigación**

Las instituciones de educación superior indistintamente de su contexto geográfico, social o jurídica deben mantener procesos de mejora continua en las diversas actividades generadoras de valor afines a la docencia, vinculación con la colectividad y la investigación, así como actividades habilitantes, motivo por el cual es necesario contar con un sistema sólido y efectivo de control interno a fin de obtener eficiencia, efectividad y satisfacción poblacional.

Esta investigación, tiene como propósito principal fomentar el empoderamiento de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana, para así lograr una gestión eficiente de estas instituciones y a

través de la relación de las variables, se demostró la relación directa que existe entre el empoderamiento y eficiencia.

También, la investigación realizada se justifica porque busca comprender los factores determinantes del empoderamiento de los colaboradores que impiden una eficiente gestión de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

## **1.6 Limitaciones de la investigación**

La población objeto de la investigación, no fue homogénea, se presentó dificultades para encontrar a la muestra más apropiada.

Los recursos económicos asignados a la investigación fueron insuficientes, debido a la diversidad y dispersión de la muestra estudiada.

También los honorarios de los profesionales a los cuales se consultó, excedió largamente nuestro presupuesto.

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 *Objetivo general***

Demostrar que el empoderamiento mejora la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

### **1.7.2 *Objetivos específicos***

Establecer que la iniciativa personal mejora la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

Establecer que la comunicación interpersonal mejora la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

Establecer que la empatía mejora la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

## **1.8 Hipótesis**

### **1.8.1 *Hipótesis General***

Fomentar el empoderamiento permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

### **1.8.2 *Hipótesis específicas***

Fomentar la iniciativa personal permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

Fomentar la comunicación interpersonal permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

Fomentar la empatía permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

## II. MARCO TEÓRICO

Al explicar sobre empoderamiento Valencia (2000) nos dice que: Las organizaciones tradicionales lo único que necesitan son a sus colaboradores (empleados) haciendo su trabajo, para afrontar con ellos los aspectos endógenos y exógenos de las organizaciones. En cambio, con el empowerment necesitan del conocimiento y que sepan tomar decisiones, para poder encontrar soluciones a los problemas que se presentan, que obtengan iniciativa y que tengan reconocimiento por los resultados afianzados. (p. 81), resaltando la importancia de la autonomía en la toma de decisiones por parte de los docentes colaboradores.

El empowerment consiste en que se da la confianza a los colaboradores para obtener resultados por sí mismos y fomenta el compromiso con la institución hasta el punto de comportarse como si fueran los propios gestores. (Arata, 2005, p. 91, citado en Amezcua et al., 2019), así también el empowerment organizacional puede pasar por un proceso desde la supervisión de los colaboradores de toda institución hasta que tengan voz y voto en el desempeño de sus funciones. (Wilson, 2000, citado en Amezcua et al., 2019).

También se puede afirmar que el empowerment puede otorgarse a un individuo o a un conjunto de colaboradores que asuman responsabilidades en la empresa o institución. Los equipos con empowerment tienen las siguientes características (Amezcua et al., 2019):

Comparten el liderazgo y las tareas administrativas.

Facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.

El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.

Son comprometidos, flexibles y creativos.

Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.

Mejoran la honestidad, las relaciones con los demás y la confianza.

Tienen una actitud positiva y son entusiastas.

Así mismo para Treviño y Segovia (2016) la estructura del empowerment implica recursos, información y apoyo tales como:

Acceso a los recursos: significa la capacidad que puede tener para adquirir la financiación, materiales, tiempo y apoyo necesarios para hacer el trabajo.

Acceso a la información: se refiere a tener los conocimientos formales e informales que son necesarios para ser efectivo en el lugar de trabajo.

Acceso al apoyo: supone recibir feedback y la orientación necesaria desde los subordinados, de los compañeros que de la misma línea jerárquica y de los superiores.

Newstrom (2011) al analizar el empoderamiento plantea cinco criterios fundamentales para su desarrollo;

Ayudar a los empleados a dominar su labor, con la capacitación y el entrenamiento adecuado y la orientación de la experiencia, factores indispensables para los éxitos iniciales.

Permitirles más control al dar mayor libertad de acción sobre su trabajo para después hacerlos responsables de los resultados.

Presentar modelos de roles exitosos, observando a sus compañeros que ya tienen un buen desempeño laboral.

Usar el refuerzo social y la persuasión para darles reconocimiento, estímulos y realimentación verbal con el fin de elevar su confianza personal.

Dar apoyo emocional, para reducir la tensión y la ansiedad mediante una mejor definición de roles, asistencia en las tareas y un interés sincero por el trabajador (p. 176).

Para Chiavenato (2009, citado en Amezcua et al., 2019) la importancia de contar con una proyecto organizacional que sea motivadora y transmita a los colaboradores de la

institución, que debe brindar una mirada que permita a todos los integrantes trabajar con autonomía y delegar funciones mediante el empowerment; por ello, todos tendrán la capacidad de conocer lo que la empresa espera de ellos, para que logren tomar decisiones efectivas a través de la gestión de sus talentos.

También, Chiavenato (2017) señala la importancia de los siguientes criterios del empowerment:

Las personas deben tener pleno acceso a cualquier tipo de información acerca de la compañía.

Las personas deben poseer conocimientos y habilidades para poder contribuir a los objetivos de la organización. Ésta debe capacitar a los individuos para que sean competentes.

Las personas deben poseer capacidad y autoridad para tomar decisiones importantes.

Las personas deben entender la importancia y la finalidad que tiene su trabajo, deben reconocer que sus empleos son importantes y significativos, a fin de tomar mejores decisiones que favorezcan a lograr los objetivos en la organización.

Las personas deben ser recompensadas con base en el desempeño de la organización (p. 283).

Se puede citar a Torres (2018), señala que, el empoderamiento es una herramienta que en la actualidad es aplicada por diversas instituciones, el generar sentido de pertenencia es una tarea de toda la organización, los líderes de cada unidad académica o administrativa deben fomentar en su equipo la confianza y el compromiso para el desarrollo de todas las tareas asignadas, fortaleciendo las capacidades y habilidades de los trabajadores y funcionarios.

Así, para Urrutia (2000), citado en Masías et. al., (2021), el empoderamiento es un medio para dirigir adecuadamente el proceso educativo, es aquí donde se promueve una comunicación interpersonal y empática para generar una interacción adecuada entre el docente y los estudiantes, esto complementada con la regulación de la confianza, la actualización y la

iniciativa personal. Por ello, debido a que el docente crea un clima de confianza personal y grupal con sus estudiantes que permita transformar los procesos y las estructuras que conlleva el rol profesional de docente (León, 2013, citado en Masías et al., 2021). Es así, que el desarrollo de la autoeficacia y empoderamiento puedan tener una relación con el desarrollo de competencias que atañe a la actualidad como la ciencia, tecnología e innovación.

Para el caso del empoderamiento docente, según Gómez (2015) pretende hacer que el docente reflexione de manera crítica sobre su quehacer pedagógico, que pueda interiorizar su desempeño y contribuya a su formación profesional, lo que influenciará en la interacción con sus alumnos. Es decir, que los colaboradores vayan desarrollando las competencias profesionales de los estudiantes en un ambiente de seguridad y confianza.

En términos sencillos, la iniciativa personal es un conjunto de comportamientos que caracterizan a las personas auto iniciadoras, proactivas y persistentes al superar las dificultades que emergen en la consecución de los objetivos (Ulacia et al., 2017). Ahora bien, la comunicación interpersonal constituye uno de los aspectos fundamentales de la naturaleza humana, es una dimensión a través de la cual se manifiesta la condición de seres humanos. La persona capaz de mantener una comunicación interpersonal asertiva contribuye al bienestar y calidad de vida de sí misma y de los demás (Gómez y Simón, 2016). Por ello, en toda institución superior educativa debe mantenerse una comunicación interpersonal firme, positiva y clara, esto nos va a llevar hacia el camino del trabajo colaborativo donde cada integrante realice el mayor esfuerzo para desempeñarse de manera idónea y eficaz, una misma meta cargada de esfuerzo y constancia para llevar a cabo los proyectos y programas que conlleven al logro de objetivos propuestos. (Cano, 2018, citado en Poveda y Minta, 2022).

La empatía es considerada como la destreza para comprender las necesidades, emociones y dificultades de las personas, siendo capaces de ponerse en su situación, permitiendo así una respuesta adecuada a sus reacciones emocionales. Según este modelo, la competencia emocional de la empatía se alcanza al combinar la escucha activa a nivel intelectual, la comprensión a nivel emocional y el asertividad a nivel conductual (Balart, 2013).

Para la variable eficiencia organizativa se concibe como la capacidad de una organización para maximizar todas las formas de recuperación energética, logrando esto a través de una combinación de la eficiencia en su funcionamiento como sistema y su éxito en adquirir los insumos necesarios en condiciones ventajosas (Katz y Kahn. 1966; citado por Ordoñez, 2015). La eficiencia se logra cuando se emplea un menor número de recursos para alcanzar un objetivo específico, o cuando se logran más objetivos utilizando los mismos recursos o incluso menos (Escuela Europea de Dirección y Empresa [EUDE] 2019).

Para Arroyo (2012), buscando la eficiencia explica que en las organizaciones suele ocurrir compromisos laborales para el desarrollo del empowerment, y menciona los siguientes:

Empleados: asumen la responsabilidad para que la empresa crezca, por la identificación con sus labores que ejecuten. En el desarrollo cotidiano de las labores un colaborador, propone soluciones a los problemas que se evidencian, actúa como un estratega y con su experiencia planifica cómo se deben hacer las cosas.

Equipos: los equipos son un “conjunto de personas que trabajan juntas, con el fin de mejorar su desempeño y así lograr mejores resultados”.

Organizaciones: unidades económicas que se encuentran estructuradas de tal modo que puedan brindar soporte a sus colaboradores, ofreciéndoles las herramientas para que puedan desarrollar sus actividades, para el logro de objetivos y así ser recompensados.

## **2.1 Marco conceptual**

### Colaboradores

De manera amplia es utilizado para designar a cualquier persona, empleada o no, encargada de motivar al personal de una institución para que esta sea más competitiva y mejore su rendimiento. En esta investigación, nos referimos específicamente a los docentes de las instituciones.

### Comunicación intrapersonal

Son nuestros pensamientos e interacciones propias. Es decir, aquello que reflexionamos en nuestro fuero interno. Se basa en las acciones y expresiones, tanto verbales como no verbales y físicas que mantenemos con los demás.

### Costos

Valor monetario de los insumos, materias primas, sueldos, etc. es decir, todo lo que se necesita para producir o generar un bien, sea este un producto o un servicio

### Eficacia

Es hacer lo que se debe hacer para lograr los objetivos buscados.

### Eficiencia

Es lograr los resultados con la menor cantidad posible de tiempo y dinero o, con los mismos recursos, lograr resultados superiores

### Empatía

Es la capacidad que tiene una persona de comprender las emociones y los sentimientos de los demás, basada en el reconocimiento del otro como similar, es decir, como un individuo similar con mente propia.

### Empoderamiento

Proceso mediante el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo en cuanto forman parte de un grupo social, para impulsar cambios positivos en las situaciones en las que viven

### Gestión académica

Ámbito de acción orientada a facilitar y mejorar los procesos formativos que imparten las instituciones de educación superior, con la finalidad de satisfacer las necesidades formativas de sus estudiantes.

### Iniciativa personal

Conjunto de comportamientos que caracterizan a las personas auto iniciadoras, proactivas y persistentes al superar las dificultades que emergen en la consecución de los objetivos.

### Institución educativa privadas de nivel superior

Organización que imparte educación, ya sea como objetivo principal o complementario. En esta investigación se ha considerado a las que prestan el servicio de educación técnica superior más las universitarias

## Objetivos

Son los pasos definidos para alcanzar los resultados que se esperan. Estos objetivos deben ser medibles para que sea posible evaluar su desempeño y, así, tomar las medidas necesarias para redefinir las estrategias si se requiere.

## Procesos

Conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.

## Trabajo en equipo

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo explicativo – correlacional. Esto es debido a que explica el comportamiento de las variables así como su relación e influencia de una en la otra, es decir en qué medida va a influir una variable de estudio en la otra. También, esta investigación presenta un diseño no experimental. (Hernández et al., 2006).

#### 3.2 Población y muestra

La población objeto de investigación está conformada por un total de 28,650 docentes. Para encontrar este número se ha considerado a 77 institutos privados y 57 universidades privadas de Lima Metropolitana.

##### *Muestra*

Siendo la población 28,650 y utilizando las fórmulas estadísticas universales para aproximar la muestra a partir de una población específica se obtuvo como muestra para la presente investigación la cantidad de 379 docentes.

#### 3.3 Operacionalización de variables

La operacionalización de las variables es fundamental para todo proceso de desarrollo de toda investigación. La identificación y tratamiento de las variables que definen las hipótesis, permitirán operativizar y efectuar el proceso de verificación: aceptación o rechazo de los mismos.

**Tabla 1.***Operacionalización de variables*

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala</b>	<b>Relación</b>
<b>Variable Independiente</b> X. Empoderamiento	X.1. Iniciativa personal	Alta, Media, Baja	X- Y- Z
	X.2. Comunicación intrapersonal	Alto, Medio, Bajo	
	X.3. Empatía	Alta, Media, Baja	X.2. , Y.2., Z
<b>Variable Dependiente</b> Y. Eficiencia	Y.1. Trabajo en equipo	Alta, Media, Baja	X.3., Y.3., Z
	Y.2. Cumplimiento de objetivos	Alta, Media, Baja	
	Y.3. Reducción de costos y procesos	Alta, Media, Baja	
<b>Dimensión Espacial</b>			
Z. Instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana			

Fuente: Elaboración propia

**3.4 Instrumentos**

Se utilizaron los siguientes instrumentos:

- ✓ Guía para investigación y recopilación de la información bibliográfica
- ✓ Guía de observaciones
- ✓ Guía de entrevistas a expertos

- ✓ Cuestionarios a los seleccionados en la muestra

#### Validación de los instrumentos de recolección de datos

Para la validación de los instrumentos será a través de juicio de expertos, que consiste en la entrega de los instrumentos a tres jurados expertos, quienes realizarán la validación de la consistencia interna de los instrumentos.

#### **Tabla 2.**

##### *Validación de los instrumentos por juicio de expertos*

Juez experto	Empoderamiento	Eficiencia
Dr. Manuel Alberto, Espinoza Cruz	Aplicable	Aplicable
Dr. Francisco José Gonzáles Gómez	Aplicable	Aplicable
Dr. José Alberto Chombo Jaco	Aplicable	Aplicable

Fuente: Fichas de validación de instrumentos de la UNFV

#### Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

La confiabilidad de los instrumentos se mediará mediante la aplicación a un grupo piloto cuyos resultados serán procesados en el programa estadístico SPSS y mediante el estadístico de Alfa Cronbach se podrá demostrar su confiabilidad.

#### **Tabla 3.**

##### *Resultados de confiabilidad del instrumento Empoderamiento*

Alfa de Cronbach	Participantes	N de elementos
0.847	25	35

Fuente: Base de datos de la prueba piloto

**Tabla 4.***Resultados de confiabilidad del instrumento Eficiencia*

Alfa de Cronbach	Participantes	N° de elementos
0.986	25	20

Fuente: Base de datos de la prueba piloto

El coeficiente de Cronbach determina el nivel de consistencia interna, por tanto los resultados obtenidos demuestran que los instrumentos presentan un nivel alto de confiabilidad.

### 3.5 Procedimientos

Ordenamiento y clasificación.- Se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa sobre el empoderamiento y su relación con la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana, en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.

Registro manual.- Se aplicó para digitar la información de las diferentes fuentes sobre el empoderamiento y su relación con la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

Proceso computarizado con Excel.- Para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad sobre el empoderamiento y su relación con la eficiencia de los

colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

Proceso computarizado con SPSS.- Para digitar, procesar y analizar datos y determinar indicadores promedios, de asociación y otros sobre el empoderamiento y su relación con la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

### **3.6 Análisis de datos**

Análisis documental.- Esta técnica permitirá conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales sobre el empoderamiento y su relación con la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

Indagación.- Esta técnica facilitará disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad sobre el empoderamiento y su relación con la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

Conciliación de datos.- Se aplico para enlazar los datos sobre el empoderamiento y su relación con la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.- Se aplicó para presentar la información en cuadros con columnas de cantidades y porcentajes sobre el empoderamiento y su relación con la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

Comprensión de gráficos.- Se utilizaron para presentar la información en forma de gráficos en cualquier de sus formas, sobre el empoderamiento y su relación con la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

Otras.- El uso de instrumentos, técnicas, métodos y otros elementos no es limitativa, es meramente referencial; por tanto en la medida que fue necesario se utilizaron otros tipos para tener información integral sobre el empoderamiento y su relación con la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Análisis e interpretación

**Tabla 5.**

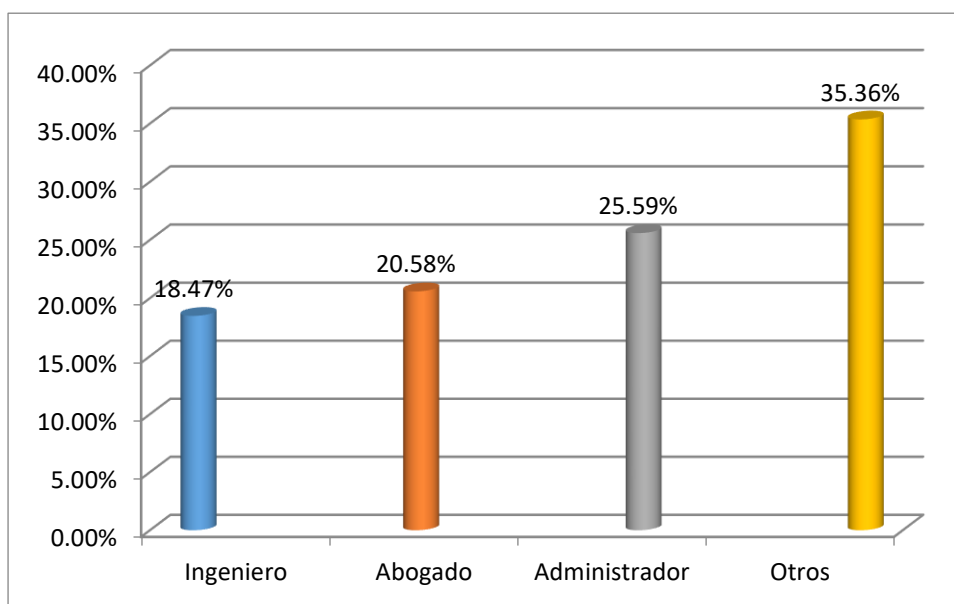
*Profesión u oficio*

Alternativa	Muestra	%
Ingeniero	70	18.47
Abogado	78	20.58
Administrador	97	25.59
Otros	134	35.36
Total	379	100.00

Fuente: Encuesta realizada entre el 13 y 17 de febrero del 2023.

**Figura 1.**

*Profesión u oficio*



Nota: Elaboración propia.

Se puede observar que, la mayor parte de la muestra son profesionales de diversas carreras como docentes, contadores, químicos, etc. que representan el 35,36%, mientras que los

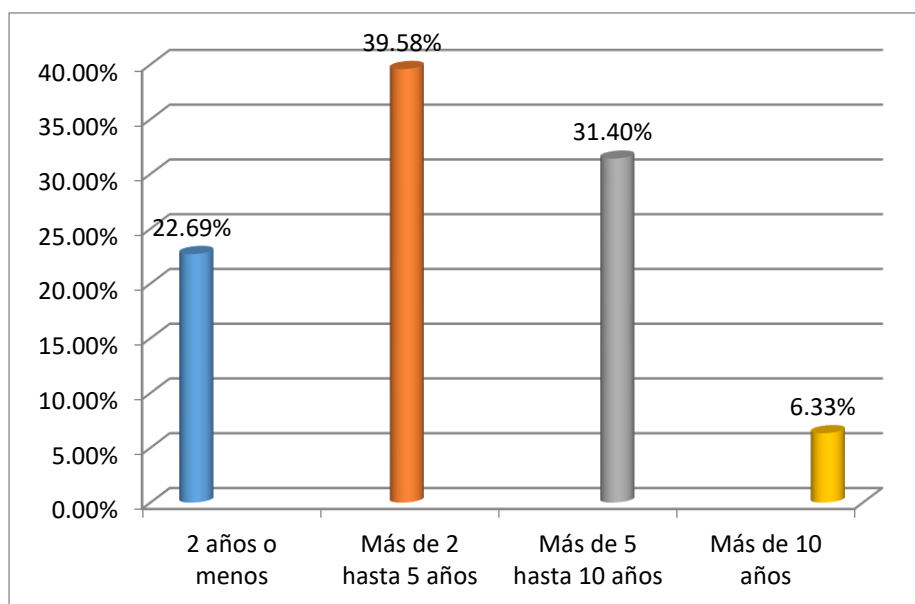
profesionales en administración representan 25,59%, así se cuenta con abogados en un 20,58% y en menor cantidad con profesionales de ingeniería con un 18,47%.

**Tabla 6.**  
*Nivel de experiencia en años, sobre profesión u oficio*

Alternativa	Muestra	%
2 años o menos	86	22.69
Más de 2 hasta 5 años	150	39.58
Más de 5 hasta 10 años	119	31.40
Más de 10 años	24	6.33
Total	379	100.00

Fuente: Encuesta realizada entre el 13 y 17 de febrero del 2023

**Figura 2**  
*Experiencia en años, sobre profesión u oficio*



Nota: Elaboración propia.

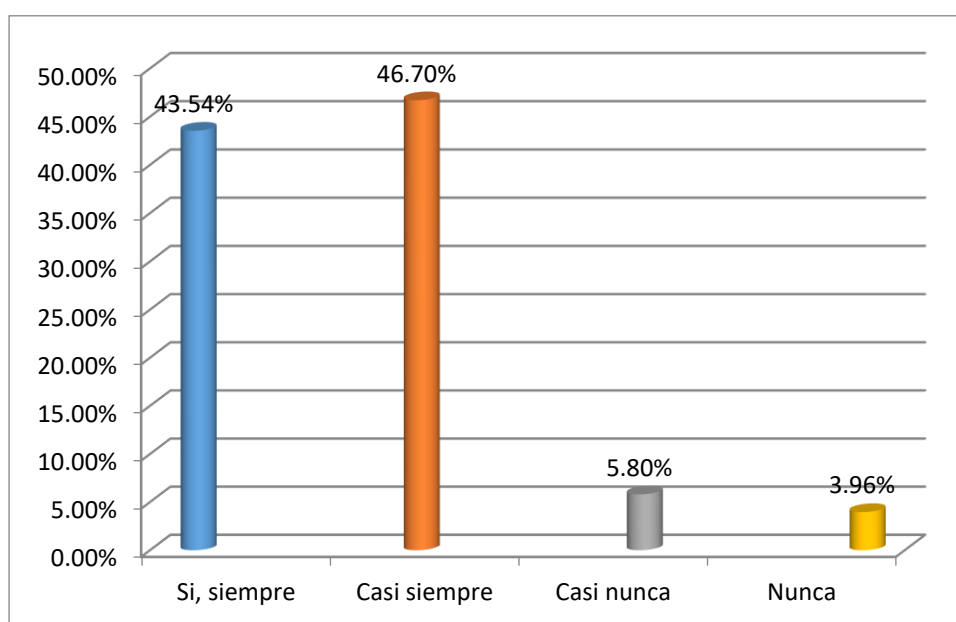
Los docentes colaboradores en su mayoría tienen entre 2 a 5 años de servicio laborando en el nivel superior lo que refleja poca experiencia para estar empoderados y conocer todas las herramientas que permitan brindar una educación de calidad con eficiencia, pero también se cuenta con colaboradores con más de 10 años de experiencia, quienes son los que guían y orientan a los más jóvenes en adaptarse a la política institucional.

**Tabla 7.**  
*Iniciativa personal de los colaboradores*

Alternativa	Muestra	%
Si siempre	165	43.54
Casi siempre	177	46.70
Casi nunca	22	5.80
Nunca	15	3.96
Total	379	100.00

Fuente: Encuesta realizada entre el 13 y 17 de febrero del 2023

**Figura 3**  
*Iniciativa personal de los colaboradores*



Nota: Elaboración propia

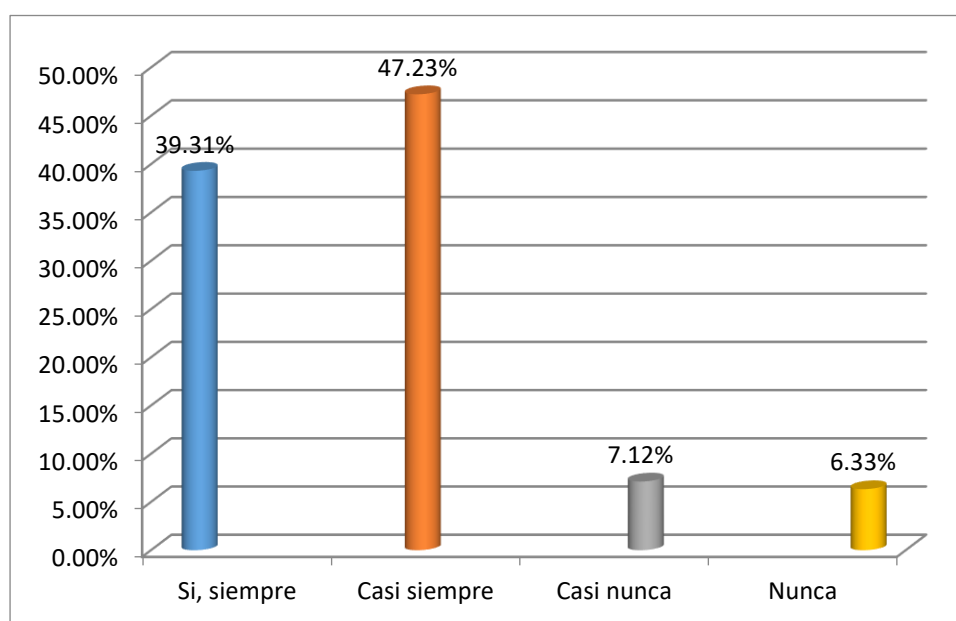
A la pregunta ¿Considera usted que, fomentar la iniciativa personal permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica?, la mayor parte de los docentes colaboradores conoce los fundamentos teóricos sobre la iniciativa personal, que es una cualidad proactiva que las instituciones superiores de educación esperan de sus docentes durante el ciclo académico y tienen conciencia que al practicarla su desempeño laboral será más eficiente, pero el poco tiempo de experiencia que poseen, sea una justificación para no empoderarse con su labor académica.

**Tabla 8.**  
*Comunicación interpersonal en el centro laboral*

Alternativa	Muestra	%
Si siempre	149	39.31
Casi siempre	179	47.23
Casi nunca	27	7.12
Nunca	24	6.33
Total	379	100.00

Fuente: Encuesta realizada entre el 13 y 17 de febrero del 2023

**Figura 4.**  
*Comunicación interpersonal en el centro laboral*



Nota: elaboración propia.

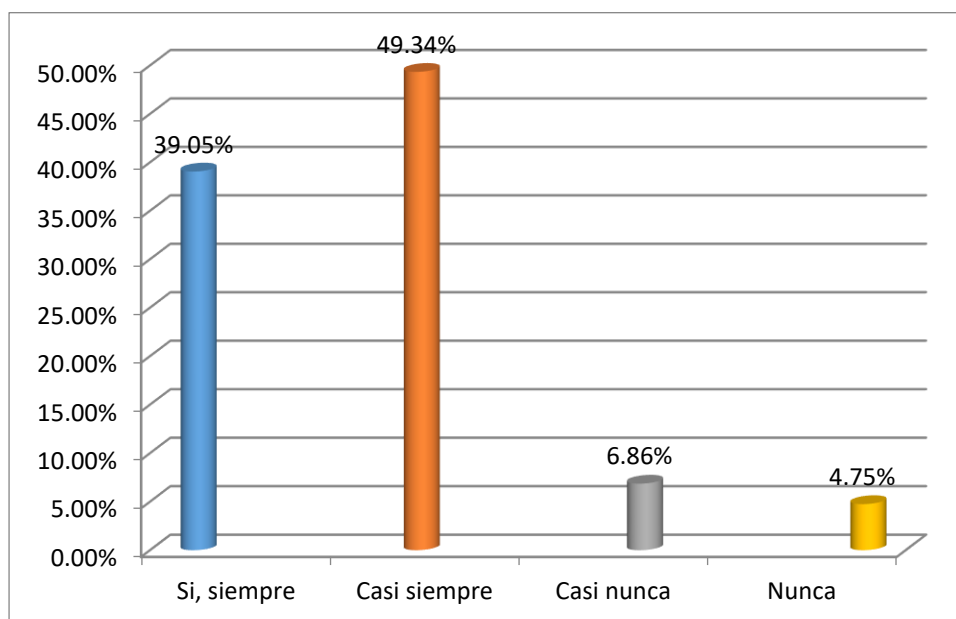
Cuando se realizó la pregunta ¿Considera usted que, fomentar la comunicación interpersonal permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica?, los resultados muestran que los docentes colaboradores en su mayoría concuerdan que, fomentando una comunicación interpersonal en el aula, se logrará un eficiente desempeño laboral generándose un clima saludable tanto con los estudiantes como con sus colegas.

**Tabla 9.**  
*La empatía en el centro laboral*

Alternativa	Muestra	%
Si siempre	148	39.05
Casi siempre	187	49.34
Casi nunca	26	6.86
Nunca	18	4.75
Total	379	100.00

Fuente: Encuesta realizada entre el 13 y 17 de febrero del 2023

**Figura 5.**  
*Nivel de empatía en el centro laboral*



Nota: elaboración propia

Se puede observar que, la mayoría de los colaboradores considera en su institución los practica la empatía, siente con el buen trato mejora el clima institucional, así el 49,34% señala casi siempre y el 39,05% siempre, sumados llegan a 88,39%, mientras que un 6,86% y 4,75% señalan que casi nunca o nunca se mejora el clima institucional.

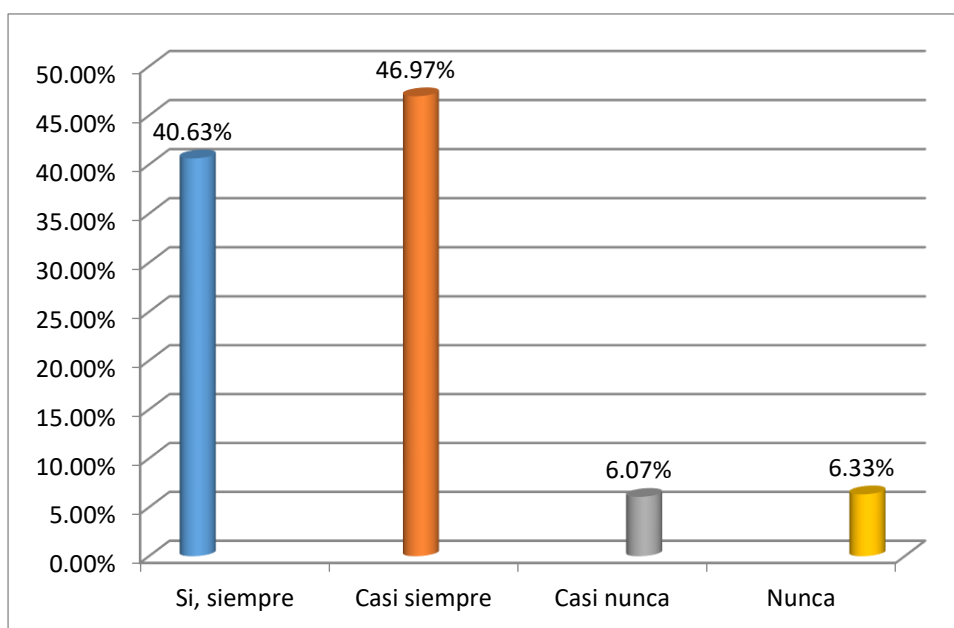
**Tabla 10.**  
*Empoderamiento en el ámbito laboral*

Alternativa	Muestra	%
Si siempre	154	40.63
Casi siempre	178	46.97
Casi nunca	23	6.07
Nunca	24	6.33
Total	379	100.00

Fuente: Encuesta realizada entre el 13 y 17 de febrero del 2023

**Figura 6.**

*Nivel de empoderamiento en el ámbito laboral*



Nota: elaboración propia

De lo observado se muestra que, la mayoría de los colaboradores conocen y se sienten empoderados en sus instituciones, pues reconocen que mejora el rendimiento académico, así el 46,97% señalan que casi siempre y el 40,63% perciben que siempre, sumados llegan al 87.60%; mientras que el 6,07% y el 6,33% perciben que casi nunca o nunca el empoderamiento mejora el rendimiento laboral.

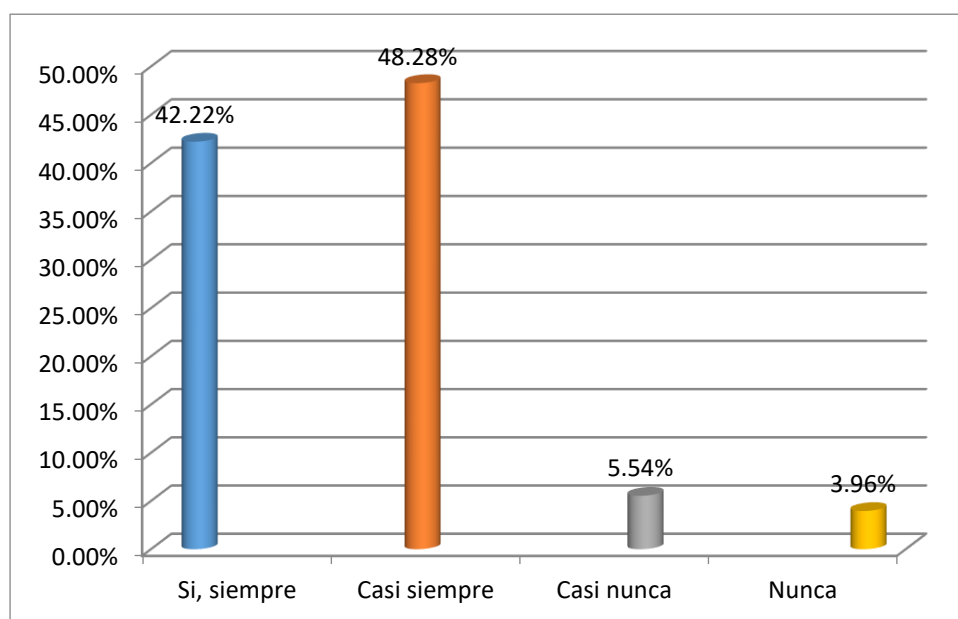
**Tabla 11.**  
*Eficiencia de los colaboradores*

Alternativa	Muestra	%
Si siempre	160	42.22
Casi siempre	183	48.28
Casi nunca	21	5.54
Nunca	15	3.96
Total	379	100.00

Fuente: Encuesta realizada entre el 13 y 17 de febrero del 2023

**Figura 7.**

*Nivel de Eficiencia de los colaboradores*



Nota: elaboración propia

Se puede observar que la mayoría de los colaboradores reconocen que desarrollando nuestra labora de manera eficiente se logrará maximizar el rendimiento académico; así el 48,28% señalan que casi siempre y el 42,22% siempre, sumados llegan al 90.05%; mientras que solo el 5,54% y el 3.96% señalan que casi nunca o nunca lo perciben así.

## 4.2 Análisis inferencial

### 4.2.1 Prueba de normalidad

Para poder utilizar la prueba estadística de contrastación de las hipótesis, los datos deben ser sometidos a la prueba de normalidad, para el presente estudio se utiliza la prueba de Kolmogorov Smirnov por contar con una muestra mayor a 50 colaboradores (Romero, 2016).

**Tabla 12.**

*Prueba de normalidad de la variable empoderamiento*

Variable y dimensiones	Estadístico	gl.	Sig.
Iniciativa personal	,456	379	,000
Comunicación intrapersonal	,501	379	,000
Empatía	,467	379	,000

Fuente: elaboración propia

**Tabla 13.**

*Prueba de normalidad de la variable eficiencia*

Variable y dimensiones	Estadístico	gl.	Sig.
Trabajo en equipo	,540	379	,001
Cumplimiento de objetivos	,530	379	,001
Reducción de costos y procesos	,498	379	,002

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a las tablas, se puede observar los resultados con la prueba de normalidad Kolmogorov Smirnov, de las variables empoderamiento y eficiencia, así como sus dimensiones son menores a 0.05, indicándonos que la distribución de los datos no presenta normalidad. En conclusión, se tomó la decisión de utilizar la Prueba No paramétrica de Spearman.

#### 4.2.2 Contrastación de hipótesis

##### *Hipótesis general*

Ha: Fomentar el empoderamiento permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

Ho: Fomentar el empoderamiento no permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

**Tabla 14.**  
*Correlación del empoderamiento con la eficiencia*

		Fomentar el empoderamiento		Eficiencia de los colaboradores de la gestión académica
Rho de Spearman	Fomentar el empoderamiento	Coeficiente de correlación	1,000	,504*
		Sig. (bilateral)	.	,023
		N	379	379
	Eficiencia de los colaboradores de la gestión académica	Coeficiente de correlación	,504*	1,000
		Sig. (bilateral)	,023	.
		N	379	379

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

Interpretación: Según los resultados Rho de Spearman, que tiene el valor de 0.504\*\* y el sigma (bilateral) es de 0,023; lo que nos permite afirmar que la hipótesis alterna se cumple

entonces: Fomentar el empoderamiento permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

### *Hipótesis específica 1*

Ha: Fomentar la iniciativa personal permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

Ho: Fomentar la iniciativa personal no permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

**Tabla 15.**  
*Correlación de la iniciativa personal con la eficiencia*

		Fomentar la iniciativa personal		Eficiencia de los colaboradores de la gestión académica
Rho de Spearman	Fomentar la iniciativa personal	Coefficiente de correlación	1,000	,489*
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	379	379
	Eficiencia de los colaboradores de la gestión académica	Coefficiente de correlación	,489*	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	379	379

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

Interpretación: Según los resultados Rho de Spearman, que tiene el valor de 0.489\*\* y el sigma (bilateral) es de 0,001; lo que nos permite afirmar que la hipótesis alterna se cumple entonces: Fomentar la iniciativa personal permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores

de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

### *Hipótesis específica 2*

Ha: Fomentar la comunicación interpersonal permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

Ho: Fomentar la comunicación interpersonal no permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

**Tabla 16.**

*Correlación de la comunicación interpersonal con la eficiencia*

			Fomentar la comunicación interpersonal	Eficiencia de los colaboradores de la gestión académica
Rho de Spearman	Fomentar la comunicación interpersonal	Coefficiente de correlación	1,000	,508*
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	379	379
	Eficiencia de los colaboradores de la gestión académica	Coefficiente de correlación	,508*	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	379	379

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

Interpretación: Según los resultados Rho de Spearman, que tiene el valor de 0.508\*\* y el sigma (bilateral) es de 0,003; lo que nos permite afirmar que la hipótesis alterna se cumple entonces: Fomentar la comunicación interpersonal permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

***Hipótesis específica 3***

Ha: Fomentar la empatía permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

Ho: Fomentar la empatía no permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

**Tabla 17.**

*Correlación de la empatía con la eficiencia de los colaboradores.*

		Fomentar la empatía	Eficiencia de los colaboradores de la gestión académica
Rho de Spearman	Fomentar la empatía	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,496*
		N	.
	Eficiencia de los colaboradores de la gestión académica	Coefficiente de correlación	379
		Sig. (bilateral)	,496*
		N	,000
			379

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

Interpretación: Según los resultados Rho de Spearman, que tiene el valor de 0.496\*\* y el sigma (bilateral) es de 0,000; lo que nos permite afirmar que la hipótesis alterna se cumple entonces: Fomentar la empatía permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El hallazgo de que la mayoría de los encuestados (89.98%) considera que fomentar la iniciativa personal mejora la eficiencia de los docentes colaboradores en la gestión académica de las instituciones superiores de educación es coherente con investigaciones previas, como la llevada a cabo por Ale y Baca (2019), quienes también hallaron resultados estadísticos de una correlación moderada, pero significativos; demostrando que si bien los docentes colaboradores reconocen que la iniciativa personal es importante, aún no están empoderados como para desenvolverse con eficiencia en las instituciones donde laboran, se puede atribuir a la poca experiencia y que aún no conocen completamente la política institucional, pues se debe reconocer que la iniciativa es una actitud donde reconocemos nuestras responsabilidades para hacer que las cosas sucedan, es decir manejar adecuadamente las actividades y poseer la capacidad para realizar nuestras funciones con anticipación y proponiendo alternativas adecuadas frente a los problemas (Covey 2003).

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados (88.13%) considera que fomentar la comunicación interpersonal mejora la eficiencia de los docentes colaboradores en la gestión académica de las instituciones superiores de educación. Este hallazgo guarda similitudes con la investigación de Choque (2021), que analizó la comunicación interpersonal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la región Cusco. Aunque los estudios se llevaron a cabo en contextos diferentes en términos de ubicación, los resultados son coherentes y respaldan la investigación realizada, podemos afirmar que los docentes colaboradores identifican que la comunicación interpersonal es aquella que enfatiza la relación donde de privilegia no solo el entendimiento de lo que se dice, sino la comprensión del ser humano de quien habla (Romeu, 2015), es decir que es una relación de persona a persona, donde se transmiten no solo palabras, sino también emociones y pensamientos para trabajar en un

clima favorable; por los resultados obtenidos se identifica esta relación como moderada, pues se sabe que es importante pero aún existe una limitación en el desarrollo de esta dimensión ya sea por el poco tiempo trabajando en la institución o por falta de experiencia laboral, desencadenando en una falta de empoderamiento de los docentes colaboradores para ejercer bien su labor.

Asimismo, la mayoría de los encuestados (89.45%) opina que fomentar la **empatía** mejora la eficiencia de los docentes colaboradores. Así se reconoce a la empatía como una actitud para reconocer las emociones en los demás, es decir la capacidad para comprender los sentimientos de los otros y poder leer sus mensajes no verbales (Goleman, 1998) este resultado es contradictorio al presentado en la investigación de Troncoso (2018), que abordó la empatía y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores de un hotel en Puerto Maldonado, los resultados muestran que no hay relación entre ambas, pues los colaboradores realizan sus tareas de manera mecánica sin motivación alguna, el mismo resultado se obtuvo en Flores, Lermo y Paytan (2018), en su investigación acerca de la empatía y su relación con el desempeño laboral de las enfermeras en un clínica de Huancayo, a pesar que obtuvieron un resultado significativo, el nivel de empatía era bajo con un 32% de las enfermeras. Estas investigaciones demuestran que la empatía influye en el desempeño laboral, sino eres empático se obtiene bajos niveles de eficiencia, por ello se muestra en la presente investigación que los docentes colaboradores necesitan desarrollar la empatía para interactuar con los estudiantes y con sus colegas; así podrá mantener un clima de trabajo saludable, pues los años de experiencia y el poco tiempo en la institución demuestran que aún falta mejorar esta capacidad, pues se identificó un nivel de correlación moderado entre ambas variables.

Finalmente, la mayoría de los encuestados (90.24%) considera que fomentar el empoderamiento podría mejorar la eficiencia de los colaboradores en la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior en Lima Metropolitana, 2023. Este hallazgo concuerda con la investigación realizada por Calderón (2020), que llevó a cabo un análisis sobre el empowerment y el desempeño laboral obteniendo un alto nivel de correlación. Así, Chiavenato (2009), define el empowerment en la toma de decisiones o delegación de autoridad parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización, esto reflejado en las aulas, otorga poder a los docentes colaboradores para ejercer su labor con libertad y seguridad, existiendo una moderada correlación en entre ambas variables, lo que demuestra que si bien los docentes colaboradores tienen conciencia que el empoderamiento mejora la eficiencia laboral, aún no han desarrollado esas habilidades, posiblemente por la falta de experiencia, porque comparten labores en otras instituciones o porque aún desconocen la política de trabajo, estos resultados moderados se refleja en la evaluación de desempeño docente al final de cada ciclo, pues no solo se evidencia el trato y atención hacia los estudiantes, sino también el cumplimiento de sus responsabilidades, ello genera en cada docente un nivel de satisfacción y recompensa por parte de las instituciones.

La investigación presentó una limitación económica sobre todo en la recolección de datos por la cantidad de colaboradores a quienes se aplicó las encuestas; además que, la población objeto de la investigación, no fue homogénea, hubo dificultades para encontrar a la muestra más apropiada; otra limitación que se puede mencionar es que se enfocó en el empoderamiento de los colaboradores en general, pudo realizarse una comparación entre varones y mujeres.

## VI. CONCLUSIONES

- El empoderamiento profesional de los docentes colaboradores es fundamental para lograr que las instituciones superiores de educación alcancen niveles de eficiencia, pues su fortalecimiento les permite contar con estrategias para enfrentar la adversidad, adaptarse a las nuevas situaciones laborales con comportamientos positivos y saludables que traerán beneficios en su quehacer diario, más aún si los colaboradores cuentan con pocos años de experiencias como lo fueron la mayoría de la muestra, así podrán desempeñarse maximizando su desempeño laboral en cada una de las instituciones superiores en las que trabajan. De esta forma se puede asegurar que ambas variables están fuertemente relacionadas y de manera positiva en la gestión académica.
- Las instituciones deben incidir en fomentar el empoderamiento en su personal, pues con la iniciativa personal, la comunicación interpersonal y la empatía los docentes colaboradores podrán desenvolverse mejor en todas las actividades de responsabilidad pedagógica y administrativa, más aún si los docentes colaboradores con pocos años de experiencia laboral presentan niveles moderados de empoderamiento, ya sea por falta de conocimiento de la política institucional o porque aún no se encuentran seguros de desempeñar sus funciones de manera proactiva.
- Se concluye que, uno de los medios que influye de manera positiva para afianzar el empoderamiento en el personal es con el reconocimiento del mérito personal en cada ciclo, porque los motiva a seguir manteniendo y/o mejorando su desempeño, le da confianza para alcanzar la eficiencia profesional.

## VII. RECOMENDACIONES

- Desarrollar un programa antes de iniciar el ciclo académico dirigido a fomentar el empoderamiento profesional, mediante la iniciativa personal, la comunicación interpersonal y la empatía entre los docentes colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior en Lima Metropolitana.
- Contratar un equipo de expertos especializados en técnicas de lenguaje corporal y comunicación interpersonal con el propósito de fortalecer las habilidades blandas de los colaboradores en la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior.
- Implementar un sistema de premios y recompensas que promueva la solidaridad y el reconocimiento del mérito personal para generar mayor motivación y seguridad en los docentes colaboradores para seguir mejorando su gestión académica en las instituciones educativas privadas.
- Se recomienda ampliar la muestra a instituciones superiores públicas para poder realizar una comparación entre ambas, pues en las instituciones privadas existe una presión de cumplimiento laboral porque su continuidad laboral está supeditada a su desempeño en cada ciclo académico.
- Así como se recomienda desarrollar investigaciones en otro tipo de instituciones superiores, sobre todo donde laboren mayormente mujeres para conocer su nivel de empoderamiento en nuestra sociedad actual. Así como también en instituciones superiores públicas, pues la idiosincrasia es diferente a las privadas.

## VIII. REFERENCIAS

- Ale, T., y Baca, F. (2019). *La eficacia personal y la relación con el desempeño laboral del personal administrativo en el instituto Nacional Penitenciario (INPE) Arequipa, 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio UTP. [https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2333/Thamy%20Ale\\_Flor%20Baca\\_Tesis\\_Titulo%20Profesional\\_2019.pdf?sequence=1](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2333/Thamy%20Ale_Flor%20Baca_Tesis_Titulo%20Profesional_2019.pdf?sequence=1)
- Amezcuca, E., Pérez, V. y Quiroz, E. (2019). *El empowerment como estrategia del crecimiento del talento humano*. *Revista ciencia administrativa*, 1, 33-37 <https://www.uv.mx/magerhto/files/2019/11/El-empowerment-como-estrategia-de-crecimiento-del-talento-humano.pdf>
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (1ra ed.). Ecoe Ediciones.
- Balart, M. (2013). *La empatía: La clave para conectar con los demás*. *Observatorio de Recursos Humanos*. [https://clasica.gref.org/nuevo/articulos/art\\_250513.pdf](https://clasica.gref.org/nuevo/articulos/art_250513.pdf)
- Becerra, M., Del Campo, J. y Díaz, K. (2017) *El impacto de liderazgos empoderamiento y compartido en el comportamiento innovador en equipos de trabajo*. [Tesis de maestría, Universidad del Pacifico]. Repositorio Institucional UP. [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1897/Melina\\_Tesis\\_Maestria\\_2017.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1897/Melina_Tesis_Maestria_2017.pdf?sequence=1)

Becerra, Z. (2019) *Propuesta para el empoderamiento de la mujer peruana en venta por catálogo Leonisa – 2019*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29998/Becerra\\_CZP.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29998/Becerra_CZP.pdf?sequence=1)

Bracho, O. y García, G. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15 (2), 165 – 177. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>

Calderón, P. (2020). *El empowerment y el desempeño laboral en los trabajadores del Ministerio Del Interior proyecto especial Corah – Pucallpa* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Agraria de la Selva].

[https://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14292/2183/TS\\_PSCE\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14292/2183/TS_PSCE_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional* (3ra ed.). McGraw-Hill

Choque, Y. (2021). *La comunicación interpersonal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la dirección regional de Educación del Cusco, 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57588/Choque\\_LY-SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57588/Choque_LY-SD.pdf?sequence=1)

Covey, S. (2003). *7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós Prural.  
<https://www.colomos.ceti.mx/documentos/goe/los7HabitosGenteAltamenteEfectiva.pdf>

Escuela Europea de Dirección y Empresa [EUDE]. (2019). *Eficiencia y eficacia. Principales diferencias*. Blog de la Escuela Europea de Dirección y Empresa.  
<https://www.eude.es/blog/eficiencia-eficacia-diferencias/>

Flores, D. (2017) *El empowerment y la productividad en la empresa Industrias y Servicios El Tigre S.A., en el distrito de Comas, año 2017*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13871/Flores\\_QDR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13871/Flores_QDR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Flores, I., Lermo, L., y Paytan, J. (2018). *La empatía y su relación con el desempeño laboral del profesional de enfermería en la unidad de cuidados intensivos de clínica Ortega Huancayo, 2018*. [Tesis de segunda especialidad, Universidad Nacional del Callao]. Repositorio UNAC.  
[https://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/2986/Flores%20De%20la%20cruz%2c%20Lermo%20Villanueva%20y%20Paytan%20La%20rosa\\_%20da%20especialidad%20enfermeria\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/2986/Flores%20De%20la%20cruz%2c%20Lermo%20Villanueva%20y%20Paytan%20La%20rosa_%20da%20especialidad%20enfermeria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Godínez, I. (2016) *Factores determinantes del empoderamiento de las mujeres: análisis del municipio de Santa Catarina, N. L.* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey].

<http://lacop.uanl.mx/wp-content/uploads/2017/02/tesis-itzamara.pdf>

Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Título original: Working With Emotional Intelligence, Traducción del inglés de Fernando Mora y David González Raga. 1998 by Editorial Kairós. S.A.

<https://ie42003cgalbarracin.edu.pe/biblioteca/LIBR-NIV319112021093922.pdf>

Gómez, J. (2015). *El Empoderamiento Docente: una opción para la apropiación de la práctica educativa del profesor de matemáticas*. [Tesis de Maestría, Universidad Santiago de Querétaro].

[https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/621253/Tesis\\_JuanPabloGomezEstrada.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/621253/Tesis_JuanPabloGomezEstrada.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Gómez, J., y Simón, F. (2016). *La comunicación*. *Salus*, 20(3), 5-6

<https://www.redalyc.org/pdf/3759/375949531002.pdf>

Guevara, J. (2023) *Empoderamiento de la mujer y gestión administrativa en directoras de instituciones educativas públicas del nivel inicial de Trujillo*. [Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/32486/Guevara%20Ramirez%20Joana%20Graciela.pdf?sequence=1>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

Ley N° 30220. *Ley Universitaria*. (9 de julio de 2014). Recuperada de

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105207/\\_30220\\_-\\_09-07-2014\\_10\\_14\\_18\\_-Nueva\\_Ley\\_Universitaria.pdf?v=1644428544](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105207/_30220_-_09-07-2014_10_14_18_-Nueva_Ley_Universitaria.pdf?v=1644428544)

Leyva, K. y Vilcas, K. (2021). *El empowerment y la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1 de la CMAC Huancayo S. A. – 2020*. [Tesis de maestría, Universidad Continental]. Repositorio Institucional de la Universidad Continental.

[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10066/1/IV\\_PG\\_MRHG\\_O\\_TE\\_Leyva\\_Vilcas\\_2021.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10066/1/IV_PG_MRHG_O_TE_Leyva_Vilcas_2021.pdf)

Masías, S., Díaz, J., & Vidal, M. (2021). Empoderamiento del docente: revisión sistemática. *Sinergias educativas*. <https://sinergiaseducativas.mx/index.php/revista/article/view/230>

Montesinos, S. (2020). *Empowerment y la productividad en los trabajadores del área de operaciones de la constructora Mech en la ciudad de Cusco, 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Andina del Cusco].

[https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3579/Susan\\_Tesis\\_maestr%C3%ADa\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3579/Susan_Tesis_maestr%C3%ADa_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Morales, E. (2016). *Empoderamiento y transformación de las relaciones de poder. Un análisis crítico de los procesos institucionales de participación ciudadana*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona].

<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/400078/emmlde1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo* (Decimotercera ed.). McGRAW-HILL. Obtenido de <https://bit.ly/2Yg0uH3>

Ordóñez, M. (2015). *Indagación teórica respecto al concepto de eficacia organizacional. Tendencias & Retos*, 20(2), 101-117. Recuperada de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5151587.pdf>

Ortiz, R. (2018). *Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el colegio público del poder ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez”, ubicado en el barrio el recreo, distrito III municipio de Managua, durante el II semestre del año 2016*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/10498/1/99641.pdf>

Portilla, L. (2017). *Empoderamiento de los empleados y su rol moderador sobre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de una empresa de servicios logísticos 2015*. [Tesis de maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1157/3/TM\\_PortillaCapu%C3%B1ayLiliana.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1157/3/TM_PortillaCapu%C3%B1ayLiliana.pdf)

Poveda, D., & Minta, M. (2022). *La comunicación Interpersonal del líder educativo y su incidencia en el rendimiento docente en la institución “Theo Constante”*. 593 Digital Publisher CEIT, 7(1-1), 136-152. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.988>

Project Management Institute (2004). *PMBOK Project Management Base Of Knowledge*.  
PMI .4ª edición

Quiroz, G. (2020). *Empoderamiento organizacional y su relación con la gestión del conocimiento en docentes de las instituciones educativas de la red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Cybertesis.

[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/15471/Quiroz\\_ng.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/15471/Quiroz_ng.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ríos, M., Rayo, M., Ferrer, J. (2010). *El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes*. *Contaduría y Administración*, 231. 103 - 125  
<https://www.redalyc.org/pdf/395/39512458006.pdf>

Romero, M. (2016). *Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal*. *Revista Enfermería del Trabajo* 2016; 6:3 (105-114).  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5633043>

Romeu, V. (2015). *Hacia una teoría personalista de la comunicación interpersonal*. *Question*, 1(48), 188-198. Recuperada de  
<https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/2692/2445>

Torres, G. (2018). *El empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato*. [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato].

<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/28327/1/48%20GTH.pdf>

Treviño, R., & Segovia, A. (2016). *El empowerment psicológico en docentes de educación media superior: revisión teórica y desafíos metodológicos*. Latindex. Obtenido de <https://bit.ly/3qFJ3eR>

Troncoso, R. (2018). *La inteligencia emocional y el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Cabaña Quinta de Puerto Maldonado, 2018*. [Tesis de Titulación, Universidad Andina del Cusco]. Repositorio UAndina.

[https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/2629/Rodrigo\\_Tesis\\_bachiller\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/2629/Rodrigo_Tesis_bachiller_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ulacia, I., Gorostiaga, A., Balluerka, N. y Aliri, J. (2017). *Desarrollo de la iniciativa personal. Impacto de una intervención aplicada al ámbito educativo*. *Journal for the Study of Education and Development* 40(2).

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6003971>

Valencia, H. (2000). *Como lograr el empowerment*. *Gestión en el Tercer Milenio*, 81-85. Obtenido de <https://bit.ly/3qpny1W>

Xicará, M. (2014). *Participación y empoderamiento en la política de desarrollo local: “Estudio comparado de las formas de participación ciudadana de las comunidades indígenas de Guatemala (2002-2012)”*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona]. Tesis Doctorals en Xarxa.

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/285163/mdcxm1de1.pdf>

## IX. ANEXOS

### Anexo N° A: Modelo de encuesta

#### EL EMPODERAMIENTO Y LA EFICIENCIA DE LOS COLABORADORES DE LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE NIVEL SUPERIOR UBICADAS EN LIMA METROPOLITANA

Datos generales de la persona encuestada

Nombre:

Cargo:

Lugar:

Fecha:

Nota importante: Favor contestar las siguientes preguntas marcando una alternativa o llenando los espacios en blanco, según corresponda.

1. ¿Cuál es su profesión u oficio?

- a) Ingeniero
- b) Abogado
- c) Administrador
- d) Otros

2. ¿Qué tiempo de experiencia tiene usted en su profesión u oficio?

- a) 2 años o menos
- b) Más de 2 hasta 5 años
- c) Más de 5 hasta 10 años
- d) Más de 10 años

3. ¿Entiende usted el concepto de iniciativa personal de los colaboradores en la institución donde labora?

- a) Sí, siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
-

d) Nunca

4. ¿Entiende usted el concepto de eficiencia de los colaboradores en la institución donde labora?

- a) Sí, siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

5. ¿Considera usted que la autoconfianza es un factor muy importante en la iniciativa personal?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

6. ¿Considera usted que la reflexión individual es muy importante en la iniciativa personal?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

7. ¿Considera usted que la responsabilidad es muy importante en la iniciativa personal?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

8. ¿Considera usted que, fomentar la iniciativa personal permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

9. ¿Entiende usted el concepto de comunicación interpersonal en la institución donde labora?

- a) Sí, siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

d) Nunca

10. ¿Considera usted que la comunicación verbal es muy importante para lograr una serie de objetivos personales y relacionales?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

11. ¿Considera usted que la comunicación no verbal es muy importante para lograr una serie de objetivos personales y relacionales?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

12. ¿Considera usted que el lenguaje corporal es muy importante para lograr una serie de objetivos personales y relacionales?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

13. ¿Considera usted que la comunicación engañosa es muy nefasta para lograr una serie de objetivos personales y relacionales?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

14. ¿Considera usted que, fomentar la comunicación interpersonal permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

15. ¿Entiende usted el concepto de empatía?

- a) Sí, siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

16. ¿Practica usted el concepto de empatía en la institución donde labora?

- a) Sí, siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

17. ¿Considera usted que la solidaridad entre las personas es un concepto muy importante para un mejor clima laboral?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

18. ¿Considera usted que el reconocimiento del mérito de las personas es un concepto muy importante para un mejor clima laboral?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

19. ¿Considera usted que, fomentar la empatía permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

20. ¿Entiende usted el concepto de empoderamiento, en el ámbito laboral?

- a) Sí, siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

21. ¿Considera usted que el empoderamiento es una parte vital de la gestión de las organizaciones?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

22. ¿Considera usted que a través de la eficiencia se puede maximizar el rendimiento de un grupo de trabajo?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

23. ¿Considera usted que con la eficiencia se puede encontrar mejores soluciones al trabajo diario?

- a) Sí, siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

24. ¿Considera usted que, fomentar el empoderamiento permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

**Anexo B: Matriz de Consistencia:**  
**EL EMPODERAMIENTO Y LA EFICIENCIA DE LOS COLABORADORES DE LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE NIVEL SUPERIOR UBICADAS EN LIMA METROPOLITANA**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES
<p style="text-align: center;"><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿De qué manera, fomentando el empoderamiento permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana?</p> <p style="text-align: center;"><b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b></p> <p>¿De qué modo, fomentando la iniciativa personal permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana?</p> <p>¿De qué forma, fomentando la comunicación interpersonal permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana?</p> <p>¿De qué manera, fomentando la empatía permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana?</p>	<p style="text-align: center;"><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Demostrar que el empoderamiento mejora la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.</p> <p style="text-align: center;"><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <p>Establecer que la iniciativa personal mejora la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.</p> <p>Establecer que la comunicación interpersonal mejora la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.</p> <p>Establecer que la empatía mejora la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.</p>	<p style="text-align: center;"><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>Fomentar el empoderamiento permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.</p> <p style="text-align: center;"><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>Fomentar la iniciativa personal permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.</p> <p>Fomentar la comunicación interpersonal permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.</p> <p>Fomentar la empatía permitiría mejorar la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima Metropolitana.</p>	<p><b>Variable Independiente:</b>  <b>Empoderamiento</b></p> <p>Dimensiones e Indicadores:  Iniciativa personal  Comunicación intrapersonal  Empatía</p> <p><b>Variable Dependiente:</b>  <b>Eficiencia</b></p> <p>Dimensiones e Indicadores:  Trabajo en equipo.  Cumplimiento de objetivos  Reducción de costos y procesos</p>