

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

**Escuela de Posgrado**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**EMPODERAMIENTO Y RESILIENCIA ORGANIZACIONAL  
EN DOCENTES DE INSTITUCIONES PÚBLICAS  
DEL DISTRITO DE TACNA, 2024**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**FANY COLORADO YUJRA**

**Para optar el Grado Académico de:**

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON MENCIÓN  
EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**TACNA - PERÚ**

**2025**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**“EMPODERAMIENTO Y RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL DISTRITO DE TACNA, 2024”**

Tesis sustentada y aprobada el 10 de marzo del 2025; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE

: ..... 

Dra. Gladys Pilar Limache Arocutipa

SECRETARIA

: ..... 

Mgr. Esmila Silvia Gamez Quintanilla

MIEMBRO

: ..... 

Dr. Ernesto Pino Nina

ASESOR

: ..... 

Dr. Ernesto Pino Nina

### CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Dr. Ernesto Pino Nina, en mi condición de asesor acreditado con Resolución de Escuela de Posgrado N° 14448-2024-ESPG/UNJBG del 12 de setiembre del 2024, del trabajo de tesis titulado: "EMPODERAMIENTO Y RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL DISTRITO DE TACNA, 2024", presentado por la Srta. Fany Colorado Yujra, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (*Magíster Scientiae*) con mención en Gerencia y Administración de la Educación.

Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de trabajo de investigación y producción intelectual, considerando que según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual TURNITIN, cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es 8%.

Por lo que CERTIFICO LA SIMILARIDAD de la tesis y está de acuerdo al nivel PERMITIDO, para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado a solicitud del interesado con fines de continuar con los trámites respectivos para la obtención del Grado Académico de Maestro en Ciencias (*Magíster Scientiae*) con mención en Gerencia y Administración de la Educación.

Tacna, 20 de diciembre 2024.

FIRMA ASESOR  
Nombres y apellidos

.....  
Dr. Ernesto Pino Nina  
DNI N° 00443759



FIRMA TESISTA  
Nombres y apellidos

.....  
Srta. Fany Colorado Yujra  
DNI N° 43303670



### **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a Dios por estar siempre delante de mí y guiar mi camino.

A mis queridos padres Lucio Victor Colorado Mamani y Justina Yujra Ucharico por su incomparable apoyo; y a mis hermanos quienes me dieron ánimos y fuerzas para culminar mi trabajo de investigación.

A mis grandes maestros de la UNJBG, por guiar y aportar en mi formación profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Manifiesto mi gratitud a las personas que contribuyeron a este esfuerzo con valiosas sugerencias y críticas constructivas.

Un agradecimiento especial al Dr. Ernesto Pino Nina, asesor de la tesis, por su preocupación, orientación e intervención asertiva en la realización del presente trabajo de investigación.

Asimismo, a los directores y subdirectores de las Instituciones Educativas “Colegio Emblemático Coronel Bolognesi”, “Jorge Martorell Flores” y “Dr. Luis Alberto Sánchez”, por conceder la autorización para aplicar el presente trabajo de investigación.

Además, un agradecimiento especial a mis maestros de nivel superior por su apoyo desinteresado para el desarrollo del presente trabajo.

Finalmente, a mis colegas y maestros del nivel secundario por sus consejos y alientos a seguir adelante.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1 Descripción de la realidad observada.....	3
1.1.1 Problemática de la investigación.....	3
1.2 Formulación del problema .....	6
1.2.1 Problema general.....	6
1.2.2 Problemas específicos .....	6
1.3 Justificación e importancia de la investigación.....	7
1.3.1 Justificación epistemológica .....	7
1.3.2 Justificación axiológica.....	7
1.3.3 Justificación teórica.....	7
1.3.4 Justificación social .....	8
1.3.5 Justificación práctica.....	8
1.3.6 Justificación educativa .....	8
1.3.7 Justificación metodológica.....	8
1.4 Alcances y limitaciones .....	9
1.5 Objetivos .....	9
1.5.1 Objetivo general.....	9

1.5.2	Objetivos específicos .....	9
1.6	Hipótesis.....	10
1.6.1	Hipótesis general.....	10
1.6.2	Hipótesis específica.....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....		11
2.1	Antecedentes de la investigación .....	11
2.1.1	A nivel internacional .....	11
2.1.2	A nivel nacional .....	13
2.2	Bases teóricas .....	16
2.2.1	Empoderamiento docente.....	16
2.2.2	Resiliencia organizacional .....	23
2.3	Definición de términos.....	32
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		33
3.1	Tipo y diseño de investigación.....	33
3.2	Cuadro de operacionalización de variables.....	35
3.3	Población y muestra de estudio.....	37
3.3.1	Unidad de análisis .....	37
3.3.2	Población.....	37
3.3.3	Muestra.....	38
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	39
3.4.1	Técnicas de recolección de datos .....	39
3.4.2	Instrumentos de recolección de datos .....	39
3.4.3	Validez y confiabilidad de instrumentos.....	40

3.4.4	Aplicación de los instrumentos .....	42
3.5	Estrategia para la recolección de datos .....	42
3.6	Procesamiento de la información y métodos estadísticos de análisis de datos ...	43
CAPÍTULO IV: MARCO FILOSÓFICO.....		44
CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....		46
5.1	Análisis descriptivo.....	46
5.2	Análisis inferencial .....	57
DISCUSIÓN .....		62
CONCLUSIONES .....		68
RECOMENDACIONES.....		70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		72
ANEXOS .....		81

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Población .....	37
<b>Tabla 2.</b> Jueces validadores de los instrumentos .....	41
<b>Tabla 3.</b> Cálculo del alfa de Cronbach para el instrumento de empoderamiento docente .....	41
<b>Tabla 4.</b> Cálculo del alfa de Cronbach para el instrumento de resiliencia organizacional .....	42
<b>Tabla 5.</b> Nivel de empoderamiento docente .....	46
<b>Tabla 6.</b> Nivel de toma de decisiones .....	47
<b>Tabla 7.</b> Nivel de colaboración .....	48
<b>Tabla 8.</b> Nivel de reflexión crítica .....	49
<b>Tabla 9.</b> Nivel de influencia del entorno.....	50
<b>Tabla 10.</b> Nivel de resiliencia organizacional.....	51
<b>Tabla 11.</b> Nivel de capacidad de adaptación.....	52
<b>Tabla 12.</b> Nivel de robustez organizativa .....	53
<b>Tabla 13.</b> Nivel de capacidad de recuperación .....	54
<b>Tabla 14.</b> Nivel de aprendizaje y la mejora continua.....	55
<b>Tabla 15.</b> Nivel de capital social y las redes de apoyo .....	56
<b>Tabla 16.</b> Prueba de Normalidad Kolmogorov-Smirnov .....	57
<b>Tabla 17.</b> Correlación entre Empoderamiento docente y Resiliencia organizacional ..	58
<b>Tabla 18.</b> Correlación entre toma de decisiones y resiliencia organizacional .....	59
<b>Tabla 19.</b> Correlación entre colaboración y resiliencia organizacional .....	60
<b>Tabla 20.</b> Correlación entre reflexión crítica y resiliencia organizacional .....	60
<b>Tabla 21.</b> Correlación entre influencia del entorno y resiliencia organizacional .....	61
<b>Tabla 22.</b> Variable 1 empoderamiento docente.....	95

<b>Tabla 23.</b> Variable 2 resiliencia organizacional.....	99
<b>Tabla 24.</b> Rangos establecidos para interpretar los coeficientes Alfa de Cronbach ..	104
<b>Tabla 25.</b> Resumen del procesamiento de casos .....	104
<b>Tabla 26.</b> Estadísticas de fiabilidad.....	104
<b>Tabla 27.</b> Rangos establecidos para interpretar los coeficientes Alfa de Cronbach ..	106
<b>Tabla 28</b> Resumen del procesamiento de casos .....	106
<b>Tabla 29</b> Estadísticas de fiabilidad.....	106

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Diseño de investigación .....	34
<b>Figura 2.</b> Nivel de empoderamiento docente .....	46
<b>Figura 3.</b> Nivel de toma de decisiones .....	47
<b>Figura 4.</b> Nivel de colaboración.....	48
<b>Figura 5.</b> Nivel de reflexión crítica.....	49
<b>Figura 6.</b> Nivel de influencia del entorno .....	50
<b>Figura 7.</b> Nivel de resiliencia organizacional .....	51
<b>Figura 8.</b> Nivel de capacidad de adaptación .....	52
<b>Figura 9.</b> Nivel de robustez organizativa .....	53
<b>Figura 10.</b> Nivel de capacidad de recuperación.....	54
<b>Figura 11.</b> Nivel de aprendizaje y la mejora continua .....	55
<b>Figura 12.</b> Nivel de capital social y las redes de apoyo .....	56
<b>Figura 13.</b> Registros fotográficos de maestros de la I.E.E. “Coronel Bolognesi” .....	111
<b>Figura 14.</b> Registros fotográficos de maestros de la I.E. “Jorge Martorell Flores” .....	112
<b>Figura 15.</b> Registros fotográficos de maestros de la I.E. “Dr. Luis Alberto Sánchez” ...	113

## RESUMEN

El presente estudio examina la relación entre el empoderamiento docente y la resiliencia organizacional en instituciones educativas públicas del distrito de Tacna. La investigación utilizó un diseño no experimental, transversal y relacional, con una población de 228 y una muestra probabilística de 141 docentes. Se aplicó la encuesta, cuyo instrumento fue el cuestionario, el mismo que fue validado por jueces expertos y alcanzó alto nivel de confiabilidad según el coeficiente alfa de Cronbach: 0,916 para el empoderamiento docente y 0,931 para la resiliencia organizacional. Los resultados revelaron que el 39,01 % de los docentes evaluados presenta un nivel bajo de empoderamiento docente; mientras que el 38,30 % exhibe bajos niveles de resiliencia organizacional. Asimismo, se encontró una relación significativa entre ambas variables, con un coeficiente de correlación de 0,657 ( $p = 0,000$ ), lo que indica que el fortalecimiento del empoderamiento docente contribuye positivamente al desarrollo de la resiliencia organizacional.

**Palabras clave:** Empoderamiento docente, resiliencia organizacional, adaptabilidad, organización y servicio educativo.

## ABSTRACT

The present study examines the relationship between teacher empowerment and organizational resilience in public educational institutions in the Tacna district. The research employed a non-experimental, cross-sectional, and relational design, targeting a population of 228 teachers and a probabilistic sample of 141. Surveys and questionnaires were used as instruments to measure the variables, validated by expert judges and demonstrating high reliability, with Cronbach's alpha coefficients of 0,916 for teacher empowerment and 0,931 for organizational resilience. The results revealed that 39,01 % of the evaluated teachers exhibited low levels of empowerment, while 38,30 % showed low levels of organizational resilience. Additionally, a significant relationship was found between the two variables, with a correlation coefficient of 0,657 ( $p = 0,000$ ). This indicates that strengthening teacher empowerment positively contributes to the development of organizational resilience.

**Keywords:** teacher empowerment, organizational resilience, adaptability, organization, educational service.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de constantes transformaciones sociales, económicas y tecnológicas, las instituciones educativas enfrentan desafíos significativos que exigen fortalecer sus capacidades organizativas y humanas. Dos conceptos clave emergen en este escenario: el empoderamiento docente y la resiliencia organizacional. El empoderamiento docente, entendido como la capacidad de los educadores para tomar decisiones autónomas, reflexionar críticamente y colaborar en entornos educativos, se erige como un pilar esencial para garantizar prácticas pedagógicas de calidad y adaptativas. Por otro lado, la resiliencia organizacional, definida como la capacidad de las instituciones para adaptarse a cambios, superar adversidades y mantener su funcionamiento, es importante para responder eficazmente a los retos del sistema educativo moderno.

En el distrito de Tacna, como en otras regiones, estos factores adquieren una relevancia particular debido a las demandas de mejora en la calidad educativa y la necesidad de adaptarse a dinámicas cambiantes. Sin embargo, la falta de formación tecnológica, recursos limitados y presión por resultados académicos han debilitado tanto el empoderamiento de los docentes como la capacidad adaptativa de las instituciones. Estas problemáticas justifican la importancia de investigar cómo se relacionan estas dos variables, con el objetivo de proponer estrategias que promuevan entornos educativos más sólidos y resilientes.

En este sentido, el presente trabajo se estructura en cinco capítulos que abordan de manera integral todos los aspectos de la investigación.

En el capítulo I, Planteamiento del problema, se describe el contexto y las principales problemáticas asociadas al empoderamiento docente y la resiliencia organizacional. Se formulan el problema general, los objetivos y las hipótesis del estudio, además de justificar su importancia desde diversas perspectivas: epistemológica, axiológica, teórica, social, práctica, educativa y metodológica.

En el capítulo II, Marco teórico, se realiza una revisión de antecedentes nacionales e internacionales, así como las bases teóricas que sustentan las variables estudiadas. Se detallan conceptos, características, dimensiones y teorías relacionadas con el

empoderamiento docente y la resiliencia organizacional, ofreciendo un marco conceptual sólido para el análisis.

En el capítulo III, Marco metodológico, se establece el diseño de investigación, que es no experimental, transversal y relacional. También se describen las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como su validación y confiabilidad. La población y la muestra se especifican y se establecen los métodos de análisis utilizados para responder a los objetivos planteados.

En el capítulo IV, Marco filosófico, se reflexiona sobre los fundamentos epistemológicos y axiológicos que orientan el estudio, indicando la importancia de la educación como un valor esencial para la equidad y el desarrollo social.

En el capítulo V, Resultados, se realizan los análisis descriptivos e inferenciales que evidencian los niveles de empoderamiento docente y resiliencia organizacional, así como la correlación significativa entre ambas variables.

Finalmente, en los apartados de conclusiones y recomendaciones, se sintetizan los principales hallazgos, se reflexiona sobre su impacto en el ámbito educativo y se proponen estrategias concretas para fortalecer las capacidades de los docentes y las instituciones educativas. Asimismo, se presentan las referencias bibliográficas y los anexos.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Descripción de la realidad observada

##### *1.1.1 Problemática de la investigación*

A nivel internacional, la UNESCO (2021) ha señalado que las diversas organizaciones dentro del campo de la economía del conocimiento deben mudar o cambiar sus estrategias para acoplarse a un entorno de cambios tecnológicos y antropológicos. En ese sentido, el activo intangible denominado “conocimiento” cobra relevancia, pues las organizaciones deben sustentar su supremacía o competitividad sobre las denominadas “competencias no transferibles” (UNICEF, 2021 y UNESCO, 2022). Entre las competencias no transferibles, se encuentra el concepto de empoderamiento, el cual proviene de la noción de empowerment, que surgió en Estados Unidos en los años setenta como una respuesta a la ineficacia de políticas que favorecían a las instituciones y desatendían a las personas.

Tal como señalan García et al. (2021), el empoderamiento docente se entiende como un proceso crítico y reflexivo donde los maestros se apropian de su práctica pedagógica para transformar su realidad dentro de un marco de liderazgo transformacional. De acuerdo a la CEPAL (2022), el empoderamiento permite a los docentes apropiarse de sus métodos de enseñanza y adaptarlos a las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes, incorporando innovaciones educativas que los conviertan en agentes de cambio a través de un proceso reflexivo sobre su labor pedagógica. Sin embargo, actualmente, existe la percepción de una falta de empoderamiento en el uso de herramientas tecnológicas para la enseñanza, lo cual afecta negativamente la relación con los estudiantes.

Según Cocciro (2021), el empoderamiento es una herramienta para gestionar adecuadamente la educación, facilitando las relaciones entre docentes y estudiantes, la regulación de la confianza, la capacitación y la toma de decisiones. Este proceso crea una conexión entre el nivel individual y la acción colectiva, permitiendo transformar los procesos y estructuras del rol profesional docente (Manfield y Newey, 2018). Así, el

desarrollo de la autoeficacia y el empoderamiento se relacionan con el desarrollo de competencias actuales como la ciencia, tecnología e innovación.

El empoderamiento contribuye a la creencia en la autoeficacia, ya que se basa en delegar poder y autoridad a los subordinados, transmitiéndoles la sensación de ser dueños de su propio trabajo (Iriarte et al., 2024). En el ámbito docente, Gómez (2015) señala que el empoderamiento busca que los profesores reflexionen y sean críticos con su práctica educativa, apropiándose de su desempeño y contribuyendo a su formación profesional, lo cual también influye en su relación con los estudiantes. Tal como señala el Ministerio de Educación (2022), el empoderamiento docente se ha incorporado implícitamente en las evaluaciones de desempeño contempladas en la Ley N° 29944 Ley de Reforma Magisterial, que, junto al Marco del Buen Desempeño Docente, promueven el pensamiento crítico sobre cómo el sentido de la profesión docente puede alcanzar estándares más elevados en función al aporte social de la docente. De otro lado, la cultura docente es también tomar algo en consideración, sobre todo en cuanto al desarrollo dentro de un margen de igualdad, apuntando a un desarrollo profesional permanente que garantice el logro de los aprendizajes y el perfil de egreso definido en el Currículo Nacional de Educación Básica.

Por ello, es fundamental investigar sobre el empoderamiento docente debido a su impacto en el ámbito educativo, basándose en el dominio de los contenidos y el manejo de datos e información para la enseñanza; por otro, del manejo de estrategias de enseñanza, el uso de herramientas y la gestión de instrumentos de evaluación adecuados (Manfield y Newey, 2018); (Hamadeh et al., 2021). Así, la gestión efectiva de estas herramientas educativas es lo que se entiende por empoderamiento docente. Por tanto, es necesario investigar esta variable para proporcionar información valiosa a los responsables de políticas públicas, con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes (Gutiérrez y Hoyos, 2024).

Al respecto, Chimucheka y Mandipaka (2015) destaca que el empoderamiento docente debe basarse en la confianza en las propias habilidades y el impacto que generan en los estudiantes. Los docentes con mayor autoeficacia y sentido de impacto pueden desarrollar innovaciones significativas y sostenibles. Para lograr esto, los profesores

deben reflexionar sobre sus prácticas pedagógicas de manera rutinaria y formal, evitando autocríticas excesivas que puedan desmotivarlos. Por tanto, el empoderamiento docente también implica fortalecer el liderazgo en un ambiente de confianza, que es esencial para delegar funciones y atender a la diversidad (Hamadeh et al., 2021). De otro lado, autores como Carreras et al. (2021) y Aguerrondo y Gómez (2020) señalan que la confianza es una de las principales fuentes de empoderamiento, basada en factores como el desarrollo profesional, la autoeficacia en la enseñanza de destrezas, el liderazgo inclusivo, la gestión tecnológica, la implicancia familiar, el pensamiento experto y la usabilidad tecnológica y accesibilidad universal.

En ese sentido, las evaluaciones nacionales han revelado retrocesos en áreas fundamentales como lectura, matemáticas y ciencias, indicando la necesidad urgente de mejorar la calidad educativa, por ende, la capacitación y empoderamiento de los docentes (MINEDU, 2022). Así, el empoderamiento docente se refiere a la capacidad de los educadores para influir en su entorno laboral y en el proceso educativo, lo que podría comprometer la calidad de la educación, ya que no se garantiza que los docentes tengan las competencias necesarias para enfrentar los desafíos actuales en el aula.

En Tacna, la falta de recursos, la baja formación en el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la presión por resultados académicos han impactado negativamente en la moral y la efectividad de los docentes. La formación continua y el apoyo institucional son esenciales para desarrollar esta resiliencia, permitiendo que los docentes se adapten a los cambios y desafíos del entorno educativo. Este proceso, que no toma en cuenta las competencias y habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del entorno educativo moderno, ha generado preocupación entre expertos y autoridades. La ausencia de una evaluación rigurosa puede resultar en la incorporación de docentes que no están adecuadamente preparados, lo que compromete la calidad de la educación ofrecida a los estudiantes.

Además, la formación insuficiente en el uso de TIC es otra causa significativa. La pandemia de COVID-19 puso en evidencia la brecha digital existente en las instituciones educativas, donde muchos docentes no contaban con las habilidades necesarias para utilizar herramientas virtuales de enseñanza. Esta falta de formación en TIC ha dificultado

la adaptación a modalidades de enseñanza híbridas o completamente en línea, limitando así el potencial educativo y el desarrollo profesional de los docentes (GRADE, 2023).

La presión por obtener resultados académicos positivos también juega un papel importante en esta problemática, ya que la constante demanda de mejores resultados en pruebas estandarizadas y evaluaciones nacionales ha generado un clima de estrés y desmotivación entre los docentes. Esta presión no solo afecta la moral de los educadores, sino también limita su capacidad para implementar metodologías de enseñanzas innovadoras y centradas en el estudiante, porque se ven obligados a enfocarse en cumplir con estándares específicos.

De esta manera, la falta de empoderamiento docente tiene repercusiones en la resiliencia organizacional, ya que las instituciones educativas que no promueven un entorno de apoyo y desarrollo continuo para sus docentes tienen dificultades para adaptarse a los cambios y enfrentar adversidades, pues la falta de recursos y apoyo institucional impacta negativamente en la moral de los docentes, quienes se sienten desmotivados y poco valorados.

## **1.2. Formulación del problema**

### ***1.1.2 Problema general***

¿De qué manera el empoderamiento se relaciona con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024?

### ***1.1.3 Problemas específicos***

- a. ¿De qué manera la toma de decisiones se relaciona con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024?
- b. ¿De qué manera la colaboración se relaciona con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024?
- c. ¿De qué manera la reflexión crítica se relaciona con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024?

- d. ¿De qué manera la influencia del entorno se relaciona con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024?

## **1.2 Justificación e importancia de la investigación**

### ***1.2.1 Justificación epistemológica***

Desde una perspectiva epistemológica, la presente investigación se fundamenta en el empirismo, es decir, el conocimiento objetivo proporcionado por los sentidos. Por lo tanto, esta investigación se basó en evidencia estadística y empírica sobre el tema. Asimismo, se inscribe en un paradigma positivista, dado que contempla la posibilidad de medir el empoderamiento docente, entendido como la capacidad de los docentes para posicionarse estratégicamente en sus organizaciones y llevar a cabo sus actividades. Por otro lado, la resiliencia se refiere a la capacidad de los grupos para mantener sus actividades a pesar de los constantes desafíos de la era de la gestión del conocimiento.

### ***1.2.2 Justificación axiológica***

En cuanto a la justificación axiológica, la investigación parte de la premisa de que la mejora continua y la calidad educativa son imperativos principales en el ámbito educativo. La mejora organizacional y su cadena de valor se traducen en una mejora de la calidad educativa, lo cual incrementa las expectativas de docentes, padres de familia y estudiantes, promoviendo así la movilidad y justicia social.

### ***1.2.3 Justificación teórica***

Respecto a la justificación teórica, esta investigación se basa en dos teorías actualizadas sobre el tema: la teoría de empoderamiento de Asunción (2019) y, con relación a la resiliencia organizacional, la teoría de Pino y Torral (2024). Estas bases teóricas proporcionan un marco sólido para analizar cada variable y profundizar en el avance de la teoría y la doctrina en el ámbito educativo. Sin embargo, existe un vacío de conocimiento en la literatura actual respecto a estas dos variables en el ámbito educativo, especialmente en una economía basada en la gestión del conocimiento.

#### ***1.2.4 Justificación social***

A nivel social, se abordó el vacío de conocimiento respecto al nivel de empoderamiento docente y la resiliencia organizacional en las instituciones educativas, que trabajan con el complejo insumo del conocimiento. La investigación buscó proporcionar a las instituciones y sus gestores insumos importantes para la mejora continua de la educación y la elevación de los estándares de calidad educativa, destacando el empoderamiento de los docentes y la resiliencia como propiedades clave del grupo de trabajo.

#### ***1.2.5 Justificación práctica***

Desde el punto de vista práctico, la presente investigación buscó proveer de evidencia datos empíricos y demás información para mejorar los niveles de empoderamiento docente, así como de resiliencia organizacional por lo que tuvo como finalidad última la estructuración de una propuesta para la mejora de estas dos importantes variables dentro de la educación pública.

#### ***1.2.6 Justificación educativa***

Desde el punto de vista educativo, este trabajo mejoró las estrategias didácticas y el modelo pedagógico, centrado en las necesidades específicas de los estudiantes. Se pretendió mejorar competencias vinculadas al juicio crítico, análisis de la información, entre otras, con el objetivo de elevar los estándares de calidad y el logro educativo.

#### ***1.2.7 Justificación metodológica***

Metodológicamente, la investigación se llevó a cabo utilizando instrumentos diseñados por la investigadora, validados por expertos, y con un plan de análisis basado en el alfa de Cronbach. Se utilizó un diseño de investigación congruente con las características del fenómeno educativo y una muestra probabilística que asegura la validez interna de los resultados. De este modo, se espera que este estudio sea un antecedente relevante para futuros investigadores en la misma línea de investigación.

### **1.3 Alcances y limitaciones**

La investigación partió de comprender cómo interactúa la manera en que los docentes se empoderan y esto puede generar una mayor tendencia a afrontar los cambios dentro de las instituciones públicas del distrito de Tacna, enfocándose en cómo estas variables se manifestaban y correlacionaban dentro del contexto educativo. Se centró en docentes de tres instituciones educativas, con un tamaño muestral de 141 participantes, buscando proporcionar una base teórica y empírica que permitiera mejorar las prácticas pedagógicas y organizacionales.

En cuanto a las limitaciones, la investigación estuvo restringida por su diseño de tipo transversal, lo que implicó que los datos fueran recolectados en un único momento, limitando la posibilidad de evaluar cambios dinámicos o evolutivos en las variables estudiadas. Asimismo, se reconoció que el contexto socioeconómico, político y cultural del distrito de Tacna pudo influir de manera no controlada en las respuestas y percepciones de los participantes, afectando potencialmente los resultados. Otra limitación importante fue que la muestra, aunque representativa, estuvo circunscrita a un número reducido de instituciones educativas, lo que dificultó la generalización de los hallazgos a otros contextos o regiones.

### **1.4 Objetivos**

#### ***1.4.1 Objetivo general***

Determinar de qué manera el empoderamiento se relaciona con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.

#### ***1.4.2 Objetivos específicos***

- a. Determinar de qué manera la toma de decisiones se relaciona con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.
- b. Determinar de qué manera la colaboración se relaciona con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.

- c. Determinar de qué manera la reflexión crítica se relaciona con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.
- d. Determinar de qué manera la influencia del entorno se relaciona con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.

## **1.5 Hipótesis**

### ***1.5.1 Hipótesis general***

El empoderamiento se relaciona significativamente con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.

### ***1.5.2 Hipótesis específica***

- a. La toma de decisiones se relaciona significativamente con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.
- b. La colaboración se relaciona significativamente con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.
- c. La reflexión crítica se relaciona significativamente con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.
- d. La influencia del entorno se relaciona significativamente con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1 *A nivel internacional*

A continuación, se presentan los principales antecedentes a nivel internacional con base en los tópicos abordados.

Pino y Torralbas (2024), en su investigación realizada en Cuba, establecieron como objetivo central identificar los fundamentos teóricos de la resiliencia y analizar cómo esta influye en la mejora de la gestión administrativa empresarial. Para lograrlo, emplearon métodos teóricos como el enfoque hipotético-deductivo y el analítico-sintético, que facilitaron una descomposición detallada del tema, promoviendo una comprensión más profunda de los conceptos estudiados. La investigación se caracterizó por un predominio del enfoque cualitativo, lo que permitió explorar de manera integral las dinámicas de resiliencia organizacional en contextos empresariales. El estudio resaltó la importancia de adoptar resiliencia organizacional como una estrategia clave para que las empresas puedan adaptarse a un entorno altamente dinámico y competitivo. Las organizaciones, en este contexto, invierten esfuerzos significativos en procesos de mejora orientados hacia la competitividad. Esto incluye la adopción de modelos teóricos previamente validados, que guían la reestructuración de sus funciones y estructuras organizacionales. Además, se enfatiza en la implementación de estrategias eficientes tanto para la gestión de recursos materiales como para la optimización del talento humano. Como conclusión, se establece que la resiliencia no solo es fundamental, sino que se posiciona como un paradigma crucial para la gestión empresarial. Este enfoque permite a las organizaciones enfrentar de manera efectiva los cambios y desafíos que puedan surgir, fortaleciendo su capacidad de respuesta y sostenibilidad en el tiempo.

Granero et al. (2024), en España, llevaron a cabo un estudio con el objetivo de analizar las relaciones entre la percepción que los docentes en formación inicial tienen del clima de empoderamiento generado por sus formadores y su intención de ejercer la docencia, considerando dos enfoques motivacionales: el brillante y el oscuro. Participaron

1258 docentes de secundaria en formación inicial, de los cuales el 55,5 % era mujer, con una edad promedio de 26,17 años (DT = 5,66). Mediante un análisis de rutas (path analysis), los resultados revelaron que un clima de empoderamiento percibido por los futuros docentes se asocia positivamente con la satisfacción de sus necesidades básicas, una motivación autónoma y una intención firme de dedicarse a la docencia. En contraste, un clima de desempoderamiento percibido por los mismos docentes se relacionó de manera significativa con la frustración de sus necesidades, una motivación controlada y niveles más altos de desmotivación hacia la profesión. Las conclusiones subrayan que el clima de empoderamiento o desempoderamiento creado por el formador durante el proceso de formación inicial docente desempeña un papel crucial en la promoción o el desánimo de la intención de los docentes en formación de ejercer su profesión.

Por otro lado, Ruiz et al. (2024), en Ecuador, centraron su estudio en la relevancia del Entorno Virtual de Enseñanza y Aprendizaje (EVEA) dentro de la formación continua de docentes universitarios en la Universidad Nacional de Educación (UNAE). El propósito del estudio fue examinar aspectos clave como el empoderamiento docente, los múltiples roles que desempeña el docente en el siglo XXI, el aprendizaje a lo largo de la vida, la integración tecnológica en la educación superior y los retos actuales en este contexto. Utilizando una metodología cualitativa, se recolectaron datos de 71 docentes de la UNAE a través de un cuestionario de preguntas abiertas administrado mediante Google Forms. Los hallazgos destacaron la relevancia de la formación continua, el trabajo colaborativo y la estandarización en el uso del EVEA. Asimismo, los participantes identificaron desafíos significativos, entre ellos, la creación de contenido educativo atractivo, la capacitación tecnológica y la necesidad de fomentar el pensamiento crítico en lugar de recurrir a la memorización. En conclusión, el estudio resalta la importancia de la formación continua, la colaboración y la adaptabilidad como elementos esenciales para afrontar las demandas de la educación superior actual.

Asunción (2019), en España, se propuso analizar el papel de las metodologías activas como herramientas para el empoderamiento docente en profesionales no educadores a través de una investigación documental sobre el tema en estudio. La metodología se basó en la revisión exhaustiva de literatura especializada, identificando y evaluando diversas metodologías activas como el método de casos, la enseñanza basada

en preguntas, el papel de un minuto, el aprendizaje entre pares, el análisis de ilustraciones, los organizadores gráficos, las analogías, las clases expositivas, el aprendizaje basado en problemas, los juegos de roles, el trabajo colaborativo y el aprendizaje en el servicio. Los resultados de la investigación evidencian que estas metodologías activas permiten mejorar la comunicación, desarrollar conocimientos, habilidades y competencias, finalmente, crear ambientes positivos para el aprendizaje significativo mediante el uso de la lúdica, la tecnología, la innovación y la creatividad. En conclusión, empoderar a los docentes con metodologías activas no solo transforma su relación con el conocimiento, sino que también impulsa transformaciones educativas profundas, beneficiando tanto a docentes como a estudiantes al promover una formación constructiva y significativa.

Reyes y Cantoral (2016), en Argentina, se propuso analizar el proceso de empoderamiento docente desde la Teoría Socioepistemológica en el ámbito de la Matemática Educativa, una disciplina científica que estudia fenómenos didácticos relacionados con el saber matemático, buscando continuamente mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. La metodología empleada en este estudio reciente implica una aproximación socioepistemológica que sitúa la problematización de la matemática escolar en el centro del análisis. Los resultados demuestran que este enfoque, al tratar el empoderamiento docente como un fenómeno típicamente social, fomenta una nueva relación con el conocimiento matemático. En conclusión, este cambio de perspectiva no solo transforma la manera en que los docentes interactúan con las matemáticas, sino que también promueve una transformación educativa significativa.

### **2.1.2 A nivel nacional**

Asimismo, se consignan las siguientes investigaciones de alcance nacional:

Jiménez et al. (2020) tuvo como objetivo analizar la relación entre empoderamiento y liderazgo educativo en directores de instituciones educativas básicas, dado que ambos factores influyen positivamente en la buena gestión institucional. La metodología utilizada fue de diseño correlacional, con una muestra de 127 directivos pertenecientes a la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe. Para la recolección de datos, se emplearon el "Psychological Empowerment Instrument" de Spreitzer (1995) y el cuestionario de liderazgo profesional de directivos y profesores en pro de una

educación creativa de Mendoza (2011). Los resultados del estudio evidencian una relación significativa positiva entre empoderamiento y liderazgo educativo en directores. En conclusión, los directivos que experimentan un mayor empoderamiento en su trabajo tienden a demostrar un mejor liderazgo en sus centros educativos, probablemente debido a la adecuada gestión de la información y a sus capacidades de liderazgo.

Santa et al. (2023), cuyo objetivo fue demostrar el efecto de un programa de talento humano para desarrollar el empoderamiento del docente en la zona andina del Perú, reconociendo que el éxito de las organizaciones educativas depende de las buenas prácticas del talento humano que promuevan cambios positivos en su campo de acción. La metodología empleada en la investigación se enmarcó en un enfoque de tipo aplicada, diseñado para abordar problemas prácticos y generar soluciones específicas en el contexto educativo. Se utilizó un diseño preexperimental, caracterizado por la implementación de un programa de intervención dirigido a docentes, con la medición de variables antes y después del tratamiento. Este enfoque permitió evaluar el impacto directo del programa de talento humano en el empoderamiento docente, tomando como base un cuestionario validado y confiable. Dicho instrumento, diseñado para captar diversas dimensiones del empoderamiento, proporcionó datos cuantitativos precisos sobre los cambios ocurridos en los participantes. El análisis de los resultados reveló un progreso estadísticamente significativo en el nivel de empoderamiento de los docentes tras la aplicación del programa. Mediante el uso de la prueba T de Student, se verificó que este progreso era altamente significativo, con un p-valor inferior a 0,05, lo que indica que las diferencias observadas no se debieron al azar. Este avance reflejó mejoras sustanciales en múltiples dimensiones del empoderamiento docente, tales como el ámbito personal, relacional y colectivo. En conclusión, la intervención a través del programa de talento humano demostró ser una estrategia efectiva para potenciar el empoderamiento docente, marcando un camino hacia la mejora continua en el sistema educativo. Este enfoque destaca la importancia de invertir en el desarrollo profesional de los docentes como un medio para generar cambios sostenibles en las instituciones educativas y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Limonchi et al. (2023) tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el empoderamiento y la motivación de los docentes en una institución educativa de

Chiclayo durante el año 2022. La metodología aplicada fue de enfoque cuantitativo, de tipo básica, con un nivel descriptivo correlacional y un diseño no experimental de corte transversal. La información se recolectó mediante encuestas, utilizando dos instrumentos previamente aplicados, los cuales fueron validados por expertos y mostraron altos niveles de confiabilidad. Se aplicaron a una muestra de 70 encuestados. Los resultados revelaron una correlación directa y positiva de 0,842 entre las variables empoderamiento y motivación, siendo esta correlación significativa con un p-valor de 0,00, menor a 0,05. Se concluyó que existe una alta correlación entre empoderamiento y motivación, sugiriendo que un mayor empoderamiento de los docentes está asociado a una mayor motivación entre los docentes de la institución educativa de Chiclayo en el año 2022.

Masias et al. (2022) buscó llevar a cabo una revisión sistemática del empoderamiento docente, analizando la conceptualización del término desde diferentes perspectivas y su relevancia en el ámbito educativo. La revisión documental realizada en este estudio subraya la importancia del empoderamiento del docente para actuar con responsabilidad social, asumir un rol transformador e incorporar de manera crítica la innovación en sus prácticas educativas. Los resultados de la revisión muestran que el empoderamiento docente está estrechamente vinculado con la autoeficacia, ya que permite a los educadores verse a sí mismos como capaces de tomar decisiones efectivas y ejercer un rol activo en su entorno educativo. La conclusión del estudio resalta que el empoderamiento del docente es importante para mejorar su desempeño y la calidad del proceso educativo, permitiendo a los educadores incorporar de manera crítica la innovación y responder de manera efectiva a los desafíos educativos.

García y Quintana (2020) desarrollaron un estudio con el propósito de evaluar los niveles de agencia personal y empoderamiento en mujeres beneficiarias del programa Juntos en el distrito y provincia de Vilcashuamán, ubicado en el departamento de Ayacucho. La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque descriptivo comparativo, utilizando una muestra de 307 participantes divididas en dos subgrupos: uno conformado por 143 beneficiarias con menos de dos años en el programa y otro con 164 beneficiarias que llevaban más de tres años de participación. Para recolectar los datos, se empleó la escala de Agencia Personal y Empoderamiento diseñada por Pick et al. (2007). Los hallazgos revelaron que las beneficiarias con más de tres años en el programa mostraron

una mayor capacidad de agencia personal en comparación con aquellas con menor tiempo de participación. Sin embargo, no se observaron diferencias significativas en los niveles de empoderamiento entre los dos grupos. Ante estos resultados, los autores recomendaron la réplica de este estudio, con el fin de realizar un análisis más profundo sobre estas variables y obtener un entendimiento más completo dentro de esta población específica.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 *Empoderamiento docente***

#### **2.2.1.1 Definición**

De acuerdo a Asunción (2019), el empoderamiento docente se puede definir como un conjunto de estrategias y prácticas destinadas a incrementar la autonomía, la influencia y el control de los profesores sobre su trabajo y su entorno profesional. Este empoderamiento abarca varios aspectos, incluyendo la participación en la toma de decisiones, el desarrollo profesional continuo, la creación de un entorno de apoyo y la disponibilidad de recursos adecuados (Beelen y Leask, 2011; Boix y Jackson, 2011). De otro lado, Zapata (2024) señala que el objetivo principal del empoderamiento docente es fomentar un sentido de propiedad y responsabilidad en los docentes, lo que a su vez mejora la calidad de la educación y el desempeño estudiantil.

Según Aguerrondo y Gómez (2020), el empoderamiento docente se refiere al proceso de brindar a los maestros la capacidad, la confianza y los recursos necesarios para tomar decisiones autónomas y ejercer un mayor control sobre su práctica educativa. Este concepto está asociado con la capacidad de los docentes para tomar decisiones y ejercer poder de manera plena y válida (Boix y Jackson, 2011). En este sentido, el empoderamiento docente no solo implica la capacidad técnica y profesional, sino también el reconocimiento de una tensión empoderada y autoconstructiva (Cobo, 2016). Esta tensión se manifiesta en el desarrollo de la capacidad del docente para negociar, agenciar e influir en la naturaleza o sentido de sus relaciones interpersonales y en las decisiones de interacción que se toman dentro de ellas (Cerquera y Álvarez, 2021).

Tal como señala Altbach y Knight (2007), estar empoderado como docente significa sentir que se tiene la capacidad de actuar de forma autónoma en relación con el trabajo. Este sentido de autonomía y control es importante para que los docentes puedan reflexionar y ser más críticos con su práctica educativa, lo que a su vez favorece la enseñanza (Darling et al., 2019). El empoderamiento docente, por tanto, no solo mejora la calidad de la enseñanza, sino que también promueve un entorno de trabajo colaborativo y motivador, donde los profesores se sienten valorados y apoyados en su desarrollo profesional (Gatti y Davis, 2016).

#### **2.2.1.2 Características**

De acuerdo a la revisión de la literatura de Asunción (2019) y Aguerro y Gómez (2020), se tiene las siguientes características del empoderamiento docente:

##### ***a) Toma de decisiones autónoma***

Los docentes empoderados tienen la capacidad de tomar decisiones sobre su enseñanza y el entorno escolar, lo que les permite adaptar sus métodos y estrategias a las necesidades de sus estudiantes. Esta autonomía en la toma de decisiones es fundamental para que los educadores puedan responder de manera efectiva a los desafíos y dinámicas cambiantes dentro del aula (Boix y Jackson, 2011). La capacidad de decidir sobre el contenido, las metodologías y las evaluaciones permiten a los docentes crear un entorno de aprendizaje más personalizado y relevante para sus alumnos, lo que puede mejorar significativamente los resultados educativos (Beelen y Leask, 2011).

##### ***b) Desarrollo de la autoeficacia***

El empoderamiento docente está relacionado con la confianza en la propia capacidad para influir en el aprendizaje de los estudiantes y en la mejora de la calidad educativa. Los docentes que se sienten empoderados tienden a tener una mayor autoeficacia, lo cual se traduce en un enfoque más proactivo y positivo hacia su práctica profesional (Gatti y Davis, 2016). Esta autoeficacia se manifiesta en la creencia de que pueden superar los obstáculos y desafíos que enfrentan en el aula,

y en su capacidad para implementar estrategias pedagógicas innovadoras que beneficien a sus estudiantes (Darling et al., 2019).

**c) *Colaboración y trabajo en equipo***

El empoderamiento no es un proceso individual, sino que se desarrolla en conjunto con otros docentes y profesionales. Esto fomenta un ambiente de colaboración que enriquece la práctica educativa y permite abordar desafíos comunes de manera más efectiva (Marcelo y Vaillant, 2018). La colaboración entre pares es esencial para el intercambio de ideas y la creación de estrategias innovadoras (UNESCO, 2022). Trabajar en equipo facilita el apoyo mutuo, la resolución de problemas y la implementación de proyectos educativos que requieren un esfuerzo colectivo (Menéndez, 2016).

**d) *Reflexión y transformación***

El empoderamiento docente implica un proceso de reflexión crítica sobre la práctica docente, lo que lleva a una transformación tanto en la enseñanza como en el aprendizaje (Gatti y Davis, 2016). Los docentes empoderados se convierten en agentes de cambio dentro de sus comunidades educativas, constantemente evaluando y mejorando sus métodos pedagógicos para ofrecer una educación de mayor calidad. Esta reflexión crítica les permite identificar áreas de mejora, adaptar nuevas metodologías y tecnologías, y desarrollar un enfoque más consciente y deliberado en su enseñanza (Darling et al., 2019).

**e) *Capacidad de influir en el entorno***

Los docentes empoderados no solo impactan su aula, sino que también pueden influir en políticas educativas y en la cultura escolar. Promueven un ambiente que favorezca el aprendizaje y la innovación, extendiendo su influencia más allá de la interacción directa con los estudiantes (Menéndez, 2016). Pueden participar en comités de decisión, liderar iniciativas escolares y contribuir al desarrollo de programas educativos a nivel institucional, regional o nacional, lo que les permite tener un impacto más amplio en el sistema educativo (Marcelo y Vaillant, 2018).

### *f) Acceso a recursos y apoyo*

Para que el empoderamiento sea efectivo, los docentes necesitan contar con los recursos adecuados, como materiales didácticos actualizados y tiempo suficiente para la planificación y la enseñanza. El apoyo institucional y el acceso a recursos son cruciales para que los educadores puedan implementar sus ideas y estrategias de manera efectiva (Marcelo y Vaillant, 2018). Esto incluye no solo recursos materiales, sino también oportunidades de desarrollo profesional continuo, acceso a tecnologías educativas y un entorno de trabajo que valore y respete su autonomía y profesionalismo (Cobo, 2016).

#### **2.2.1.3 Importancia**

De acuerdo Ávalos (2013), el empoderamiento docente mejora significativamente la autoeficacia y la motivación, ya que cuando los docentes se sienten empoderados, desarrollan una mayor confianza en sus capacidades y se sienten más motivados para innovar y perfeccionar su práctica educativa. Esta mayor autoeficacia impulsa a los docentes a asumir desafíos pedagógicos con una actitud positiva, explorar nuevas metodologías y enfrentar problemas en el aula con creatividad y resiliencia (Gatti y Davis, 2016).

Además, el empoderamiento fomenta la autonomía y la toma de decisiones, permitiendo a los maestros tomar decisiones informadas sobre su enseñanza y adaptarla a las necesidades específicas de sus alumnos (Marcelo y Vaillant, 2018; Boix y Jackson, 2011). Esto genera un sentido de propiedad y compromiso con el proceso educativo, creando entornos de aprendizaje más inclusivos y efectivos (Darling et al., 2019). Los docentes empoderados también se dedican al desarrollo profesional continuo, buscando oportunidades para aprender y mantenerse actualizados en conocimientos y habilidades (Cerquera y Álvarez, 2021).

Según autores como Altbach y Knight (2007) y Azar (2020), este compromiso con el aprendizaje asegura que puedan incorporar las últimas investigaciones, tecnologías y prácticas pedagógicas, mejorando así la calidad educativa. Asimismo, el empoderamiento fortalece el liderazgo y la colaboración, posicionando a los maestros para asumir roles de liderazgo y colaborar

efectivamente con sus colegas, lo cual fomenta una cultura escolar positiva y un sentido de comunidad (Boix y Jackson, 2011). Los docentes líderes influyen en la toma de decisiones a nivel escolar y distrital, comparten mejores prácticas y apoyan el desarrollo profesional de sus compañeros, contribuyendo a un ambiente de trabajo colaborativo (Cobo, 2016).

De otro lado, el empoderamiento ayuda a retener a los docentes al prevenir el agotamiento y la deserción, ya que los maestros se sienten más satisfechos y valorados en su trabajo (Boix y Jackson, 2011). En un contexto de escasez de maestros, sentirse empoderado y apoyado aumenta la satisfacción laboral y el compromiso a largo plazo, reduciendo las tasas de rotación y garantizando una mayor estabilidad en las instituciones educativas (Beelen y Leask, 2011).

#### **2.2.1.4 Teorías**

##### ***a) Teoría de la autoeficacia de Bandura***

Albert Bandura (1997) desarrolló la teoría de la autoeficacia, la cual se centra en la creencia de las personas en su capacidad para organizar y ejecutar las acciones necesarias para manejar situaciones futuras. Aplicada al contexto educativo, esta teoría sugiere que los docentes con alta autoeficacia están más dispuestos a experimentar con nuevas metodologías y a enfrentar desafíos en el aula. La autoeficacia docente se construye a través de experiencias de éxito, la observación de otros, la persuasión social y la interpretación de los estados fisiológicos y emocionales (Boix y Jackson, 2011).

##### ***b) Modelo de empoderamiento estructural de Kanter***

Rosabeth Moss Kanter (1977) propuso un modelo de empoderamiento estructural que se enfoca en cómo las estructuras organizacionales pueden facilitar o inhibir el empoderamiento. Según Kanter, el acceso a oportunidades, recursos, información y apoyo son esenciales para el empoderamiento. En el contexto educativo, esto significa que los docentes necesitan acceso a desarrollo profesional continuo, recursos didácticos adecuados, información relevante y un ambiente de apoyo para sentirse empoderados (Marcelo y Vaillant, 2018).

***c) Teoría del liderazgo transformacional de Bass***

Bernard Bass (1985) desarrolló la teoría del liderazgo transformacional, que subraya la importancia de líderes que inspiren y motiven a sus seguidores a alcanzar su máximo potencial. En el ámbito educativo, los líderes transformacionales pueden empoderar a los docentes al proporcionar una visión clara, fomentar la colaboración, ofrecer apoyo individualizado y estimular el desarrollo profesional. Este tipo de liderazgo crea un ambiente en el que los docentes se sienten valorados y capacitados para innovar y mejorar su práctica (Menéndez, 2016).

***d) Teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan***

Edward Deci y Richard Ryan (2000) propusieron la teoría de la autodeterminación, que se centra en la motivación intrínseca y las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación. En el contexto del empoderamiento docente, esta teoría sugiere que los maestros se sienten más empoderados cuando perciben que tienen control sobre su trabajo (autonomía), se sienten competentes en sus habilidades (competencia) y tienen relaciones positivas con colegas y estudiantes (relación).

***e) Modelo de empoderamiento psicológico de Thomas y Velthouse***

Kenneth Thomas y Betty Velthouse (1990) desarrollaron un modelo de empoderamiento psicológico que identifica cuatro dimensiones clave: significado, competencia, autodeterminación e impacto. Aplicado a la docencia, este modelo sugiere que los docentes se sienten empoderados cuando encuentran sentido en su trabajo, creen en su capacidad para realizarlo bien, tienen autonomía para tomar decisiones y perciben que sus acciones tienen un impacto positivo en los estudiantes y la institución educativa (Beelen y Leask, 2011).

**2.2.1.5 Dimensiones**

El empoderamiento docente se descompone en varias dimensiones que abarcan diferentes aspectos de la experiencia y práctica profesional de los educadores (Beelen y Leask, 2011).

Tal como señala Asunción (2019), la toma de decisiones es una dimensión que implica la capacidad de los docentes para tomar decisiones autónomas sobre su enseñanza y el entorno escolar. Esto incluye la libertad para seleccionar métodos pedagógicos, diseñar currículos adaptados a las necesidades de los estudiantes y elegir las evaluaciones más adecuadas. Esta autonomía permite a los docentes responder de manera efectiva a las dinámicas cambiantes del aula y fomentar un aprendizaje más personalizado.

Según Zapata (2024), la colaboración es otra dimensión importante del empoderamiento docente, que fomenta un ambiente de trabajo en equipo donde los educadores pueden compartir experiencias, intercambiar ideas y desarrollar estrategias conjuntas para enfrentar problemas comunes. Esta capacidad de colaborar enriquece la práctica educativa y contribuye a una cultura escolar positiva y solidaria, donde todos los miembros del equipo se sienten valorados y apoyados (Boix y Jackson, 2011).

La reflexión crítica sobre la propia práctica educativa es una dimensión esencial, permitiendo a los docentes evaluar y analizar constantemente sus métodos pedagógicos en busca de áreas de mejora y oportunidades de desarrollo profesional (Marcelo y Vaillant, 2018). Esta reflexión crítica lleva a una transformación continua en la enseñanza y el aprendizaje, permitiendo a los educadores adaptarse a nuevas investigaciones y tecnologías, asimismo, mejorar la calidad educativa que ofrecen (Cerquera y Álvarez, 2021).

De otro lado, la influencia en el entorno es una dimensión que reconoce que los docentes empoderados no solo impactan su aula, sino también pueden influir en políticas educativas y en la cultura escolar (Boix y Jackson, 2011). Esta capacidad permite a los educadores participar en la toma de decisiones a nivel institucional, liderar iniciativas escolares y contribuir al desarrollo de programas educativos, promoviendo un ambiente que favorezca el aprendizaje y la innovación (Gatti y Davis, 2016).

## **2.2.2 Resiliencia organizacional**

### **2.2.2.1 Definición**

De acuerdo a Pino y Torral (2024), la resiliencia organizacional se refiere a la capacidad de una organización para anticipar, prepararse, responder y adaptarse a cambios e interrupciones, mientras sigue funcionando y prosperando. Esta capacidad es esencial en un entorno empresarial cada vez más complejo y volátil, donde las organizaciones enfrentan diversas amenazas y desafíos (Barreto et al., 2021 y Capurro, 2021).

Según la ISO 22316 (2017), la resiliencia organizacional es "la capacidad de una organización para absorber y adaptarse en un entorno cambiante, permitiéndole cumplir sus objetivos y sobrevivir y prosperar". Esta definición destaca la importancia de la adaptabilidad y la continuidad para alcanzar los objetivos organizacionales. Larry Mallak (1998) define la resiliencia como la capacidad de una organización para mantener su propósito y su integridad ante el estrés de los cambios internos y externos.

De acuerdo a Lengnick-Hall et al. (2011), la resiliencia organizacional es "la capacidad de una organización para recuperarse rápidamente de las disrupciones, adaptar su estructura y estrategia según sea necesario y aprender de las experiencias". Aquí, se enfatiza la capacidad de recuperación rápida, la adaptabilidad estratégica y el aprendizaje organizacional continuo. Asimismo, Stoltz (2004) define la resiliencia organizacional como la capacidad de una organización para resistir la presión, la tensión y el cambio, y recuperarse de los contratiempos. Esta definición pone de relieve la capacidad de resistencia y recuperación frente a eventos adversos.

Gary Hamel y Liisa Välikangas (2003) la describen como la capacidad de una organización para reinventarse y adaptarse continuamente sin perder su esencia o ventajas competitivas. Esta definición resalta la importancia de la innovación y la adaptación constante para mantener la relevancia y la competitividad. De otro lado, Aaron Wildavsky (1988) define la resiliencia como la capacidad de las organizaciones para rebotar o recuperarse rápidamente de la adversidad,

centrándose en la capacidad de recuperación rápida y la continuidad operativa tras una interrupción.

#### **2.2.2.2 Características**

De acuerdo a Iriarte et al. (2024), la resiliencia organizacional se compone de varias características clave que permiten a las organizaciones adaptarse, recuperarse y prosperar ante diversas adversidades y cambios en su entorno. Estas características incluyen la adaptabilidad, la capacidad de aprendizaje, la agilidad, la robustez, la cultura organizacional sólida, el liderazgo efectivo, la comunicación eficaz y las redes de apoyo internas y externas (Briones y Cao, 2023; Barreto et al., 2021).

De acuerdo a Gutiérrez y Hoyos (2024), la adaptabilidad es una de las características más importantes de la resiliencia organizacional, pues las organizaciones resilientes son capaces de ajustarse rápidamente a nuevas circunstancias, cambiando sus estrategias y operaciones según sea necesario. Esta flexibilidad permite a la organización responder efectivamente a crisis y oportunidades, manteniendo su relevancia en un entorno dinámico (Barreto et al., 2021). Tal como señala Losada (2010), la capacidad de aprendizaje es otra característica esencial, ya que las organizaciones resilientes aprenden continuamente de sus experiencias, tanto de éxitos como de fracasos. Este enfoque proactivo para identificar lecciones clave y aplicar ese conocimiento fortalece la capacidad de la organización para enfrentar desafíos futuros, fomentando la innovación y la mejora continua (Mendieta y Mendieta, 2024).

La agilidad también juega un papel crucial, ya que las organizaciones ágiles pueden tomar decisiones rápidas y efectivas, reconfigurando sus recursos y estructuras de manera eficiente para adaptarse a nuevas condiciones, tal como señala Zapata (2024). Esta capacidad permite a las organizaciones aprovechar oportunidades emergentes y mitigar amenazas antes de que se conviertan en crisis (Briones y Cao, 2023). La robustez se refiere a la capacidad de una organización para resistir y absorber impactos sin perder su funcionalidad esencial (Carreras et al., 2021). Las organizaciones resilientes construyen sistemas y procesos robustos

que pueden soportar perturbaciones significativas, incluyendo planes de contingencia y redundancias en los sistemas críticos (Capurro, 2021).

Las organizaciones resilientes fomentan una cultura que valora la colaboración, la comunicación abierta, el apoyo mutuo y la responsabilidad compartida, creando un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados (Mendieta y Mendieta, 2024). El liderazgo efectivo es otra característica central, donde los líderes resilientes inspiran confianza, proporcionan una visión clara y guían a la organización a través de tiempos difíciles con comunicación transparente y toma de decisiones informada (Briones y Cao, 2023). Además, una comunicación eficaz permite la rápida difusión de información crucial durante una crisis, asegurando que todos los miembros de la organización estén informados y alineados en sus esfuerzos de respuesta, fortaleciendo la confianza y cooperación (Capurro, 2021).

Asimismo, las redes de apoyo internas y externas son fundamentales para la resiliencia organizacional (Barreto et al., 2021). Internamente, esto incluye equipos y departamentos que colaboran y se apoyan mutuamente, externamente, implica establecer relaciones con otras organizaciones, proveedores y comunidades que pueden ofrecer asistencia y recursos adicionales en tiempos de necesidad (Cruz, 2021). Por ello, estas características interrelacionadas permiten a las organizaciones no solo sobrevivir, sino también prosperar en un entorno empresarial complejo y en constante cambio (Chimucheka y Mandipaka, 2015).

### **2.2.2.3 Importancia**

De acuerdo a Hamadeh et al. (2021), la resiliencia organizacional es importante para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones en un entorno empresarial caracterizado por la incertidumbre y el cambio constante. Su importancia radica en varios aspectos fundamentales que permiten a las organizaciones enfrentar desafíos, adaptarse a nuevas circunstancias y seguir avanzando en su misión y objetivos (Mendieta y Mendieta, 2024 y Capurro, 2021).

Tal como señaló Manfield y Newey (2018), la capacidad de adaptación a cambios es una característica fundamental de la resiliencia organizacional. Esta

capacidad permite a las empresas adaptarse eficazmente a fluctuaciones económicas, avances tecnológicos y cambios en las demandas del mercado (García et al., 2021). La habilidad para ajustar estrategias, procesos y estructuras es esencial para mantener la competitividad y asegurar la relevancia en un contexto empresarial dinámico (Cocciro, 2021). Las organizaciones resilientes pueden responder de manera proactiva a nuevas oportunidades y amenazas (Carreras et al., 2021).

El manejo de crisis y recuperación también es un aspecto crítico de la resiliencia organizacional, pues, durante los tiempos de crisis como desastres naturales, pandemias o interrupciones operativas significativas, la resiliencia permite a las empresas gestionar la crisis de manera efectiva y recuperarse rápidamente (Mendieta y Mendieta, 2024). Las organizaciones resilientes cuentan con planes de contingencia y sistemas robustos que les permiten minimizar el impacto negativo de las crisis y reanudar sus operaciones con eficacia. Esta capacidad de recuperación es fundamental para la continuidad del negocio y la protección de activos y recursos (García et al., 2021).

La mejora continua y el aprendizaje son facilitados por la resiliencia organizacional, toda vez que esta característica fomenta un enfoque de aprendizaje continuo, donde las experiencias, tanto positivas como negativas, se utilizan para mejorar procesos y estrategias (Chimucheka y Mandipaka, 2015). La capacidad de aprender y adaptarse a partir de experiencias fortalece la organización y la prepara para enfrentar futuros desafíos con mayor eficacia. La resiliencia organiza no solo permite superar desafíos, sino también evolucionar y crecer a partir de ellos (Carreras et al., 2021).

El fortalecimiento de la cohesión y el compromiso es otro beneficio de la resiliencia organizacional, pues las organizaciones resilientes cultivan una cultura de apoyo y colaboración, lo que fortalece la cohesión entre los empleados y el compromiso con la misión organizacional (Cocciro, 2021). Este sentido de unidad y propósito compartido es importante para mantener la moral y la motivación del personal durante tiempos difíciles. La cohesión organizacional facilita la

comunicación y el trabajo en equipo, lo que contribuye a una respuesta más efectiva ante desafíos y crisis (Briones y Cao, 2023).

La sostenibilidad y ventaja competitiva también están estrechamente relacionadas con la resiliencia organizacional, pues las organizaciones resilientes están mejor posicionadas para aprovechar oportunidades emergentes y adaptarse a nuevas tendencias, lo que puede proporcionar una ventaja competitiva (Chimucheka y Mandipaka, 2015). La capacidad de mantenerse flexible y resistente ante el cambio permite a las empresas innovar y prosperar a lo largo del tiempo, asegurando su sostenibilidad a largo plazo (Mendieta y Mendieta, 2024).

#### **2.2.2.4 Teorías**

##### ***a) Teoría de la resiliencia organizacional de Lengnick-Hall***

Lengnick-Hall y Beck (2005) desarrollan una teoría que pone énfasis en la capacidad de las organizaciones para adaptarse y transformarse en respuesta a condiciones adversas y cambios en el entorno. Según Losada (2010), la teoría de la resiliencia organizacional no se limita simplemente a la capacidad de recuperación después de una crisis, sino que también implica la habilidad de anticipar, preparar y responder proactivamente a desafíos y amenazas. Esta teoría sostiene que una organización resiliente debe integrar prácticas que le permitan mantener un enfoque constante en su misión y objetivos, incluso en medio de incertidumbre y turbulencia (Barreto et al., 2021).

Lengnick-Hall y Beck argumentan que la resiliencia organizacional está profundamente ligada a la cultura y las capacidades organizativas. Las organizaciones resilientes suelen cultivar una cultura que valora la flexibilidad, la innovación y el aprendizaje continuo. Además, estas organizaciones desarrollan capacidades específicas que les permiten ajustar sus estrategias y operaciones en respuesta a cambios en el entorno. La capacidad de anticipar problemas futuros y adaptarse de manera efectiva es esencial para mantener la estabilidad y el crecimiento a largo plazo (Mendieta y Mendieta, 2024).

***b) Teoría de la capacidad de adaptación de Hamel y Välikangas***

La teoría de Hamel y Välikangas (2003) se centra en la importancia de la adaptabilidad y la innovación como componentes fundamentales de la resiliencia organizacional. Según esta teoría, las organizaciones resilientes no solo responden a las crisis cuando ocurren, sino también utilizan estos momentos de incertidumbre como oportunidades para reinventarse y adaptar sus estrategias. Hamel y Välikangas destacan que las organizaciones deben ser capaces de anticipar cambios y desarrollar una mentalidad proactiva para mantenerse competitivas (Carreras et al., 2021).

Este enfoque resalta la capacidad de las organizaciones para transformar desafíos en oportunidades estratégicas, facilitando su evolución y adaptabilidad en un entorno en constante cambio. La teoría sostiene que las organizaciones que fomentan la innovación y la flexibilidad están mejor preparadas para sobrevivir y prosperar a largo plazo, aprovechando las crisis como catalizadores para el cambio y el crecimiento (Capurro, 2021).

***c) Teoría de la capacidad de recuperación de Mallak***

Según Mallak (1998), la resiliencia organizacional se basa en la capacidad de una organización para recuperarse de los impactos negativos mientras mantiene su funcionalidad y coherencia. Mallak enfatiza que las organizaciones resilientes no solo sobreviven a las perturbaciones, sino también preservan su propósito y sus valores fundamentales durante y después de la crisis. Esta teoría pone énfasis en la importancia de la robustez organizativa y en la capacidad para mantener la integridad mientras se gestionan los desafíos (Barreto et al., 2021).

La teoría de Mallak subraya que una recuperación exitosa requiere de una planificación previa efectiva y la capacidad de adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias. Las organizaciones deben tener sistemas y procesos en lugar para manejar las crisis sin perder su enfoque en sus objetivos y misión, lo que les permite reponerse con fuerza y mantener su curso estratégico.

***d) Teoría del capital social de Putnam***

Robert Putnam (2000) explora la resiliencia organizacional a través de la teoría del capital social, que resalta la importancia de las redes sociales y la confianza en la capacidad de una organización para enfrentar y superar crisis. Según Putnam, las organizaciones que cuentan con un alto nivel de capital social pueden movilizar recursos y apoyo a través de sus redes para adaptarse y recuperarse de manera más efectiva.

Putnam argumenta que las redes sociales sólidas y la confianza mutua dentro y fuera de la organización son cruciales para construir resiliencia, tal como señalan Hamadeh et al. (2021). Las organizaciones que desarrollan y mantienen relaciones de apoyo y colaboración están mejor equipadas para enfrentar adversidades y aprovechar oportunidades emergentes (Cocciro, 2021). Esta teoría sugiere que la inversión en el desarrollo de redes sociales y relaciones de confianza puede ser un factor determinante en la capacidad de una organización para superar desafíos y prosperar a largo plazo (Mendieta y Mendieta, 2024; Cruz, 2021).

***e) Teoría de la adaptación organizacional de Wildavsky***

Aaron Wildavsky (1988) ofrece una perspectiva sobre la resiliencia organizacional centrada en la adaptación. Según Wildavsky, la resiliencia organizacional está íntimamente ligada a la habilidad de una organización para ajustarse y transformarse en respuesta a cambios y desafíos. La teoría de Wildavsky sostiene que las organizaciones resilientes son aquellas que pueden aprender y adaptarse de manera continua, manteniendo así su efectividad y rendimiento en un entorno cambiante (García et al., 2021).

Wildavsky argumenta que la capacidad de adaptación es esencial para la supervivencia y el éxito a largo plazo. Las organizaciones deben ser capaces de ajustar sus estrategias, procesos y estructuras en función de las experiencias y lecciones aprendidas. Esta capacidad de ajuste continuo permite a las organizaciones enfrentar desafíos, superar obstáculos y mantener su competitividad en un mercado en constante evolución (Cocciro, 2021).

### 2.2.2.5 Dimensiones

La resiliencia organizacional es un concepto que abarca diversas dimensiones para la capacidad de una organización de adaptarse y prosperar en un entorno cambiante y a menudo incierto (Briones y Cao, 2023; García et al., 2021).

La capacidad de adaptación es una dimensión fundamental de la resiliencia organizacional. Se refiere a la habilidad de una organización para ajustar sus estrategias, procesos y estructuras en respuesta a cambios en el entorno (Barreto et al., 2021). De acuerdo a Gutiérrez y Hoyos (2024), esta dimensión implica una flexibilidad organizativa que permite a la empresa modificar sus enfoques y métodos de operación para enfrentar nuevas circunstancias y desafíos. Las organizaciones resilientes no solo responden a las perturbaciones, sino también anticipan posibles cambios y preparan planes para adaptarse proactivamente (Mendieta y Mendieta, 2024). Tal como señalan Hedner et al. (2011), la capacidad de adaptación también se manifiesta en la disposición de la organización para adoptar nuevas tecnologías, innovar en sus productos y servicios, y modificar sus prácticas operativas para mantener su relevancia y competitividad.

La robustez organizativa es otra dimensión clave de la resiliencia, que se refiere a la capacidad de una organización para resistir y absorber impactos negativos sin comprometer su funcionamiento esencial (Carreras et al., 2021). Una organización robusta cuenta con sistemas, procesos y recursos que le permiten soportar perturbaciones y mantener sus operaciones críticas en funcionamiento. La robustez implica tener estructuras organizativas y procesos internos que sean sólidos y estables, así como una infraestructura adecuada que pueda soportar diferentes tipos de estrés (Briones y Cao, 2023). Las organizaciones robustas también tienen mecanismos para gestionar riesgos y mantener la continuidad del negocio durante eventos adversos (Chimucheka y Mandipaka, 2015).

La capacidad de recuperación se centra en la habilidad de una organización para volver a su estado operativo normal después de una crisis o perturbación. Tal como señalan Pino y Torral (2024), esta dimensión abarca la rapidez y eficacia con la que la organización puede restaurar sus operaciones y servicios después de un

impacto negativo (Mendieta y Mendieta, 2024). La capacidad de recuperación incluye la implementación de planes de contingencia, la movilización de recursos necesarios para la recuperación y la capacidad de aprender de la experiencia para mejorar las futuras respuestas a crisis. Las organizaciones que poseen una alta capacidad de recuperación pueden minimizar el tiempo de inactividad y reducir el impacto de las perturbaciones en sus operaciones y en su desempeño general (Barreto et al., 2021; Chimucheka y Mandipaka, 2015).

El aprendizaje y la mejora continua son dimensiones cruciales de la resiliencia organizacional, ya que permiten a las organizaciones evolucionar y adaptarse a partir de experiencias y desafíos previos (Cocciro, 2021). Las organizaciones resilientes fomentan una cultura de aprendizaje, donde las lecciones aprendidas de experiencias pasadas se utilizan para mejorar procesos, estrategias y prácticas (Capurro, 2021). Esta dimensión incluye la capacidad de la organización para reflexionar sobre sus errores y éxitos, ajustar sus enfoques en función de la retroalimentación y realizar mejoras continuas en sus operaciones y gestión. El aprendizaje continuo permite a las organizaciones anticipar futuros desafíos y adaptarse con mayor agilidad a las condiciones cambiantes (García et al., 2021).

El capital social y las redes de apoyo juegan un papel importante en la resiliencia organizacional, pues se refieren a la capacidad de una organización para movilizar recursos, apoyo y colaboración a través de sus redes sociales y relaciones externas (Mendieta y Mendieta, 2024). El capital social incluye la confianza, las relaciones y la cooperación entre los miembros de la organización y sus socios externos (Barreto et al., 2021; Chimucheka y Mandipaka, 2015). Las organizaciones que cuentan con un fuerte capital social pueden acceder a información valiosa, recibir apoyo en momentos de crisis y colaborar eficazmente con otros actores para superar desafíos, ya que las redes de apoyo también facilitan la compartición de recursos y conocimientos, lo que contribuye a la capacidad de la organización para adaptarse y recuperarse (Carreras et al., 2021).

### 2.3 Definición de términos

- a. Empoderamiento docente: Estrategias y prácticas para incrementar la autonomía, influencia y control de los profesores sobre su entorno laboral (Asunción, 2019).
- b. Resiliencia organizacional: Capacidad de una organización para adaptarse, responder y prosperar ante cambios y disrupciones (Pino y Torral, 2024).
- c. Colaboración: Trabajo conjunto que fomenta la comunicación efectiva y el apoyo mutuo en equipos educativos (Zapata, 2024).
- d. Reflexión crítica: Evaluación constante de los métodos pedagógicos con el fin de mejorar y adaptarse a nuevas tecnologías (Marcelo y Vaillant, 2018).
- e. Toma de decisiones: Proceso autónomo de seleccionar estrategias pedagógicas basadas en evidencia (Asunción, 2019).
- f. Influencia en el entorno: Impacto de los educadores en políticas educativas y cultura institucional (Boix y Jackson, 2011).
- g. Capacidad de recuperación: Habilidad para superar crisis organizativas y aprender de ellas (ISO 22316, 2017).
- h. Capacidad de adaptación: Ajustes estratégicos frente a cambios externos e internos (Lengnick-Hall et al., 2011).
- i. Robustez organizativa: Resistencia de una organización frente a presiones externas e internas (Stoltz, 2004).
- j. Aprendizaje continuo: Creación de una cultura que valora la mejora constante basada en experiencias previas (García et al., 2021).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

La investigación se categoriza como investigación básica, de acuerdo con la categoría propuesta por Ñaupas et al. (2018). Este tipo de investigación estuvo orientado a la búsqueda de nuevos conocimientos y tiene como objetivo fundamental establecer las bases para investigaciones aplicadas o tecnológicas. Su importancia radica en su papel esencial para el desenvolvimiento del saber. En este entender, la investigación tuvo como finalidad llevar a cabo una contribución teórico-doctrinaria con relación a un tema o tópico de interés, profundizando en el conocimiento básico y fundamental de la variable de estudio.

Por otro lado, se trata de una investigación que se desarrolló en el plano de la cuantificación, el mismo que asume que los atributos son mensurables y la asunción de premisas a través de la estadística es posible (Supo, 2019). Por último, se puntualiza la tendencia deductiva de la presente pesquisa, toda vez que parte de presupuestos generalizados hacia un conocimiento delimitable

Por otro lado, Bernal (2016) define la investigación relacional como un nivel en el que se destacan las conexiones o afinidades entre dos variables de estudio mediante la observación de sus cambios simultáneos o paralelos. En otras palabras, este enfoque se dedica a identificar relaciones a través de las variaciones observadas, considerando que no se trata de fenómenos que estén causalmente vinculados.

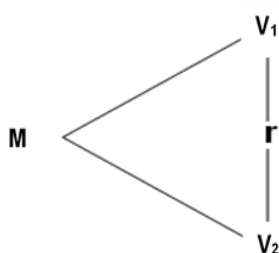
En este contexto, la investigación relacional se enfocó en comprender la naturaleza de las asociaciones entre variables, resaltando la importancia de los cambios concomitantes o paralelos como indicadores de relaciones significativas, sin asumir una conexión causal directa entre los fenómenos estudiados.

Según Arias et al. (2022), el diseño no experimental es un enfoque de investigación en el cual el investigador observa y recopila información sobre variables sin manipular activamente ninguna de ellas. Por otra parte, se trata de una investigación

de naturaleza transversal, ya que el número de momentos de recojo de información es único. Se trata de una investigación no experimental de corte prospectivo y análisis estadístico bivariado.

### **Figura 1**

*Diseño de investigación*



*Nota.* Arias et al. (2022)

Con base en lo descrito, el diagrama se pueden establecer las siguientes denominaciones:

Se tienen:

M : Muestra

V1 : Empoderamiento docente

V2 : Resiliencia organizacional

r : Correlación estadística a determinar entre los dos constructos

### 3.2 Cuadro de operacionalización de variables

*Operacionalización de las variables de investigación*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores
Empoderamiento docente	De acuerdo a Asunción (2019) El empoderamiento docente se puede definir como un conjunto de estrategias y prácticas destinadas a incrementar la autonomía, la influencia y el control de los profesores sobre su trabajo y su entorno profesional.	Se medirá con un cuestionario compuesto por 20 preguntas distribuidas en 4 dimensiones.	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de las decisiones</li> <li>• Uso de datos e información</li> <li>• Evaluación de riesgos</li> <li>• Capacidad de adaptación</li> <li>• Participación en la toma de decisiones</li> </ul>
			Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Resolución de conflictos</li> <li>• Participación activa</li> <li>• Sinergia del equipo</li> </ul>
			Reflexión crítica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de problemas</li> <li>• Evaluación de evidencia</li> <li>• Autoevaluación</li> <li>• Desarrollo de argumentos</li> <li>• Innovación en la resolución de problemas</li> </ul>
			Influencia en el entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto en el cambio organizacional</li> <li>• Capacidad de persuasión</li> <li>• Desarrollo de relaciones</li> <li>• Implementación de estrategias</li> <li>• Visibilidad y reconocimiento</li> </ul>

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores
Resiliencia organizacional	De acuerdo a Pino y Torral (2024) la resiliencia organizacional se refiere a la capacidad de una organización para anticipar, prepararse, responder y adaptarse a cambios e interrupciones, mientras sigue funcionando y prosperando.	Se medirá con un cuestionario compuesto por 20 preguntas distribuidas en cinco dimensiones	Capacidad de adaptación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajusta estrategias externas.</li> <li>• Modifica procesos internos.</li> <li>• Adopta nuevas tecnologías.</li> <li>• Revisa estrategias periódicamente.</li> </ul>
			Robustez organizativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiona riesgos efectivamente.</li> <li>• Soporta estrés infraestructural.</li> <li>• Mantiene operaciones críticas.</li> <li>• Mitiga impactos negativos.</li> </ul>
			Capacidad de recuperación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de contingencia claros.</li> <li>• Recupera rápidamente operaciones.</li> <li>• Moviliza recursos necesarios.</li> <li>• Aprende de crisis anteriores.</li> </ul>
			Aprendizaje y la mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta cultura de aprendizaje.</li> <li>• Ajusta procesos y estrategias.</li> <li>• Evalúa áreas de mejora.</li> <li>• Promueve innovación continua.</li> </ul>
			Capital social y las redes de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene relaciones sólidas.</li> <li>• Facilita cooperación externa.</li> <li>• Accede a información valiosa.</li> <li>• Fomenta colaboración efectiva.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia.

### 3.3 Población y muestra de estudio

#### 3.3.1 Unidad de análisis

Un docente de una institución educativa de Tacna.

#### 3.3.2 Población

Según Bernal (2016), la población se refiere al conjunto completo de elementos o individuos que comparten una característica común y sobre los cuales se desea hacer inferencias. En ese sentido, se consideró como población a la totalidad de docentes de la Institución Educativa Emblemática Coronel Bolognesi, Jorge Martorell Flores y Luis Alberto Sánchez, cantidad que asciende a 228 docentes.

**Tabla 1**

*Población*

Institución educativa	N° de docentes
Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”	91
Institución Educativa “Jorge Martorell Flores”	50
Institución Educativa “Luis Alberto Sánchez”	87
Total	228

*Nota:* Elaboración propia

Se consideraron los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

- Criterios de inclusión
  - Ser docente activo en la Institución Educativa Emblemática Coronel Bolognesi, Jorge Martorell Flores y Luis Alberto Sánchez.
  - Tener al menos 1 año de experiencia en la institución educativa en la que labora.
  - Estar disponible para participar en las actividades de recolección de datos en el periodo establecido para el estudio.

- Haber firmado el consentimiento informado, aceptando participar voluntariamente en el estudio.
- Criterios de exclusión
  - Docentes que estén de licencia, baja médica, o con alguna condición que les impida participar activamente en el estudio durante el periodo de recolección de datos.
  - Aquellos que se encuentren en proceso de jubilación durante el periodo de estudio.
  - Docentes que no hayan firmado el consentimiento informado, o que lo hayan retirado después de haberlo firmado.

### 3.3.3 *Muestra*

Según Bernal (2016), la muestra, en el ámbito de la investigación, es una porción o subconjunto seleccionado de la población que se utiliza para realizar inferencias y generalizaciones sobre la población completa.

El muestreo fue de tipo probabilístico aleatorio simple, basado en la fundamentación de Bernal (2016), el cual se fundamenta en la necesidad de obtener una muestra representativa de la población en estudio, donde cada miembro de la población tenía una probabilidad conocida y no nula de ser seleccionado para formar parte de la muestra de estudio. Es decir, cada participante tuvo la misma oportunidad de ser seleccionado para participar en el estudio.

De esta manera, se aplicó la fórmula de determinación del tamaño muestral para poblaciones finitas:

Donde:

<b>n</b> = muestra a obtener	<b>n</b> =?
<b>Z</b> = Margen de confianza	<b>Z</b> = 1,96
<b>N</b> = Población	<b>N</b> =228
<b>P</b> = Posibilidad de éxito	<b>P</b> =0,5
<b>Q</b> = Posibilidad de error	<b>Q</b> =0,5

**E = Error (1-10)**

**E =0,03**

$$n = \frac{Z_{\infty}^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\infty}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{3,84 * 228 * 1 * 1}{227 + 3,84 * 1 * 1}$$

$$n = 141$$

### **Tamaño de muestra**

El tamaño de la muestra ascendió a 141 docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna.

### **Selección de la muestra**

La determinación del tamaño muestral se ciñe a un criterio no probabilístico por conveniencia, tanto por la accesibilidad como por los criterios base para efectuar la intervención (criterios de inclusión). De otro lado, no se requiere estrategias de muestreo, ya que se trata de un grupo único, sometiéndose al grupo de participantes a un censo (muestreo censal) (Arias et al., 2022).

## **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.4.1 Técnicas de recolección de datos**

Se empleó la técnica de la encuesta, la cual, en la investigación educativa, se refiere a una herramienta metodológica que se utiliza para recopilar información de una muestra de individuos o grupos en relación con ciertos aspectos de interés en el ámbito educativo, lo que permite diseñar estrategias, programas y políticas que se ajusten a las demandas del entorno educativo. (Marcos, 2020)

### **3.4.2 Instrumentos de recolección de datos**

En cuanto al instrumento, en la presente investigación, se empleó el cuestionario, el cual, dentro de la investigación educativa, es una herramienta de recolección de datos que se utiliza para recopilar información sobre ciertos aspectos de interés en el ámbito educativo, como las opiniones, actitudes, comportamientos, conocimientos o cualquier otro aspecto que se quiera medir en una población determinada (Marcos, 2020).

El cuestionario es una serie de preguntas estructuradas que se presentan a los participantes de manera estandarizada, con el objetivo de obtener respuestas objetivas y comparables. Puede ser diseñado de diferentes maneras, dependiendo de los objetivos de la investigación, y puede incluir preguntas abiertas o cerradas, preguntas de opción múltiple, escalas de valoración o preguntas que requieren una respuesta numérica. (Espinoza y Toscano, 2015)

- a. Instrumento para medir empoderamiento docente: Una escala conformada por 20 preguntas de tipo politómico, con 5 categorías de respuesta, cuyo tiempo aproximado de aplicación fue de 20 minutos, bajo una modalidad escrita o virtual y de manera individual o colectiva. Los 20 ítems estuvieron distribuidos en 4 dimensiones: toma de decisiones, colaboración, reflexión crítica e influencia en el entorno.
- b. Instrumento para medir resiliencia organizacional: Una escala conformada por 20 preguntas de tipo politómico, con 5 categorías de respuesta, cuyo tiempo aproximado de aplicación fue de 20 minutos, bajo una modalidad escrita o virtual y de manera individual o colectiva. Los 20 ítems estuvieron distribuidos en 5 dimensiones: capacidad de adaptación, robustez organizativa, capacidad de recuperación, aprendizaje, la mejora continua, capital social y las redes de apoyo.

### **3.4.3 Validez y confiabilidad de instrumentos**

Para garantizar la validez y confiabilidad del instrumento, se siguieron varias etapas clave en su desarrollo y evaluación. En primer lugar, se envió la rúbrica de evaluación a un panel de jueces expertos. Estos especialistas ofrecieron su opinión respecto a la objetividad, diversidad, pertinencia y redacción adecuada de los ítems del instrumento.

**Tabla 2***Jueces validadores de los instrumentos*

<b>Institución educativa</b>	<b>Grado académico</b>	<b>Dictamen</b>
Ampuero Cano, Yda Maria	Magister	Favorable
Ipanaque Casanova, Martha Lili	Magister	Favorable
Saldaña Davila, Maricita	Magister	Favorable

*Nota:* Evidencia del trabajo de campo (anexo 3).

Una vez asegurada la validez, se llevó a cabo una prueba piloto con 20 docentes de otras instituciones educativas, que no formaron parte de la muestra principal del estudio.

**Tabla 3***Cálculo del alfa de Cronbach para el instrumento de empoderamiento docente*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,916	20

*Nota:* Evidencia del trabajo de campo (anexo 5).

Con base al Alfa de Cronbach de 0,916 y tomando en cuenta las categorías de valoración ofrecidas por George y Mallery (2003), se ubica en el intervalo 0,9-1, el mismo que pertenece a la valoración “excelente”; por lo que el instrumento posee el atributo de fiabilidad, siendo aplicable a la muestra.

**Tabla 4**

*Cálculo del alfa de Cronbach para el instrumento de resiliencia organizacional*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,931	20

*Nota:* Evidencia del trabajo de campo (anexo 5).

Con base al Alfa de Cronbach de 0,916 y tomando en cuenta las categorías de valoración ofrecidas por George y Mallery (2003), se ubica en el intervalo 0,9-1, el mismo que pertenece a la valoración “excelente”; por lo que el instrumento posee el atributo de fiabilidad, siendo aplicable a la muestra.

#### **3.4.4 Aplicación de los instrumentos**

Los cuestionarios fueron aplicados de forma presencial, de manera colectiva, y se basaron en las preguntas estandarizadas contenidas en los instrumentos de recolección de datos (anexo 2), cuidando la privacidad de los participantes del estudio y siguiendo el cronograma establecido.

### **3.5 Estrategia para la recolección de datos**

Se coordinó con las instituciones educativas para enviar una carta de presentación que acreditara la identidad de la investigadora y detallara los alcances de la investigación, incluyendo sus objetivos, instrumentos a utilizar y otras facilidades solicitadas. De esta manera, se llevó a cabo el trabajo de campo en el plazo de una semana, aplicando el instrumento de manera presencial a los docentes, conforme a su disponibilidad y aprovechando sus horarios de descanso tras la jornada laboral.

En los casos en que no fue posible realizar la encuesta de forma presencial, se superó esta limitación enviando los cuestionarios a través del correo electrónico o mediante mensajería de WhatsApp. En todo momento, se recordó a los participantes que tenían la libertad de negarse a responder el cuestionario y se enfatizó el uso exclusivo de

la información con fines académicos, así como el estricto respeto al anonimato de las respuestas.

Al finalizar la aplicación, se envió un informe preliminar de los resultados a las instituciones educativas participantes, con el fin de proporcionarles información útil para implementar posibles mejoras relacionadas con el empoderamiento y la resiliencia organizacional.

### **3.6 Procesamiento de la información y métodos estadísticos de análisis de datos**

Una vez recolectados los datos, las actividades relacionadas con el tratamiento de los datos fueron las siguientes: El procesamiento de los datos se llevó a cabo mediante el diseño y alimentación de una base de datos, consignando los puntajes por ítems y dimensiones, calculando los rangos o intervalos de puntajes para obtener categorías de calificación y la categorización de las variables a nivel global.

La presentación de los datos se realizó mediante el uso de tablas de distribución de frecuencias o puntajes, figuras estadísticas y otros recursos para el reporte de resultados.

El análisis de los datos se efectuó tanto desde una óptica descriptiva, mediante el cálculo de frecuencias, porcentajes y cifras acumuladas, como desde una óptica inferencial, empleando el análisis de normalidad Kolmogorov-Smirnov y la Correlación de Pearson en caso de obtenerse una distribución normal, y Rho de Spearman en caso de obtenerse una distribución libre. Finalmente, la interpretación de los datos se realizó empleando técnicas de reporte cuantitativo, interpretando las cifras numéricas con base en la doctrina y teoría de ambas variables.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO FILOSÓFICO**

El marco filosófico de esta investigación no solo se fundamenta en la necesidad de comprender y promover el empoderamiento docente y la resiliencia organizacional, sino también invita a reflexionar sobre sus implicancias filosóficas en el ámbito educativo. Como afirma Freire (1997), “la educación es un acto político y transformador, donde los sujetos involucrados deben ser conscientes de su papel como agentes de cambio”. Desde esta perspectiva, el empoderamiento docente no solo es una herramienta para mejorar el desempeño profesional, sino un vehículo para promover la emancipación de los educadores y su capacidad para transformar su entorno.

El empirismo, como fundamento epistemológico, permite que las conclusiones de la investigación se basen en evidencias concretas y objetivas. Según Hume (1748), “toda idea proviene de una impresión previa”, lo que enfatiza la importancia de basarse en datos observables para la generación de conocimiento. En este caso, las dimensiones del empoderamiento y la resiliencia organizacional se definen y miden mediante indicadores que reflejan fenómenos tangibles dentro de las instituciones educativas.

El positivismo, por su parte, contribuye a la sistematicidad del estudio al validar que las variables investigadas pueden ser cuantificadas y analizadas estadísticamente. Esto es coherente con la afirmación de Comte (1830), quien sostiene que “el conocimiento científico debe ser verificable y orientado a la predicción y el control de fenómenos”. La medición del empoderamiento docente y la resiliencia organizacional permite no solo describir su estado actual, sino también proponer intervenciones efectivas basadas en los resultados obtenidos.

Desde un enfoque axiológico, la educación es valorada como un pilar esencial para la equidad social y el desarrollo humano. Como señala Nussbaum (2010), la educación debe promover las capacidades humanas fundamentales, entre ellas, la autonomía y la reflexión crítica. El empoderamiento docente, entendido como un proceso que incrementa la autonomía y la capacidad crítica de los educadores, contribuye

directamente a este objetivo al permitir que los maestros se conviertan en protagonistas de su desarrollo profesional y personal.

Por su parte, la resiliencia organizacional refleja un compromiso ético con la sostenibilidad de las instituciones educativas, garantizando su capacidad para adaptarse y prosperar en un mundo en constante cambio. La resiliencia, según Adger (2000), “es una cualidad ética y práctica que permite a las comunidades mantenerse cohesionadas y funcionales frente a las adversidades”.

En la práctica, este marco filosófico se traduce en estrategias concretas para fortalecer el liderazgo transformacional y el uso efectivo de los recursos educativos. El liderazgo transformacional, como lo describen Bass y Avolio (1994), inspira a los educadores a comprometerse con un propósito más elevado y a superar los desafíos del entorno escolar. De este modo, el empoderamiento docente y la resiliencia organizacional no solo se conceptualizan como metas educativas, sino como procesos dinámicos que fortalecen la capacidad adaptativa de las instituciones.

Además, el uso de recursos tecnológicos y pedagógicos debe estar alineado con un enfoque humanista que priorice el desarrollo integral de los estudiantes y docentes. Como menciona Dewey (1916/2004), “la educación es una reconstrucción continua de la experiencia que amplía las posibilidades de futuro”. Este enfoque enfatiza que el aprendizaje significativo y la innovación pedagógica son esenciales para construir un sistema educativo resiliente y equitativo.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 5.1 Análisis descriptivo

##### 5.1.1 Variable empoderamiento docente y dimensiones

**Tabla 5**

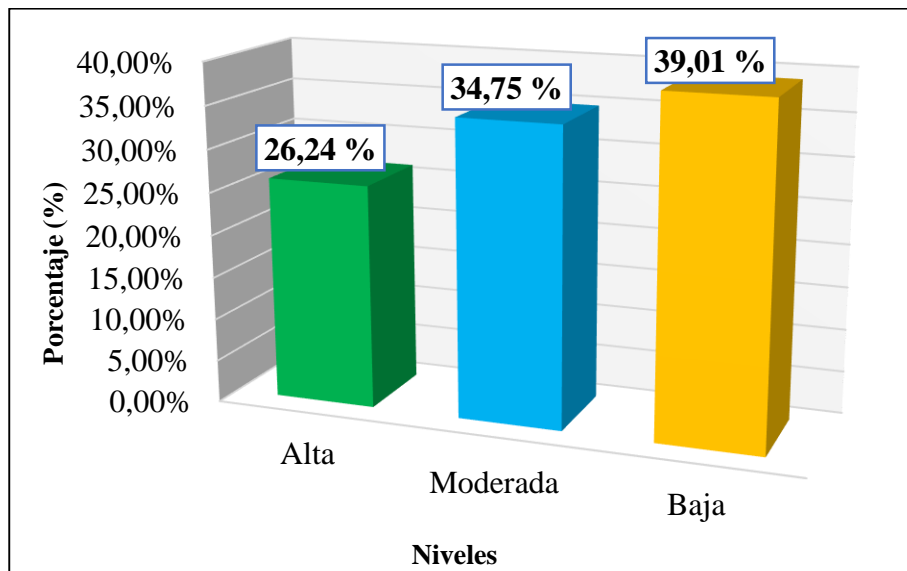
*Nivel de empoderamiento docente*

Niveles	Frecuencia	% Porcentaje
Alta	37	26,24 %
Moderada	49	34,75 %
Baja	55	39,01 %
Total	141	100,00 %

*Nota:* Elaborado en SPSS v26 a partir de los datos del trabajo de campo.

**Figura 2**

*Nivel de empoderamiento docente*



*Nota:* Elaborado en base a la tabla 5.

**Interpretación:** En el análisis del empoderamiento docente (tabla 5), se observa que la mayoría de los docentes evaluados se encuentra en un nivel bajo de empoderamiento, representando el 39,01 % del total; seguido de un nivel moderado

con el 34,75 %; finalmente, un nivel alto con el 26,24%. Esto indica que existe una prevalencia de docentes con bajo empoderamiento en la muestra estudiada.

**Tabla 6**

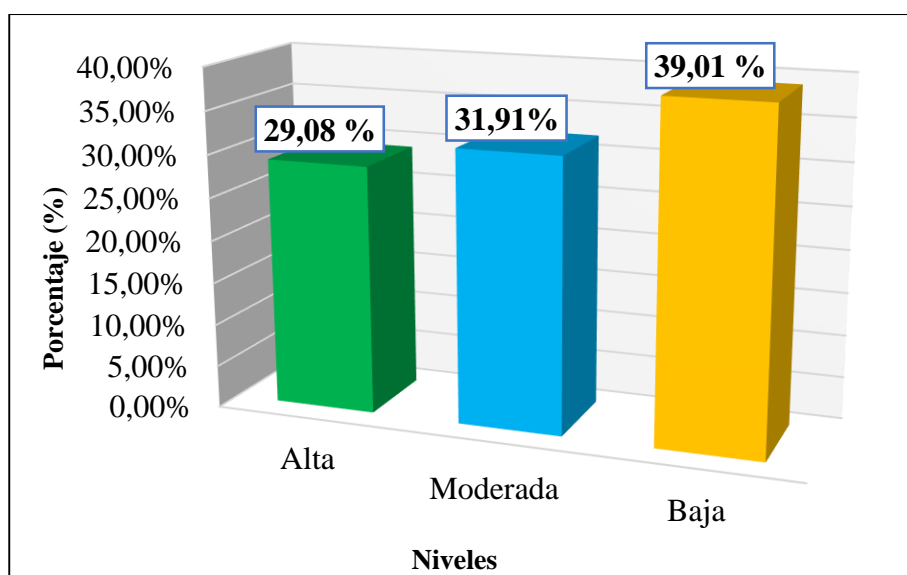
*Nivel de toma de decisiones*

Niveles	F	%
Alta	41	29,08 %
Moderada	45	31,91 %
Baja	55	39,01 %
Total	141	100,00 %

*Nota:* Elaborado en SPSS v26 a partir de los datos del trabajo de campo.

**Figura 3**

*Nivel de toma de decisiones*



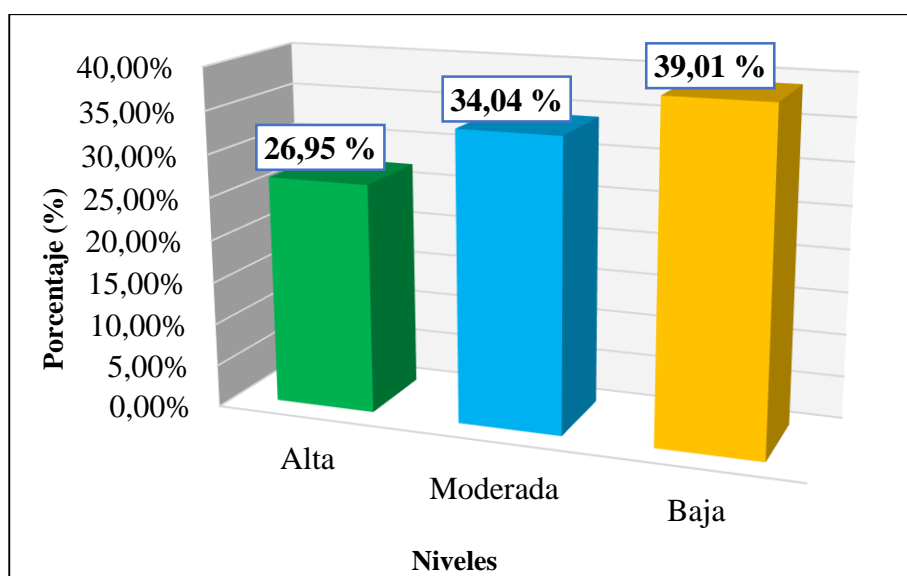
*Nota:* Elaborado en base a la tabla 6.

**Interpretación:** En la dimensión de toma de decisiones (tabla 6), los resultados muestran una tendencia similar, con el 39,01 % de los docentes en un nivel bajo, el 31,91 % en un nivel moderado y el 29,08 % en un nivel alto. Estos hallazgos sugieren que, en general, los docentes presentan limitaciones tanto en su empoderamiento como en la capacidad de toma de decisiones, lo que podría influir en su desempeño y autonomía profesional.

**Tabla 7***Nivel de colaboración*

Niveles	F	%
Alta	38	26,95 %
Moderada	48	34,04 %
Baja	55	39,01 %
Total	141	100,00 %

*Nota:* Elaborado en SPSS v26 a partir de los datos del trabajo de campo.

**Figura 4***Nivel de colaboración*

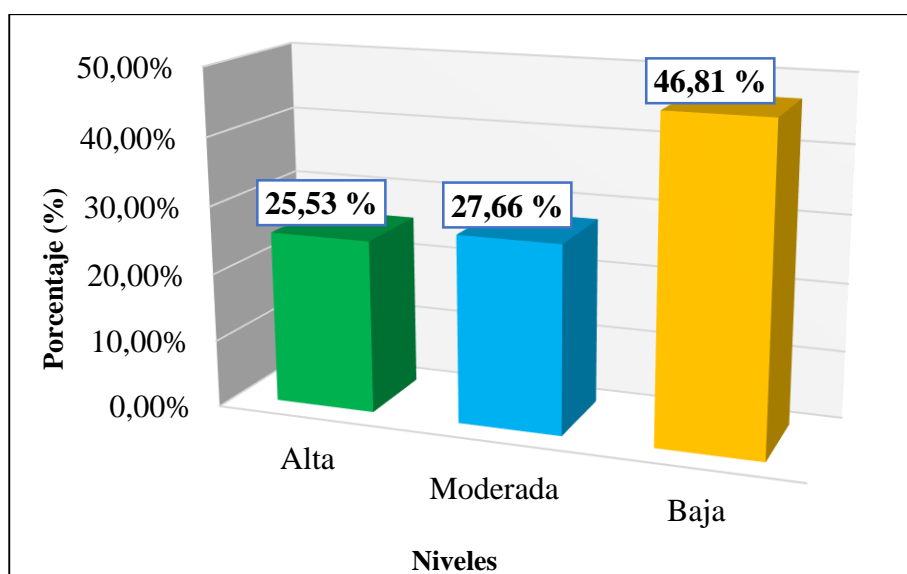
*Nota:* Elaborado en base a la tabla 7.

**Interpretación:** En cuanto a la colaboración (tabla 7), se identifica que la mayor proporción de los docentes evaluados presenta un nivel bajo, alcanzando el 39,01 % del total, seguido de un nivel moderado con el 34,04 % y un nivel alto con el 26,95 %. Estos resultados sugieren una tendencia hacia la baja colaboración entre los docentes, lo que podría afectar negativamente el trabajo en equipo y la cohesión en el entorno educativo.

**Tabla 8***Nivel de reflexión crítica*

Niveles	F	%
Alta	36	25,53 %
Moderada	39	27,66 %
Baja	66	46,81 %
Total	141	100,00 %

*Nota:* Elaborado en SPSS v26 a partir de los datos del trabajo de campo.

**Figura 5***Nivel de reflexión crítica*

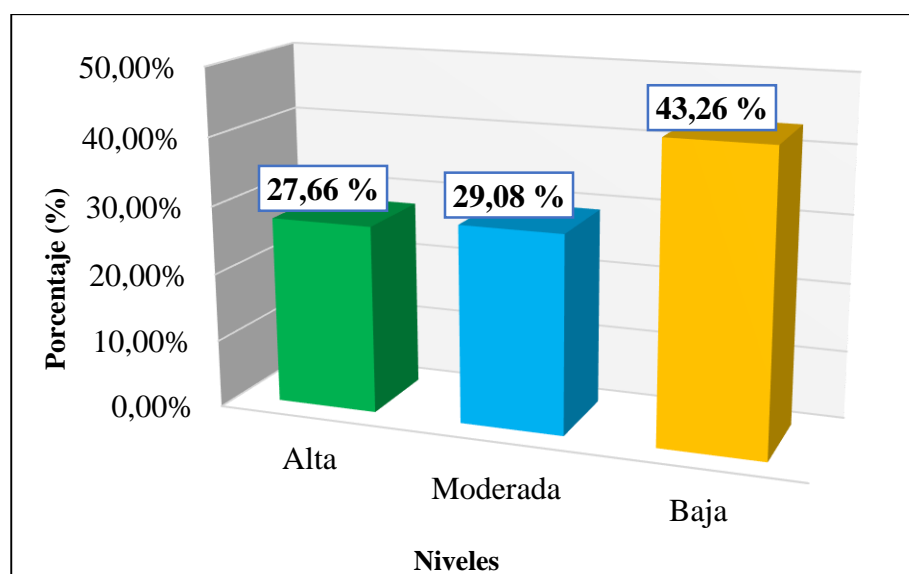
*Nota:* Elaborado en base a la tabla 8.

**Interpretación:** Por otro lado, en la dimensión de reflexión crítica (tabla 8), se evidencia que casi la mitad de los docentes (46,81 %) tienen un nivel bajo de reflexión crítica, mientras que el 27,66 % se encuentra en un nivel moderado y el 25,53 % en un nivel alto. Este panorama indica que los docentes presentan dificultades para realizar análisis críticos de sus prácticas, lo que podría limitar su capacidad de mejora continua y toma de decisiones fundamentadas en su labor educativa.

**Tabla 9***Nivel de influencia del entorno*

Niveles	F	%
Alta	39	27,66 %
Moderada	41	29,08 %
Baja	61	43,26 %
Total	141	100,00 %

*Nota:* Elaborado en SPSS v26 a partir de los datos del trabajo de campo.

**Figura 6***Nivel de influencia del entorno*

*Nota:* Elaborado en base a la tabla 9.

**Interpretación:** En la dimensión de influencia del entorno (tabla 9), se observa que el nivel bajo predomina entre los docentes, alcanzando un 43,26 %, lo que indica una percepción limitada de su capacidad para influir en factores externos a su institución. El 29,08 % muestra un nivel moderado y solo el 27,66 % se encuentra en un nivel alto. Esto sugiere una baja percepción de influencia en el entorno, lo que podría afectar la efectividad de las iniciativas y proyectos educativos que requieren interacción con actores externos.

### 5.1.2 Variable resiliencia organizacional y dimensiones

**Tabla 10**

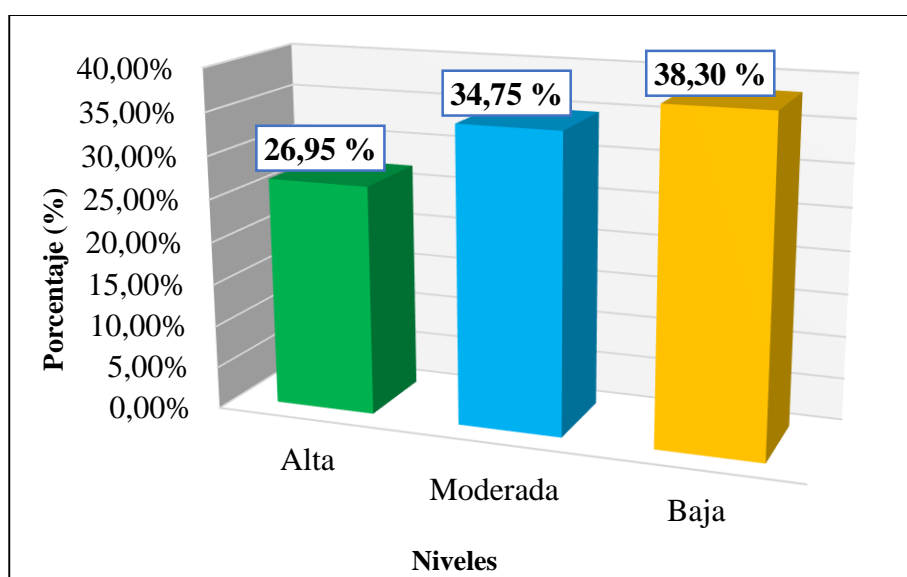
*Nivel de resiliencia organizacional*

Niveles	F	%
Alta	38	26,95 %
Moderada	49	34,75 %
Baja	54	38,30 %
Total	141	100,00 %

*Nota:* Elaborado en SPSS v26 a partir de los datos del trabajo de campo.

**Figura 7**

*Nivel de resiliencia organizacional*



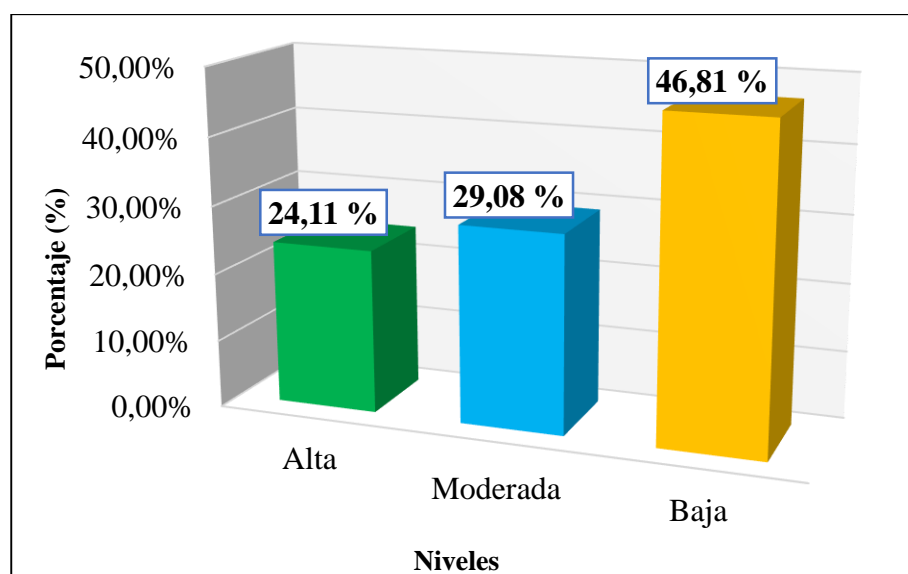
*Nota:* Elaborado en base a la tabla 10.

**Interpretación:** En cuanto a la resiliencia organizacional (tabla 10), los resultados reflejan una tendencia similar, donde el 38,30 % de los docentes se encuentra en un nivel bajo, indicando dificultades para adaptarse a cambios y afrontar desafíos organizacionales. Un 34,75 % presenta un nivel moderado y el 26,95 % alcanza un nivel alto. Esto evidencia que una proporción significativa de docentes percibe limitaciones en su capacidad para responder y adaptarse eficazmente a situaciones adversas en su entorno laboral.

**Tabla 11***Nivel de capacidad de adaptación*

Niveles	F	%
Alta	34	24,11 %
Moderada	41	29,08 %
Baja	66	46,81 %
Total	141	100,00 %

*Nota:* Elaborado en SPSS v26 a partir de los datos del trabajo de campo.

**Figura 8***Nivel de capacidad de adaptación*

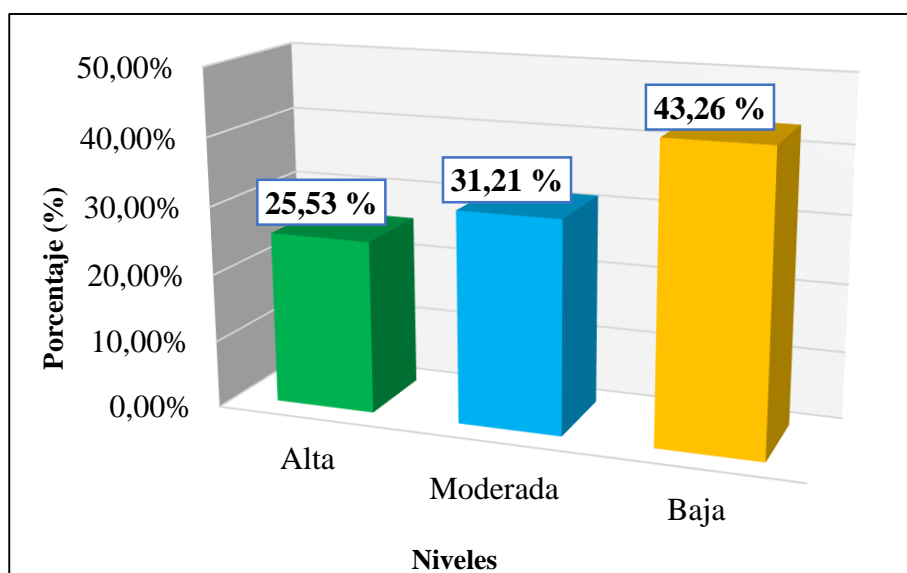
*Nota:* Elaborado en base a la tabla 11.

**Interpretación:** En la dimensión de capacidad de adaptación (tabla 11), los resultados muestran que un 46,81 % de los docentes presenta un nivel bajo, lo que indica dificultades significativas para ajustarse a cambios y enfrentar situaciones nuevas dentro de su entorno organizacional. El nivel moderado alcanza el 29,08 %; mientras que solo el 24,11 % muestra una alta capacidad de adaptación. Estos datos reflejan una tendencia preocupante, ya que una gran parte del personal docente podría estar experimentando problemas para manejar la incertidumbre y los cambios en el contexto educativo.

**Tabla 12***Nivel de robustez organizativa*

Niveles	F	%
Alta	36	25,53 %
Moderada	44	31,21 %
Baja	61	43,26 %
Total	36	25,53 %

*Nota:* Elaborado en SPSS v26 a partir de los datos del trabajo de campo.

**Figura 9***Nivel de robustez organizativa*

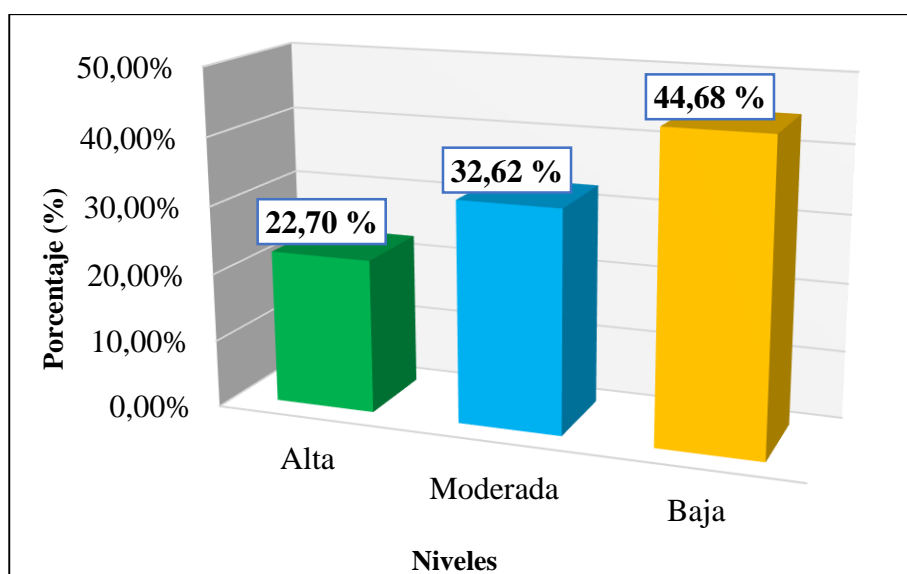
*Nota:* Elaborado en base a la tabla 12.

**Interpretación:** En cuanto a la robustez organizativa (tabla 12), se observa que el 43,26 % de los docentes se encuentra en un nivel bajo, sugiriendo una limitada capacidad de la organización para mantener su funcionamiento efectivo ante adversidades. El 31,21 % presenta un nivel moderado y el 25,53 % alcanza un nivel alto. Estos resultados indican que existe una vulnerabilidad significativa en la estructura organizativa de la institución, lo que podría repercutir en su capacidad para enfrentar desafíos y mantener la estabilidad operativa.

**Tabla 13***Nivel de capacidad de recuperación*

Niveles	F	%
Alta	32	22,70 %
Moderada	46	32,62 %
Baja	63	44,68 %
Total	141	100,00 %

*Nota:* Elaborado en SPSS v26 a partir de los datos del trabajo de campo.

**Figura 10***Nivel de capacidad de recuperación*

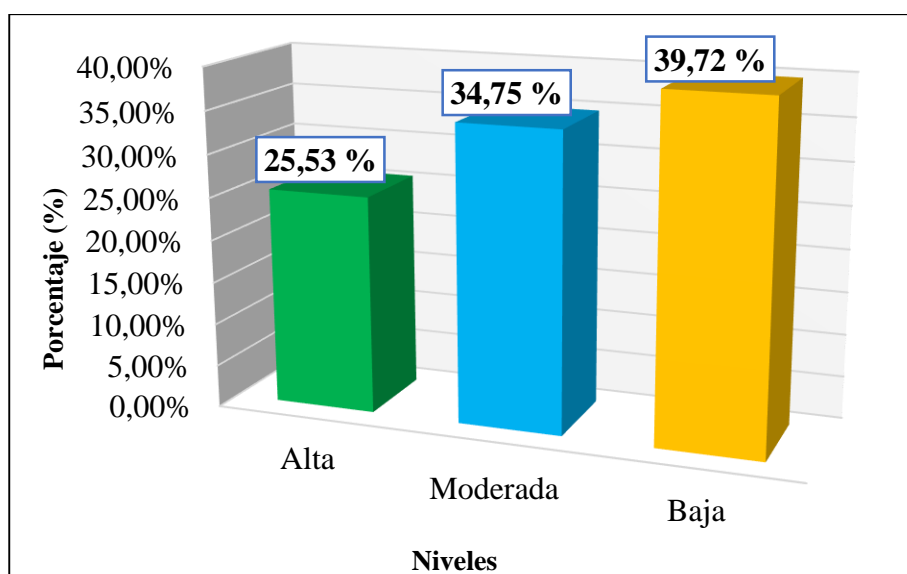
*Nota:* Elaborado en base a la tabla 13.

**Interpretación:** En cuanto a la capacidad de recuperación (tabla 13), los resultados indican que el 44,68 % de los docentes se encuentra en un nivel bajo, lo que sugiere dificultades para recuperarse tras situaciones adversas y restablecer el rendimiento esperado. El 32,62 % de los docentes se posiciona en un nivel moderado, mientras que solo el 22,70 % alcanza un nivel alto de capacidad de recuperación. Esto evidencia que la mayoría de los docentes percibe limitaciones para afrontar y recuperarse de eventos estresantes, lo que podría afectar la resiliencia general de la organización educativa.

**Tabla 14***Nivel de aprendizaje y la mejora continua*

Niveles	F	%
Alta	36	25,53 %
Moderada	49	34,75 %
Baja	56	39,72 %
Total	141	100,00 %

*Nota:* Elaborado en SPSS v26 a partir de los datos del trabajo de campo.

**Figura 11***Nivel de aprendizaje y la mejora continua*

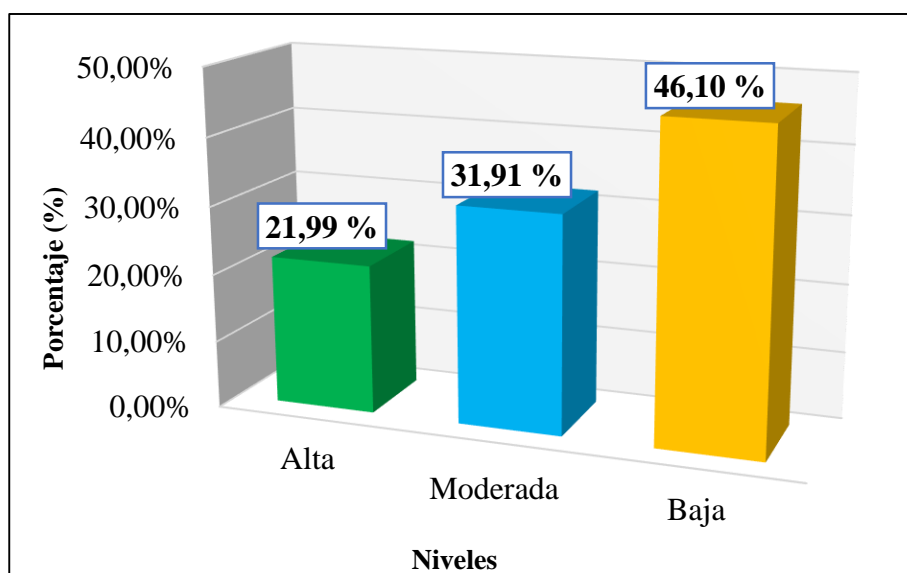
*Nota:* Elaborado en base a la tabla 14.

**Interpretación:** Respecto a la dimensión de aprendizaje y mejora continua (tabla 14), se observa que el 39,72 % de los docentes se ubica en un nivel bajo, lo que indica una falta de estrategias efectivas para el desarrollo profesional y la innovación educativa. Un 34,75 % presenta un nivel moderado y el 25,53 % alcanza un nivel alto. Estos datos reflejan la necesidad de fortalecer procesos formativos que impulsen el aprendizaje continuo entre los docentes.

**Tabla 15***Nivel de capital social y las redes de apoyo*

Niveles	F	%
Alta	31	21,99 %
Moderada	45	31,91 %
Baja	65	46,10 %
Total	31	21,99 %

*Nota:* Elaborado en SPSS v26 a partir de los datos del trabajo de campo.

**Figura 12***Nivel de capital social y las redes de apoyo*

*Nota:* Elaborado en base a la tabla 15.

**Interpretación:** En la dimensión de capital social y redes de apoyo (tabla 15), se destaca que el 46,10 % de los docentes reporta un nivel bajo, lo que indica una percepción de debilidad en las redes de colaboración y apoyo mutuo. El 31,91 % presenta un nivel moderado y solo el 21,99 % se encuentra en un nivel alto. Estos resultados sugieren que existen dificultades en la creación y fortalecimiento de vínculos sociales que promuevan un entorno colaborativo y de apoyo en la comunidad educativa.

## 5.2 Análisis inferencial

**Tabla 16**

*Prueba de Normalidad Kolmogorov-Smirnov*

	Kolmogorov-Smirnov		
	E s t.	g l	S i g
Empoderamiento docente	0,198	141	0,000
Toma de decisiones	0,132	141	0,001
Colaboración	0,174	141	0,002
Reflexión crítica	0,148	141	0,000
Influencia en el entorno	0,118	141	0,001
Resiliencia organizacional	0,174	141	0,000
Capacidad de adaptación	0,112	141	0,000
Robustez organizativa	0,131	141	0,001
Capacidad de recuperación	0,174	141	0,002
Aprendizaje y la mejora continua	0,218	141	0,000
Capital social y las redes de apoyo	0,135	141	0,000

*Nota:* Elabora en SPSS v26 a partir de los datos del trabajo de campo.

**Interpretación:** Los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (tabla 16) indican que ninguna de las variables evaluadas sigue una distribución normal, ya que todos los valores de significancia (p) son menores al umbral comúnmente aceptado de 0,05. Los valores más bajos de p se encuentran en las dimensiones de empoderamiento docente (0,000), reflexión crítica (0,000), resiliencia organizacional (0,000) y aprendizaje y mejora continua (0,000), lo que refuerza la evidencia de que los datos no presentan una distribución normal. Otros indicadores, como toma de decisiones (0,001), colaboración (0,002), capacidad de adaptación (0,000), entre otros, también muestran p menores a 0,05. Estos resultados sugieren que, en general, las variables analizadas no siguen una distribución normal, por lo que se deberá emplear estadística no paramétrica, específicamente el Rho de Spearman.

### Contraste de hipótesis general

H0: El empoderamiento no se relaciona significativamente con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.

H1: El empoderamiento se relaciona significativamente con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.

**Criterio para la aceptación de hipótesis:** si el p valor hallado es inferior al 0,05 la Ho se rechaza y se acepta la H1.

**Tabla 17**

*Correlación entre Empoderamiento docente y Resiliencia organizacional*

		Resiliencia organizacional
Empoderamiento docente	Coefficiente de correlación	0,657**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	141

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

**Interpretación:** Los resultados del contraste de hipótesis general (tabla 17) muestran un coeficiente de correlación de 0,657 entre empoderamiento docente y resiliencia organizacional, con un valor de  $p = 0,000$ , lo que es significativamente inferior al umbral de 0,05. Esto permite rechazar la hipótesis nula (H0) y aceptar la hipótesis alternativa (H1), que sostiene que existe una relación significativa entre ambas variables. El valor del coeficiente de correlación indica una correlación moderada y positiva entre el empoderamiento docente y la resiliencia organizacional, lo que sugiere que, a mayor empoderamiento docente, mayor será la resiliencia organizacional en las instituciones educativas del distrito de Tacna.

### Contraste de hipótesis específica 1

H0: La toma de decisiones no se relaciona significativamente con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.

Ha: La toma de decisiones se relaciona significativamente con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.

**Tabla 18**

*Correlación entre toma de decisiones y resiliencia organizacional*

		Resiliencia organizacional
	Coefficiente de correlación	0,317**
Toma de decisiones	Sig. (bilateral)	0,000
	N	141

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

**Interpretación:** Los resultados del contraste de hipótesis específica 1 (tabla 18) muestran un coeficiente de correlación de 0,317 entre toma de decisiones y resiliencia organizacional, con un valor de  $p = 0,000$ , que es significativamente menor que el umbral de 0,05. Esto permite rechazar la hipótesis nula (H0) y aceptar la hipótesis alternativa (Ha), indicando que existe una relación significativa entre ambas variables. El coeficiente de correlación de 0,317 sugiere una correlación positiva moderada, lo que implica que a medida que mejora la toma de decisiones en los docentes, también lo hace la resiliencia organizacional.

### Contraste de hipótesis específica 2

H0: La colaboración no se relaciona significativamente con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.

Ha: La colaboración se relaciona significativamente con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.

**Tabla 19***Correlación entre colaboración y resiliencia organizacional*

		Resiliencia organizacional
	Coefficiente de correlación	0,838**
Colaboración	Sig. (bilateral)	0,000
	N	141

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

**Interpretación:** Los resultados del contraste de hipótesis específica 2 (tabla 19) muestran un coeficiente de correlación de 0,838 entre colaboración y resiliencia organizacional, con un valor de  $p = 0,000$ , que es significativamente inferior al umbral de 0,05. Esto permite rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alternativa ( $H_a$ ), indicando que existe una relación altamente significativa entre ambas variables. El coeficiente de 0,838 sugiere una correlación fuerte y positiva, lo que implica que, a mayor nivel de colaboración entre los docentes, mayor será la resiliencia organizacional en las instituciones educativas.

### **Contraste de hipótesis específica 3**

$H_0$ : La reflexión crítica no se relaciona significativamente con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.

$H_a$ : La reflexión crítica se relaciona significativamente con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.

**Tabla 20***Correlación entre reflexión crítica y resiliencia organizacional*

		Resiliencia organizacional
	Coefficiente de correlación	0,564**
Reflexión crítica	Sig. (bilateral)	0,000
	N	141

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

**Interpretación:** Los resultados del contraste de hipótesis específica 3 (tabla 20) muestran un coeficiente de correlación de 0,564 entre reflexión crítica y

resiliencia organizacional, con un valor de  $p = 0,000$ , que es significativamente menor que el umbral de 0,05. Esto permite rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alternativa ( $H_a$ ), indicando que existe una relación significativa entre ambas variables. El coeficiente de 0,564 sugiere una correlación moderada y positiva, lo que significa que un mayor nivel de reflexión crítica entre los docentes está asociado con una mayor resiliencia organizacional en las instituciones educativas.

#### **Contraste de hipótesis específica 4**

$H_0$ : La influencia del entorno no se relaciona significativamente con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.

$H_a$ : La influencia del entorno se relaciona significativamente con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.

#### **Tabla 21**

*Correlación entre influencia del entorno y resiliencia organizacional*

		Resiliencia organizacional
Influencia del entorno	Coefficiente de correlación	0,601**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	141

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

**Interpretación:** Los resultados del contraste de hipótesis específica 4 (tabla 21) muestran un coeficiente de correlación de 0,601 entre influencia del entorno y resiliencia organizacional, con un valor de  $p = 0,000$ , que es significativamente menor al umbral de 0,05. Esto permite rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alternativa ( $H_a$ ), indicando que existe una relación significativa entre ambas variables. El coeficiente de 0,601 sugiere una correlación moderada a fuerte y positiva, lo que implica que una mayor influencia del entorno, entendida como las condiciones externas que afectan el desempeño y el bienestar de los docentes, está asociada con una mayor resiliencia organizacional.

## DISCUSIÓN

Con relación al objetivo general, los resultados del contraste de hipótesis general muestran un coeficiente de correlación de 0,657 entre el empoderamiento docente y la resiliencia organizacional, con un valor de significancia bilateral ( $p = 0,000$ ), inferior al umbral de 0,05. Esto permite rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), concluyendo que existe una relación significativa entre ambas variables. La correlación moderada y positiva sugiere que, a mayor nivel de empoderamiento docente, se incrementa la resiliencia organizacional, fortaleciendo la capacidad de las instituciones educativas para adaptarse a desafíos y adversidades.

En comparación con el estudio de Pino y Torralbas (2024), en Cuba, se observa una convergencia en la importancia de la resiliencia organizacional como un factor crítico para enfrentar entornos cambiantes y competitivos. Sin embargo, mientras el presente trabajo aborda esta resiliencia desde la perspectiva educativa y su vinculación con el empoderamiento docente, Pino y Torralbas enfatizan su impacto en la gestión administrativa empresarial. Además, el enfoque metodológico cualitativo predominante en el estudio cubano contrasta con el enfoque cuantitativo del presente análisis, que utiliza la correlación estadística para establecer relaciones entre variables. Ambos coinciden en que la resiliencia organizacional es una estrategia clave para lograr adaptabilidad y competitividad, aunque el contexto empresarial de Pino y Torralbas difiere significativamente del contexto educativo de este estudio.

Por otro lado, los hallazgos de Granero et al. (2024) en España también destacan el impacto del empoderamiento en el ámbito docente, específicamente en la formación inicial del profesorado. En este caso, se identificó que un clima de empoderamiento percibido por los docentes en formación inicial fomenta su motivación autónoma e intención docente, mientras que un clima de desempoderamiento conduce a desmotivación y frustración de necesidades. Aunque el contexto y las metodologías difieren —el estudio español utilizó análisis de trayectorias (path analysis)—, ambos trabajos coinciden en señalar que el empoderamiento es un factor determinante en el

desempeño y la disposición de los docentes, aunque este estudio lo vincula directamente con la resiliencia organizacional en lugar de la intención docente.

Asimismo, el estudio de Ruiz et al. (2024) en Ecuador resalta el empoderamiento docente desde una perspectiva tecnológica y de formación continua en el ámbito universitario. A diferencia del presente trabajo, que se centra en la correlación entre empoderamiento y resiliencia organizacional en instituciones educativas generales, el enfoque de Ruiz et al. aborda la integración de entornos virtuales de aprendizaje (EVEA) y los desafíos asociados con la capacitación tecnológica. No obstante, ambos estudios comparten la conclusión de que el empoderamiento docente, ya sea a través de formación continua o de contextos laborales fortalecidos, es esencial para enfrentar los desafíos del siglo XXI y promover la mejora institucional.

Con relación al objetivo específico 1, el análisis de la relación entre toma de decisiones y resiliencia organizacional presenta un coeficiente de correlación de 0,317, con un valor de significancia bilateral ( $p = 0,000$ ), que es menor al umbral de 0,05. Esto permite rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alternativa ( $H_a$ ), indicando una correlación positiva moderada. Este resultado implica que una mejora en las habilidades de toma de decisiones de los docentes se asocia con un incremento en la resiliencia organizacional.

En comparación, el estudio de Asunción (2019) en España destaca cómo las metodologías activas empoderan a los docentes mediante herramientas que mejoran la comunicación, las competencias y la creación de ambientes de aprendizaje positivos. Aunque el enfoque de Asunción no aborda directamente la toma de decisiones, sí enfatiza que el empoderamiento docente mediante estas metodologías fomenta transformaciones educativas profundas, un aspecto que se alinea indirectamente con el desarrollo de resiliencia organizacional. Ambos estudios coinciden en que fortalecer a los docentes, ya sea a través de habilidades específicas como la toma de decisiones o mediante metodologías innovadoras, impacta positivamente en la mejora del entorno educativo.

Por otro lado, Reyes y Cantoral (2016), en Argentina, enfocaron el empoderamiento docente desde la Teoría Socioepistemológica en Matemática Educativa. Este estudio señala que situar la problematización de los conocimientos en el centro del

aprendizaje transforma la relación docente-conocimiento y promueve cambios significativos en la educación. Aunque su énfasis está en un área específica del conocimiento, comparte con el presente estudio la idea de que la mejora de competencias específicas, como la toma de decisiones en este caso, fortalece las capacidades organizacionales. Sin embargo, la perspectiva socioepistemológica de Reyes y Cantoral enfatiza un cambio conceptual más amplio, mientras que este estudio se concentra en una competencia específica con un impacto concreto en la resiliencia.

Finalmente, el trabajo de Jiménez et al. (2020) en Perú analiza la relación entre empoderamiento y liderazgo educativo en directores de instituciones básicas, mostrando una correlación significativa entre estos factores. Aunque el contexto del liderazgo educativo en directivos difiere del empoderamiento docente y la toma de decisiones, ambos estudios resaltan que el fortalecimiento de competencias clave influye en la gestión institucional. La principal diferencia radica en el enfoque: mientras Jiménez et al. se centran en directivos y su capacidad de liderazgo, este análisis aborda directamente las habilidades de los docentes como una vía para fortalecer la resiliencia organizacional.

Con relación al objetivo específico 2, los resultados del contraste muestran un coeficiente de correlación de 0,838 entre colaboración y resiliencia organizacional, con un valor de  $p = 0,000$ , significativamente inferior a 0,05. Esto lleva a rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alternativa ( $H_a$ ), concluyendo que existe una relación fuerte y positiva entre ambas variables. La elevada correlación sugiere que un mayor nivel de colaboración entre los docentes se traduce en una resiliencia organizacional más robusta.

Este hallazgo encuentra resonancia en el estudio de Santa et al. (2023), quien demostró que un programa de talento humano diseñado para empoderar a los docentes en la zona andina del Perú tuvo un impacto significativo en su empoderamiento personal, relacional y colectivo. Aunque Santa et al. se enfocaron en el empoderamiento docente como resultado de intervenciones programadas, los resultados también reflejan cómo estas iniciativas fortalecen aspectos colaborativos y organizacionales, favoreciendo cambios positivos en las instituciones. Ambas investigaciones coinciden en que la mejora de prácticas y habilidades colectivas en los docentes se traduce en una mayor capacidad

de adaptación y transformación en el entorno educativo. Sin embargo, el estudio de Santa et al. utiliza un enfoque preexperimental para evaluar el impacto de un programa, mientras que este análisis emplea un diseño correlacional para identificar relaciones entre variables.

Por su parte, Limonchi et al. (2023) encontraron una correlación positiva de 0,842 entre empoderamiento y motivación docente, con un p-valor de 0,000, lo que sugiere una relación significativa similar en magnitud a la presente investigación. Ambos estudios destacan que factores internos como la motivación o la colaboración son esenciales para fortalecer el desempeño y la cohesión organizacional. Sin embargo, Limonchi et al. se centran en el empoderamiento individual como motor de la motivación, mientras que el presente análisis aborda la colaboración como una dinámica grupal que impulsa la resiliencia organizacional. Una diferencia clave radica en que Limonchi et al. se enfocan en las implicancias motivacionales a nivel personal, mientras que este estudio subraya la importancia de los esfuerzos colectivos para el fortalecimiento de la organización.

Con relación al objetivo específico 3, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,564 con un valor de significancia bilateral ( $p = 0,000$ ), lo que permite rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alternativa ( $H_a$ ) sobre la relación entre reflexión crítica y resiliencia organizacional. Este resultado evidencia una correlación moderada y positiva entre las variables, indicando que un mayor nivel de reflexión crítica por parte de los docentes está asociado con una mejor capacidad de resiliencia organizacional.

Este hallazgo se alinea con el estudio de Asias et al. (2022), que enfatiza el rol del empoderamiento docente como un medio para fomentar la responsabilidad social, la innovación crítica y el desempeño transformador en las prácticas educativas. Aunque Asias et al. abordan el empoderamiento desde una perspectiva conceptual, los resultados coinciden en destacar la relevancia de las competencias críticas y reflexivas como pilares para mejorar la capacidad de respuesta y adaptación de los docentes frente a los desafíos educativos. Una diferencia clave radica en que el presente análisis se centra en el impacto directo de la reflexión crítica en la resiliencia organizacional; mientras que Asias et al. examinan el empoderamiento docente como un concepto más amplio que integra autoeficacia y responsabilidad social.

Por otro lado, García y Quintana (2020) analizaron la agencia personal y el empoderamiento en beneficiarias del programa Juntos, encontrando una mayor capacidad de agencia en participantes con más tiempo en el programa, pero sin diferencias significativas en el nivel de empoderamiento. Aunque este estudio no se enfoca directamente en la reflexión crítica ni en el ámbito educativo, los resultados sugieren que el tiempo y la experiencia en entornos estructurados pueden influir en la capacidad de las personas para actuar de manera más autónoma y reflexiva. Comparado con el presente análisis, el enfoque de García y Quintana es descriptivo y está dirigido a una población diferente, pero ambos coinciden en la importancia de desarrollar competencias que potencien la capacidad de respuesta ante los retos del entorno.

Por ello, aunque el presente estudio, Asias et al. (2022) y García y Quintana (2020) abordan diferentes contextos y poblaciones, comparten la idea de que el desarrollo de habilidades reflexivas, críticas y de empoderamiento contribuye significativamente al fortalecimiento de las capacidades individuales y organizacionales. La principal diferencia radica en los niveles de análisis: mientras el presente estudio explora la relación entre reflexión crítica y resiliencia organizacional en docentes, los otros estudios abordan aspectos más amplios como el empoderamiento y la agencia personal desde perspectivas conceptuales o descriptivas. Estas diferencias enriquecen la discusión y refuerzan la importancia de promover competencias críticas para afrontar desafíos diversos en distintos contextos.

Con relación al objetivo específico 4, el contraste de la relación entre influencia del entorno y resiliencia organizacional arroja un coeficiente de correlación de 0,601, con un valor de significancia bilateral ( $p = 0,000$ ), menor al umbral de 0,05. Esto lleva a rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alternativa ( $H_a$ ), indicando una correlación positiva moderada a fuerte. Este hallazgo sugiere que las condiciones externas que afectan a los docentes influyen significativamente en la resiliencia organizacional.

El estudio de Granero et al. (2024) en España complementa este análisis al evidenciar cómo el clima de empoderamiento percibido por los docentes en formación inicial influye positivamente en su motivación, satisfacción de necesidades y proyección profesional. Aunque se centra en el contexto de formación inicial, el clima de

empoderamiento puede ser visto como un componente clave del entorno educativo que favorece la resiliencia, ya que motiva a los docentes a participar activamente en su desarrollo profesional y a adaptarse de manera efectiva a las exigencias del sistema educativo. En contraposición, un clima de desempoderamiento tiene efectos negativos que podrían debilitar la resiliencia organizacional al frustrar las necesidades de los docentes.

Ruiz et al. (2024), en Ecuador, aunque enfocado en el uso de entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje (EVEA), refuerza la importancia de la formación continua y la colaboración como aspectos del entorno que fortalecen el rol multifacético del docente. Este estudio evidencia que la adaptación a la tecnología y la formación a lo largo de la vida son elementos cruciales para superar desafíos contemporáneos en educación superior. Si bien Ruiz et al. no abordan directamente la resiliencia organizacional, los resultados sugieren que la formación y la colaboración en entornos virtuales pueden ser herramientas clave para crear un entorno que fomente la resiliencia institucional al mejorar la capacidad de los docentes para enfrentar cambios tecnológicos y pedagógicos.

Por otro lado, Jiménez et al. (2020) analizan la relación entre empoderamiento y liderazgo educativo en directivos, encontrando que el empoderamiento influye positivamente en el liderazgo, lo cual repercute directamente en la gestión institucional. Este hallazgo complementa la correlación entre entorno y resiliencia organizacional al demostrar que un liderazgo fuerte, respaldado por un entorno empoderado, puede ser un factor crucial para desarrollar resiliencia en las instituciones educativas. En contraste con los otros estudios, Jiménez et al. se enfocan en el nivel directivo, destacando que la influencia del entorno no solo afecta a los docentes, sino también a los líderes educativos, quienes juegan un rol fundamental en la configuración de un entorno resiliente.

## CONCLUSIONES

1. Con relación al objetivo general, existe una relación significativa entre el empoderamiento docente y la resiliencia organizacional, reflejada en un coeficiente de correlación de 0,657 con un nivel de significancia de  $p = 0,000$ . Por tanto, a medida que los docentes desarrollan mayores niveles de empoderamiento, las instituciones educativas incrementan su capacidad para adaptarse y enfrentar los desafíos que se presentan en un entorno cambiante, consolidando así su resiliencia organizacional.
2. Con relación al primer objetivo específico, la correlación positiva moderada entre la toma de decisiones y la resiliencia organizacional ( $r = 0,317$ ,  $p = 0,000$ ) indica que las habilidades de toma de decisiones de los docentes son un elemento clave para fortalecer la capacidad institucional. Esto implica que docentes con mayor capacidad para evaluar opciones y actuar de manera efectiva contribuyen de forma significativa al desarrollo de una organización educativa resiliente.
3. Respecto al segundo objetivo específico, la colaboración destacó como el factor más relevante, con una correlación positiva fuerte ( $r = 0,838$ ,  $p = 0,000$ ). Este resultado resalta la importancia del trabajo en equipo y la cooperación entre docentes para promover un ambiente de apoyo mutuo, que facilita la adaptación a circunstancias adversas y refuerza la capacidad de la institución para mantenerse sólida frente a los desafíos.
4. En cuanto al tercer objetivo específico, la reflexión crítica mostró una correlación positiva moderada con la resiliencia organizacional ( $r = 0,564$ ,  $p = 0,000$ ), evidenciando que los docentes que analizan de manera reflexiva y crítica su práctica educativa contribuyen significativamente al fortalecimiento de la resiliencia institucional. Este aspecto resulta fundamental para generar una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo y la innovación.
5. Asimismo, con relación al cuarto objetivo específico, la influencia del entorno presentó una correlación positiva moderada a fuerte ( $r = 0,601$ ,  $p = 0,000$ ). Esto señala que las condiciones externas que afectan a los docentes impactan significativamente

en la resiliencia organizacional, destacando la necesidad de que las instituciones educativas sean conscientes del entorno en el que operan y desarrollen estrategias para mitigar los factores externos adversos, fortaleciendo así su capacidad de adaptación y sostenibilidad.

## RECOMENDACIONES

1. A las áreas de Gestión Educativa y Recursos Humanos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), implementar programas de formación en liderazgo y habilidades de autogestión mediante talleres interactivos y sesiones de coaching grupal, utilizando metodologías participativas que incluyan estudios de caso y simulaciones prácticas. Se espera que esto promueva una mayor autoconfianza y capacidad de acción en los docentes, impactando positivamente en la capacidad de las instituciones para enfrentar desafíos y adaptarse a cambios.
2. En cuanto a la toma de decisiones, se recomienda a los directivos escolares y al personal de planeamiento y desarrollo de las instituciones educativas del distrito de Tacna establecer un plan anual de capacitación en toma de decisiones estratégicas. Este plan puede basarse en una metodología de aprendizaje basado en problemas (ABP), donde los docentes analicen situaciones reales y propongan soluciones fundamentadas. Los efectos esperados incluyen un fortalecimiento en la capacidad de los docentes para manejar situaciones complejas y una mejora en la cohesión organizacional, al tomar decisiones más informadas y eficaces.
3. Para fomentar la colaboración, las direcciones de las instituciones educativas deben organizar jornadas de integración y proyectos de trabajo en equipo. Estas actividades deben emplear metodologías de aprendizaje colaborativo, como dinámicas grupales y proyectos conjuntos, orientados a resolver problemas específicos de la comunidad educativa. Se prevé que esto refuerce los vínculos entre los docentes, mejore la comunicación y cree un ambiente laboral más armónico, promoviendo así una resiliencia organizacional más sólida.
4. Respecto a la reflexión crítica, se aconseja a los responsables de Innovación Educativa de la UGEL de Tacna implementar ciclos de reflexión pedagógica y grupos de aprendizaje profesional (PLCs, por sus siglas en inglés). Estas sesiones deben emplear una metodología de análisis crítico-reflexivo, donde los docentes compartan experiencias, analicen prácticas educativas y diseñen mejoras conjuntas.

Los efectos esperados incluyen una mejora en las prácticas educativas individuales y colectivas, así como un mayor compromiso con el desarrollo profesional continuo, fortaleciendo la resiliencia institucional.

5. Asimismo, para abordar la influencia del entorno, el área de Proyección Social de las instituciones educativas debe promover alianzas estratégicas con entidades locales y organizaciones no gubernamentales, a través de mesas de diálogo y planes de acción comunitaria que empleen metodologías participativas, como el enfoque de marco lógico. Los efectos esperados incluyen una mayor capacidad para identificar y mitigar factores externos adversos, así como un fortalecimiento de la relación entre la comunidad y las instituciones educativas, favoreciendo un entorno más propicio para la resiliencia organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adger, W. N. (2000). Social and ecological resilience: Are they related? *Progress in Human Geography*, 24(3), 347-364.
- Aguerrondo, I. y Gómez Caride, E. (2020). *La formación docente por aptitudes: el caso del Alverno College*. Kapelusz.
- Altbach, P. G. y Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of Studies in International Education*, 11(3-4), 290-305. <https://doi.org/10.1177/1028315307303542>
- Asunción, S. (2019). Metodologías Activas: Herramientas para el empoderamiento docente. *Revista Docentes* 2.0, 7(1), 65–80. <https://doi.org/10.37843/rted.v7i1.27>
- Ávalos, B. (2013). La formación inicial docente. En UNESCO-OREALC (Eds.), *Antecedentes y criterios para la elaboración de políticas docentes en América Latina y el Caribe* (pp. 39-58). CEPPE; UNESCO.
- Azar, G. (2020). *La gestión efectiva de la enseñanza inclusiva*. Kapeluz.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.
- Barreto, I. M. O., Reyes, G. E., Fiorino, V. R. M. y Antúnez, J. V. (2021). Crisis empresarial, factores que influyen y alteran la gestión de las empresas en Colombia. *Revista d*
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Beelen, J. y Leask, B. (2011). Internationalization at home on the move. *Learning and Teaching*, 1(2), 1-24.

- Boix Mansilla, V. y Jackson, A. (2011). *Educating for global competence: Preparing our youth to engage the world*. Asia Society; Council of Chief State School Officers.
- Briones, G. J. M. y Cao, E. R. (2023). Adaptación de puestos laborales a la modalidad teletrabajo mixto. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 5869-5896. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.8185](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8185)
- Capurro, P. V. (2021). *La responsabilidad social empresaria en la industria pesquera marplatense: impacto actual y oportunidades* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Mar del Plata).
- Carreras, A. B. L., Bustamante, J. H. y Talamante, P. A. (2021). El Emprendimiento como estrategia en tiempos de crisis. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria de Ciencias Económicas Administrativas-Departamento de Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa*, (35), 1-36. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi35.407>
- Cerquera Arbeláez, C. y Álvarez Torres, J. H. (2021). El enfoque conectivo de la internacionalización del currículo en la práctica pedagógica docente. En R. E. Quiroz Posada y J. C. Echeverri Álvarez (Coords.), *Sentidos, enfoques y perspectivas de la investigación en educación en tiempos de incertidumbre* (pp. 99-108). Universidad Pontificia Bolivariana; Universidad de Antioquia.
- Chimucheka, T., y Mandipaka, F. (2015). Challenges faced by small, medium and micro enterprises in the Nkonkobe municipality. *International Business & Economics Research Journal*, 14(2), 309-316. <https://doi.org/10.19030/iber.v14i2.9114>
- Cobo, C. (2016). *La innovación pendiente: Reflexiones (y provocaciones) sobre educación, tecnología y conocimiento*. Penguin Random House.
- Cocciro, L. (2021). Comercio electrónico y marketing digital como herramientas de crecimiento de la empresa FAESS (Master's thesis).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2022). *La encrucijada de la educación en América Latina y el Caribe: Informe regional de monitoreo ODS4-Educación* 2030. CEPAL.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/fed2d3a5-ded8-4076-ad34-0a183983246a/content>

- Comte, A. (1998). *Curso de filosofía positiva* (Vol. 1). Akal. (Original work published 1830).
- Cruz-Coria, E. (2021). Estrategias de resiliencia organizacional de las micro y pequeñas empresas turísticas de Pachuca de Soto, Hidalgo ante la COVID-19. *Nova scientia*, 13(27). <https://doi.org/10.21640/ns.v13i27.2869>
- Darling-Hammond, L., Oakes, J., Wojcikiewicz, S., Hyler, M. E., Guha, R., Podolsky, A., Kini, T., Cook-Harvey, C., Mercer, C. y Harrell, A. (2019). *Preparing teachers for deeper learning* (research brief). Learning Policy Institute.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2000). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Dewey, J. (2004). *Democracy and education*. Dover Publications. (Original work published 1916).
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2021). *Educación y aprendizaje*. UNICEF. <https://www.unicef.org/mexico/educaci%C3%B3n-y-aprendizaje>
- Freire, P. (1997). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI.
- García Vargas, B. y Quintana Peña, A. L. (2020). Agencia personal y empoderamiento en beneficiarias del programa juntos, Ayacucho. *Revista De Investigación En Psicología*, 22(2), 303-312. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v22i2.17430>
- García-Contreras, R., Valle-Cruz, D. y Canales-García, R. A. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios gerenciales*, 37(158), 73-84. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>
- Gatti, B. A. y Davis, C. (2016). *El papel de las instituciones de educación superior en la formación de profesores en América Latina*. Banco Mundial.

- Granero-Gallegos, A., López-García, G. D. y Burgueño, R. (2024). Predicción de la intención docente del profesorado en formación inicial a partir del clima de (des)empoderamiento creado por el formador del profesorado: Un análisis longitudinal basado en la teoría de la autodeterminación [Predicting the pre-service teachers' teaching intention from educator-created (dis)empowering climates: A self-determination theory-based longitudinal approach]. *Revista de Psicodidáctica*, 29(2), 118-129. <https://doi.org/10.1016/j.psicod.2023.12.001>
- Grupo de Análisis para el Desarrollo (2022). *Educación y aprendizajes*. GRADE. <https://www.grade.org.pe/areas-de-investigacion/educacion-y-aprendizajes/>
- Grupo de Análisis para el Desarrollo (2023). *Innovación y calidad en educación en América Latina*. GRADE. [https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/ILAIPPGRADE\\_innovcalEdu.pdf](https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/ILAIPPGRADE_innovcalEdu.pdf)
- Gutiérrez González, S. T. y Hoyos Bravo, A. (2024). Resiliencia empresarial en tiempos de la pandemia por COVID-19: los factores de éxito de las mipymes industriales. *Revista CEA*, 10(23), e2618. <https://doi.org/10.22430/24223182.2618>
- Hamadeh, S., Garvey, L., Willetts, G. y Olasoji, M. (2021). Resiliencia, desafíos y apoyos de estudiantes de enfermería de pregrado durante la pandemia del virus corona. *International Journal of Mental Health Nursing*, 30(S-1), 1407-1416. <https://doi.org/10.1111/inm.12896>
- Hamel, G. y Välikangas, L. (2003). *The quest for resilience*. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63. <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>
- Hamel, G. y Välikangas, L. (2003). *The quest for resilience*. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- Hedner, T., Abouzeedan, A. y Klofsten, M. (2011). Entrepreneurial resilience. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, 2(1), 7986. <https://doi.org/10.3402/aie.v2i1.6002>
- Hume, D. (1999). *An enquiry concerning human understanding*. Oxford University Press. (Original work published 1748).

- International Organization for Standardization. (2017). *ISO 22316:2017 Societal security – Organizational resilience – Principles and guidelines*. <https://www.iso.org/standard/50041.html>
- Iriarte, D. A. H., Álvarez, N. S. E. y de León, C. V. C. (2024). Alianzas estratégicas como estrategia de adaptación empresarial ante la crisis de COVID-19. *Bolentín de Coyuntura*, (40), 28-36. <https://doi.org/10.31243/bcoyu.40.2024.2330>
- Jiménez Pérez, G. E., Chávez Gomero, R. J. y Arteta Huerta, H. A. (2020). Empoderamiento y liderazgo educativo en directores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe: Empowerment and educational leadership in directors of the Local Educational Management Unit of Ferreñafe. *Revista ConCiencia*, 5(1), 15–25. <https://doi.org/10.32654/CONCIENCIAEPG.5-1.2>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Lengnick-Hall, C. A. y Beck, T. E. (2005). *Resilience and the role of organizational culture and capabilities*. In S. G. B. & D. J. G. (Eds.), *Resilience in Organizations: An Overview* (pp. 47-62). Routledge.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. y Mullins, L. J. (2011). *Dynamic capabilities and organizational resilience*. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1520-1531. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00929.x>
- Limonchi Abad, E. V. W., Limonchi Falen, E. W., Abad Bautista., L., Malqui Calla, G. R. y Torres Linares, C. A. (2023). Empoderamiento y Motivación de los Docentes de una Institución Educativa de Chiclayo, Año 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 6850-6875. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i3.6676](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6676)
- Losada Díaz, J. C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis: lecciones prácticas*. Comunicación en la gestión de crisis, 0-0.
- Mallak, L. A. (1998). *Measuring resilience in organizations*. *Work Study*, 47(3), 100-105. <https://doi.org/10.1108/00438029810215625>
- Mallak, L. A. (1998). *Put the focus on resilience*. *Quality Progress*, 31(9), 50-55.

- Manfield, R. C., y Newey, L. R. (2018). Resilience as an entrepreneurial capability: integrating insights from a cross-disciplinary comparison. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1155-1180. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2016-0368>
- Marcelo, C. y Vaillant, D. (2018). La formación inicial docente: Problemas complejos, respuestas disruptivas. *Cuadernos de Pedagogía*, (489), 27-32.
- Masias Ponce, S. K., Díaz Tena, J. Ángel y Vidal Salinas, M. (2022). Empoderamiento del docente: revisión sistemática. *Sinergias Educativas*. <https://doi.org/10.37954/se.vi.230>
- Mendieta-Bejana, V. A. y Mendoza-Saltos, M. F. (2024). Gestión de crisis y resiliencia empresarial: estrategias para afrontar entornos de incertidumbre. *MQRInvestigar*, 8(3), 979–1000. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.3.2024.979-1000>
- Menéndez, M. (2016). Building and training a community of global teachers. The case of the International Baccalaureate. *Journal of Supranational Policies of Education*, (5), 121-136.
- Ministerio de Educación (2008). *Ley N° 29944 Ley de Reforma Magisterial*. MINEDU. [https://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/2016/06/Ley\\_de\\_Reforma\\_Magisterial.pdf](https://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/2016/06/Ley_de_Reforma_Magisterial.pdf)
- Ministerio de Educación (2016). Currículo Nacional de Educación Básica. MINEDU. <https://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>
- Ministerio de Educación (2018). *Marco del Buen Desempeño Docente*. MINEDU. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/informes-publicaciones/3280180-marco-del-buen-desempeno-docente>
- Ministerio de Educación (2022). *Consulta de la información estadística del Portal Web de MINEDU*. MINEDU. <http://umc.minedu.gob.pe/>

- Nussbaum, M. C. (2010). *Creating capabilities: The human development approach*. Harvard University Press.
- Opertti, R. (2022). *El currículo en modo transformación*. Universidad Católica de Uruguay; UNESCO.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2021). *Educación*. UNESCO. <https://www.cepal.org/es/subtemas/educacion>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2022). *Instituto de la UNESCO para el Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida*. UNESCO. <https://www.uil.unesco.org/es>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *PISA 2018 Results (Volume III): What school life means for students' lives*. OECD Publishing.
- Peregalli, A. y Gomez Caride, E. (2020). Aprendizaje inclusivo y efectivo. Derecho a la educación superior: Transitar del dicho al hecho en una experiencia de formación docente universitaria por aptitudes. En I. Tuñón & S. Poy (Coords.), *La educación de los argentinos en clave de recursos y estructuras de oportunidades* (pp. 59-64). Universidad Católica Argentina.
- Pino-Sera, Y. y Torralbas-Blazquez, A. de L. (2024). Resiliencia en la gestión empresarial. Una revisión teórica. *Revista Transdisciplinaria De Estudios Sociales Y Tecnológicos*, 4(1), 31–39. <https://doi.org/10.58594/rtest.v4i1.102>
- Podolsky, A. y Hyler, M. E. (2020). *Preparing teachers for deeper learning at Alverno College*. Learning Policy Institute.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Reimers, F. (2021). *Educación global para mejorar el mundo: Cómo impulsar la ciudadanía global desde la escuela*. Ediciones SM.
- Reyes-Gasperini, D. y Cantoral, R. (2016). Empoderamiento docente: la práctica docente más allá de la didáctica... ¿qué papel juega el saber en una

- transformación educativa? *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, 2(11). <https://doi.org/10.35305/rece.v2i11.265>
- Ruiz, R., sarango, F., y Chumbay, J. (2024). Empoderamiento docente en Educación Virtual: avances y desafíos del aprendizaje durante toda la vida. (2024). *Revista Varela*, 24(67), 18-24. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10429095>
- Santa-Cruz Terán, F. F., Acosta Gutierrez, R. E. y Carranza Lau, K. D. R. (2023). Efecto de un programa de talento humano en el desarrollo del empoderamiento docente. *Comuni@cción: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo*, 14(3), 181-191. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.14.3.829>
- Stoltz, P. G. (2004). *Adversity Quotient: Turn adversity into opportunity. The Adversity Quotient Company.*
- Thomas, K. W. y Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- UNESCO. (2015). *Estrategia de educación de la UNESCO (2014-2021)*.
- UNESCO. (2017). *La educación al servicio de los pueblos y el planeta: Creación de futuros sostenibles para todos.*
- Vaillant, D. (2017). Los nuevos ambientes, el aprender a enseñar y las tecnologías digitales. En J. Delgado Lasa (Comp.), *Siglo XXI: Educación y CEIBAL* (pp. 87-93). ANEP.
- Vaillant, D. (2018). Estudio exploratorio sobre los modelos organizacionales y pedagógicos de instituciones dedicadas a la formación docente inicial: Un análisis en clave comparada. *INFOD; IPE-UNESCO.*
- Vaillant, D. (2020). Políticas docentes y cambio educativo: La construcción de un pensamiento alternativo. En F. Miranda López y A. Martínez Bordón (Coords.), *Políticas, reformas y evaluación educativas en México y América Latina* (pp. 133-151). Universidad Iberoamericana.

- Vaillant, D. (2021). La inserción del profesorado novel en América Latina: Hacia la integralidad de las políticas. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 25(2), 79-97. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v25i2.18442>
- Vaillant, D. (2022). *La formación docente en los países latinoamericanos participantes en el programa PISA: Una revisión de propuestas curriculares*. Informe de investigación inédito. Universidad ORT Uruguay.
- Vaillant, D. y Manso, J. (2022). Formación inicial y carrera docente en América Latina: Una mirada global y regional. *Ciencia y Educación*, 6(1), 109-118. <https://doi.org/10.22206/cyed.2022.v6i1.pp109-118>
- Vaillant, D. y Marcelo, C. (2015). *El ABC y D de la formación docente*. Narcea.
- Vaillant, D., Rodríguez-Zidán, E. y Questa-Tortero, M. (2022). Pandemia y percepciones docentes acerca de la enseñanza remota de emergencia: El caso de Uruguay. *Revista Electrónica Educare*, 26(1), 1-21. <https://doi.org/10.15359/ree.26-1.4>
- Vezub, L. y Arroyo, G. C. (2022). Formación docente y calidad en América Latina. Análisis de casos en Chile, Ecuador y Perú. *Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 34(1), 259-290. <https://doi.org/10.54674/ess.v34i1.561>
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for safety*. Rutgers University Press.
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for safety*. Transaction Publishers.
- Zapata Lascano, W. A. (2024). Optimizando el Proceso Enseñanza-Aprendizaje a Través de la Integración de Metodologías Activas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 11066-11081. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i1.10417](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10417)

## **ANEXOS**

### Anexo 1: Matriz de consistencia

**TÍTULO:** EMPODERAMIENTO Y RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL DISTRITO DE TACNA, 2024.

Problema de investigación	Objetivo	Hipótesis	Variable	Instrumento	Escala de medición	Metodología
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿De qué manera el empoderamiento se relaciona con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>a) ¿De qué manera la toma de decisiones se relaciona con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024?</p> <p>b) ¿De qué manera la colaboración se relaciona</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar de qué manera el empoderamiento se relaciona con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>a) Determinar de qué manera la toma de decisiones se relaciona con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.</p> <p>b) Determinar de qué manera la colaboración se</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>El empoderamiento docente se relaciona significativamente con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.</p> <p><b>Hipótesis específica</b></p> <p>e) La toma de decisiones se relaciona significativamente con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.</p> <p>f) La colaboración se relaciona significativamente con la resiliencia organizacional en docentes de</p>	<p><b>Variable independiente:</b></p> <p>Empoderamiento docente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Reflexión crítica</li> <li>• Influencia en el entorno</li> </ul>	<p><b>Cuestionario</b></p>	<p>Ordinal</p>	<p><b>Enfoque:</b></p> <p>Cuantitativo.</p> <p><b>Método:</b></p> <p>Método Deductivo.</p> <p><b>Tipo:</b></p> <p>Básica.</p> <p><b>Nivel:</b></p> <p>Relacional.</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>No experimental</p> <p><b>Población</b></p> <p>228</p>

Problema de investigación	Objetivo	Hipótesis	Variable	Instrumento	Escala de medición	Metodología
<p>con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024?</p> <p>c) ¿De qué manera la reflexión crítica se relaciona con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024?</p> <p>d) ¿De qué manera la influencia del entorno se relaciona con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024?</p>	<p>relaciona con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.</p> <p>c) Determinar de qué manera la reflexión crítica se relaciona con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.</p> <p>d) Determinar de qué manera la influencia del entorno se relaciona con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.</p>	<p>instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.</p> <p>g) La reflexión crítica se relaciona significativamente con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.</p> <p>h) La influencia del entorno se relaciona significativamente con la resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024.</p>	<p><b>Variable dependiente:</b></p> <p>Resiliencia organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de adaptación</li> <li>• Robustez organizativa</li> <li>• Capacidad de recuperación</li> <li>• Aprendizaje y la mejora continua</li> <li>• Capital social y las redes de apoyo</li> </ul>	<p><b>Cuestionario</b></p>	<p>Ordinal</p>	<p><b>Muestra</b></p> <p>141</p> <p><b>Muestreo</b></p> <p>Probabilístico y muestreo aleatorio simple.</p> <p><b>Técnica</b></p> <p>Encuesta.</p> <p><b>Instrumentos</b></p> <p>Cuestionario de empoderamiento docente</p> <p>Cuestionario de resiliencia organizacional</p> <p><b>Estadística descriptiva</b></p> <p>Distribución de frecuencias o puntajes y gráficos estadísticos</p>

Problema de investigación	Objetivo	Hipótesis	Variable	Instrumento	Escala de medición	Metodología
						<p><b>Estadística inferencial</b></p> <p>Análisis de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y el contraste de hipótesis Rho de Spearman (prueba no paramétrica), en caso de presentar distribución libre o no normal y la Correlación de Pearson en caso de presentar una distribución normal (prueba paramétrica).</p>

*Nota:* Elaboración propia

## Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

### CUESTIONARIO DE EMPODERAMIENTO DOCENTE

Estimado docente, el presente cuestionario es anónimo y tiene como propósito conocer el empoderamiento docente en la Institución Educativa. La información que nos aporte será con fines investigativos.

**Instrucciones:** Lea atentamente los enunciados y marque con una (X) la escala valorativa que considere pertinente. Le pedimos sinceridad en las respuestas a fin de contribuir a la fidelidad del trabajo de investigación.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	Las decisiones que tomo en mi práctica docente están bien fundamentadas y tienen un impacto positivo en el aprendizaje de los estudiantes.					
2	Utilizo datos e información relevantes para tomar decisiones sobre mi enseñanza y adaptar mis estrategias.					
3	Considero posibles riesgos y beneficios antes de implementar nuevas estrategias o cambios en mi enseñanza.					
4	Soy capaz de ajustar mis enfoques de enseñanza en respuesta a las necesidades cambiantes de los estudiantes.					
5	Participó activamente en la toma de decisiones relacionadas con mi entorno educativo y mi práctica docente.					
6	Me comunico de manera clara y efectiva con mis colegas para coordinar y mejorar nuestras prácticas educativas.					
7	Colaboro eficazmente con otros docentes para desarrollar y ejecutar estrategias educativas conjuntas.					

8	Gestiono y resuelvo conflictos de manera constructiva cuando surgen en mi entorno de trabajo.					
9	Participó activamente en actividades y proyectos colaborativos dentro de mi institución educativa.					
10	El trabajo en equipo dentro de mi institución resulta en un esfuerzo colectivo que mejora la calidad educativa.					
11	Analizo de manera profunda los problemas y desafíos que enfrento en mi práctica docente.					
12	Evalúo la evidencia disponible para informar mis decisiones y mejorar mi enseñanza.					
13	Realizo una autoevaluación regular de mi desempeño para identificar áreas de mejora en mi práctica docente.					
14	Desarrollo argumentos bien fundamentados para respaldar mis decisiones y prácticas educativas.					
15	Busco soluciones innovadoras y creativas para resolver problemas en mi práctica docente.					
16	Mi trabajo y mis iniciativas tienen un impacto positivo en los cambios y mejoras dentro de mi institución educativa.					
17	Soy capaz de persuadir a otros sobre la validez y beneficios de mis propuestas y enfoques educativos.					
18	Desarrollo relaciones positivas y productivas con colegas, estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa.					
19	Implemento estrategias efectivas que influyen positivamente en el entorno educativo y en los resultados de aprendizaje.					
20	Mi contribución al entorno educativo es reconocida y valorada por mis colegas y la administración.					

*Nota:* Elaboración propia

### **CUESTIONARIO DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL**

Estimado docente, el presente cuestionario es anónimo y tiene como propósito conocer la resiliencia organizacional en la Institución Educativa. La información que nos aporte será con fines investigativos.

**Instrucciones:** Lea atentamente los enunciados y marque con una (X) la escala valorativa que considere pertinente. Le pedimos sinceridad en las respuestas a fin de contribuir a la fidelidad del trabajo de investigación.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	La institución ajusta sus estrategias en respuesta a cambios externos.					
2	Los procesos internos se modifican para adaptarse a nuevas circunstancias.					
3	La institución adopta nuevas tecnologías cuando es necesario.					
4	Se revisan y actualizan las estrategias regularmente.					
5	La institución gestiona riesgos de manera efectiva.					
6	La infraestructura puede soportar situaciones estresantes sin colapsar.					
7	Se mantienen las operaciones críticas durante periodos de adversidad.					
8	La institución mitiga de manera eficiente los impactos negativos.					
9	La institución tiene planes de contingencia claramente definidos.					
10	La institución recupera sus operaciones normales rápidamente después de una crisis.					
11	Se movilizan los recursos necesarios para la recuperación de manera oportuna.					

12	Se aprende y se mejora a partir de experiencias de crisis anteriores.					
13	Se fomenta una cultura de aprendizaje dentro de la institución.					
14	Los procesos y estrategias se ajustan en función de las lecciones aprendidas.					
15	La institución evalúa regularmente las áreas que necesitan mejora.					
16	Se promueve la innovación y la mejora continua en la institución.					
17	La institución mantiene relaciones sólidas con socios y colaboradores.					
18	Se facilita la cooperación y el trabajo en equipo con entidades externas.					
19	Se accede a información valiosa a través de redes de apoyo.					
20	La colaboración efectiva con otros actores es una práctica habitual.					

*Nota:* Elaboración propia

### Anexo 3: Validación de Instrumentos



#### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

##### DATOS GENERALES

- **Apellidos y nombres del experto:** Ampuero Cano, Yda Maria
- **Grado académico y/o título:** Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica
- **Título de la investigación:** "Empoderamiento y resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024".
- **Nombre del instrumento:** Cuestionario de empoderamiento docente
- **Autor del instrumento:** Fany Colorado Yujra

##### ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS	EXCELENTE (5)	BUENA (4)	REGULAR (3)	INSUFICIENTE (2)	MALA (1)
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	X				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado bajo metodología científica.		X			
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología	X				
4. ORGANIZACIÓN.	Existe una organización lógica.	X				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	X				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las variables a estudiar.	X				
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis.	X				
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.	X				
9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.	X				
10. METODOLOGIA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos.	X				
TOTAL - PARCIAL		45	4			

##### PUNTUACIÓN

De 10 a 20:	<input type="checkbox"/>	No válido, reformular
De 21 a 30:	<input type="checkbox"/>	No válido, modificar
De 31 a 40:	<input type="checkbox"/>	Validar, mejorar
De 41 a 50:	<input checked="" type="checkbox"/>	Válido, aplicar

**OBSERVACIONES:** Aplicar.

Tacna, 25 de octubre del 2024

**Mg. Ampuero Cano, Yda Maria**  
DNI 17436497



## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### DATOS GENERALES

- **Apellidos y nombres del experto:** Ipanaque Casanova, Martha Lili
- **Grado académico y/o título:** Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica
- **Título de la investigación:** "Empoderamiento y resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024".
- **Nombre del instrumento:** Cuestionario de empoderamiento docente
- **Autor del instrumento:** Fany Colorado Yujra

### ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS	EXCELENTE (5)	BUENA (4)	REGULAR (3)	INSUFICIENTE (2)	MALA (1)
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	X				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado bajo metodología científica.	X				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología	X				
4. ORGANIZACIÓN.	Existe una organización lógica.	X				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	X				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las variables a estudiar.		X			
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis.	X				
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.	X				
9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.	X				
10. METODOLOGIA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos.	X				
TOTAL - PARCIAL		45	4			

### PUNTUACIÓN

De 10 a 20:	<input type="checkbox"/>	No válido, reformular
De 21 a 30:	<input type="checkbox"/>	No válido, modificar
De 31 a 40:	<input type="checkbox"/>	Validar, mejorar
De 41 a 50:	<input checked="" type="checkbox"/>	Válido, aplicar

**OBSERVACIONES:** Aplicar.

Tacna, 25 de octubre del 2024

**Mg. Ipanaque Casanova, Martha Lili**  
DNI 17436497



## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### DATOS GENERALES

- **Apellidos y nombres del experto:** Saldaña Davila, Maricita
- **Grado académico y/o título:** Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica
- **Título de la investigación:** "Empoderamiento y resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024".
- **Nombre del instrumento:** Cuestionario de empoderamiento docente
- **Autor del instrumento:** Fany Colorado Yujra

### ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS	EXCELENTE (5)	BUENA (4)	REGULAR (3)	INSUFICIENTE (2)	MALA (1)
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	X				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado bajo metodología científica.		X			
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología	X				
4. ORGANIZACIÓN.	Existe una organización lógica.	X				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	X				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las variables a estudiar.		X			
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis.	X				
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.	X				
9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.	X				
10. METODOLOGÍA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos.	X				
TOTAL - PARCIAL		40	8			

### PUNTUACIÓN

De 10 a 20:	<input type="checkbox"/>	No válido, reformular
De 21 a 30:	<input type="checkbox"/>	No válido, modificar
De 31 a 40:	<input type="checkbox"/>	Validar, mejorar
De 41 a 50:	<input checked="" type="checkbox"/>	Válido, aplicar

**OBSERVACIONES:** Aplicar.

Tacna, 25 de octubre del 2024

**Mg. Saldaña Davila, Maricita**  
DNI 00980356



## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### DATOS GENERALES

- **Apellidos y nombres del experto:** Ampuero Cano, Yda Maria
- **Grado académico y/o título:** Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica
- **Título de la investigación:** "Empoderamiento y resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024".
- **Nombre del instrumento:** Cuestionario de resiliencia organizacional
- **Autor del instrumento:** Fany Colorado Yujra

### ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS	EXCELENTE (5)	BUENA (4)	REGULAR (3)	INSUFICIENTE (2)	MALA (1)
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	X				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado bajo metodología científica.	X				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología	X				
4. ORGANIZACIÓN.	Existe una organización lógica.	X				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	X				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las variables a estudiar.	X				
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis.	X				
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.	X				
9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.	X				
10. METODOLOGIA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos.		X			
TOTAL - PARCIAL		45	4			

### PUNTUACIÓN

De 10 a 20:	<input type="checkbox"/>	No válido, reformular
De 21 a 30:	<input type="checkbox"/>	No válido, modificar
De 31 a 40:	<input type="checkbox"/>	Validar, mejorar
De 41 a 50:	<input checked="" type="checkbox"/>	Válido, aplicar

**OBSERVACIONES:** Aplicar.

Tacna, 25 de octubre del 2024

**Mg. Ampuero Cano, Yda Maria**  
DNI 17436497



## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### DATOS GENERALES

- **Apellidos y nombres del experto:** Ipanaque Casanova, Martha Lili
- **Grado académico y/o título:** Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica
- **Título de la investigación:** "Empoderamiento y resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024".
- **Nombre del instrumento:** Cuestionario de resiliencia organizacional
- **Autor del instrumento:** Fany Colorado Yujra

### ASPECTOS DE VALIDACIÓN


INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS	EXCELENTE (5)	BUENA (4)	REGULAR (3)	INSUFICIENTE (2)	MALA (1)
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	X				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado bajo metodología científica.	X				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología		X			
4. ORGANIZACIÓN.	Existe una organización lógica.	X				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	X				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las variables a estudiar.		X			
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis.	X				
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.	X				
9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.	X				
10. METODOLOGÍA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos.	X				
TOTAL - PARCIAL		40	8			

### PUNTUACIÓN

De 10 a 20:	<input type="checkbox"/>	No válido, reformular
De 21 a 30:	<input type="checkbox"/>	No válido, modificar
De 31 a 40:	<input type="checkbox"/>	Validar, mejorar
De 41 a 50:	<input checked="" type="checkbox"/>	Válido, aplicar

**OBSERVACIONES:** Aplicar.

Tacna, 25 de octubre del 2024

  
**Mg. Ipanaque Casanova, Martha Lili**  
**DNI 17436497**



## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### DATOS GENERALES

- **Apellidos y nombres del experto:** Saldaña Davila, Maricita
- **Grado académico y/o título:** Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica
- **Título de la investigación:** "Empoderamiento y resiliencia organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de Tacna, 2024".
- **Nombre del instrumento:** Cuestionario de resiliencia organizacional
- **Autor del instrumento:** Fany Colorado Yujra

### ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS	EXCELENTE (5)	BUENA (4)	REGULAR (3)	INSUFICIENTE (2)	MALA (1)
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	X				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado bajo metodología científica.		X			
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología	X				
4. ORGANIZACIÓN.	Existe una organización lógica.	X				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	X				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las variables a estudiar.	X				
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis.	X				
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.	X				
9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.	X				
10. METODOLOGIA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos.	X				
TOTAL - PARCIAL		45	4			

### PUNTUACIÓN

De 10 a 20:	<input type="checkbox"/>	No válido, reformular
De 21 a 30:	<input type="checkbox"/>	No válido, modificar
De 31 a 40:	<input type="checkbox"/>	Validar, mejorar
De 41 a 50:	<input checked="" type="checkbox"/>	Válido, aplicar

**OBSERVACIONES:** Aplicar.

Tacna, 25 de octubre del 2024

**Mg. Saldaña Davila, Maricita**  
DNI 00980356

### Anexo 4: Base de datos

**Tabla 22**

*Variable 1 empoderamiento docente*

N°	v1p1	v1p2	v1p3	v1p4	v1p5	v1p6	v1p7	v1p8	v1p9	v1p10	v1p11	v1p12	v1p13	v1p14	v1p15	v1p16	v1p17	v1p18	v1p19	v1p20
1	1	1	3	2	2	2	2	3	3	1	5	2	5	5	5	5	2	3	3	5
2	1	3	3	2	1	1	2	1	1	4	5	2	3	2	2	5	5	5	1	3
3	3	2	1	3	1	2	2	1	1	4	3	4	4	2	3	3	5	5	5	2
4	1	2	2	3	3	3	3	1	2	3	1	1	1	5	5	3	5	3	5	2
5	1	1	2	3	2	3	3	3	3	2	1	5	1	1	5	1	3	2	5	1
6	1	3	3	2	2	3	2	3	1	2	5	3	2	5	4	5	1	3	2	5
7	3	2	2	2	3	1	1	2	1	4	4	1	4	2	5	5	4	4	2	3
8	3	2	1	3	3	3	1	1	2	1	1	5	5	4	5	3	5	2	1	2
9	3	2	3	1	3	3	1	3	3	5	2	2	5	5	1	5	2	1	2	1
10	2	2	3	2	3	3	2	2	3	1	2	3	3	4	2	5	4	4	4	3
11	1	3	2	2	1	1	3	1	2	1	4	1	4	4	3	1	2	2	2	1
12	1	3	2	2	3	3	1	1	3	2	3	3	1	1	1	2	4	1	4	2
13	3	3	3	2	2	1	2	2	1	4	3	1	2	5	1	2	5	4	4	3
14	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	1	4	3	3	2	2	1	2	4	2
15	1	3	2	3	1	2	3	3	3	3	5	4	2	3	4	2	3	2	3	1
16	1	3	1	2	1	2	1	3	3	4	4	1	3	5	2	1	2	5	3	5
17	3	2	2	1	1	3	3	2	2	1	3	3	1	5	2	4	5	2	5	3
18	2	2	3	2	1	1	1	1	2	3	3	5	3	4	4	3	1	4	5	1
19	1	3	3	3	1	1	3	1	2	3	2	2	2	5	5	2	3	3	1	2
20	2	3	2	1	3	3	3	1	1	2	5	5	1	5	1	5	4	4	5	1
21	3	1	2	1	2	3	2	1	1	1	1	4	4	4	4	3	1	1	3	4
22	1	2	2	2	1	3	2	2	2	4	5	1	3	3	5	2	2	1	5	4
23	2	1	2	2	2	3	2	2	1	5	3	3	5	4	1	1	4	3	3	3
24	3	2	3	1	2	3	3	2	1	5	1	5	2	1	1	1	3	3	5	4
25	1	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	4	3	5	2	5
26	1	3	2	1	1	3	2	2	1	2	1	1	5	4	2	4	2	4	4	4
27	3	2	2	3	2	2	3	2	1	4	2	4	1	5	5	3	4	2	1	1
28	2	1	2	3	2	2	3	2	3	5	1	4	5	5	2	1	4	3	5	5
29	1	3	3	3	3	2	1	3	1	2	1	5	2	1	2	2	5	4	2	5
30	3	3	3	1	2	1	1	3	3	2	1	2	3	1	5	1	3	1	2	1

Nº	vlp1	vlp2	vlp3	vlp4	vlp5	vlp6	vlp7	vlp8	vlp9	vlp10	vlp11	vlp12	vlp13	vlp14	vlp15	vlp16	vlp17	vlp18	vlp19	vlp20
31	1	1	1	2	3	2	1	3	3	2	1	1	5	1	2	4	1	3	2	2
32	2	3	3	3	1	2	1	1	2	4	3	5	2	4	4	5	5	3	3	5
33	3	1	2	2	2	1	1	2	3	4	1	3	1	5	4	4	4	5	5	5
34	1	3	3	1	3	1	2	2	1	3	2	2	5	1	3	3	5	5	5	4
35	2	1	2	2	2	2	1	2	3	5	3	1	1	1	5	4	1	3	1	4
36	2	2	1	2	3	2	1	2	2	5	3	5	3	2	1	2	2	3	2	2
37	3	1	2	1	1	1	2	2	3	4	3	1	4	1	2	2	1	3	1	2
38	3	3	1	3	2	3	3	1	2	2	3	4	2	2	1	2	1	5	2	1
39	2	1	3	1	3	1	3	3	2	4	2	5	2	2	2	4	1	5	1	1
40	3	1	3	2	3	3	1	1	2	2	1	3	4	1	1	3	5	3	1	2
41	3	1	1	2	2	3	1	1	2	4	3	5	4	5	3	1	1	3	3	5
42	3	3	2	1	1	3	1	2	2	4	1	2	2	3	3	3	5	3	3	5
43	2	1	3	1	3	3	1	1	3	1	2	3	1	3	5	5	2	2	3	1
44	3	3	3	3	2	3	3	2	2	1	4	2	1	5	1	1	4	4	2	3
45	1	2	2	3	2	1	1	2	2	5	2	1	3	1	3	1	1	3	2	3
46	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	3	4	5	1	2	3	2	1	5	4
47	3	3	3	2	1	3	2	1	2	4	5	5	4	1	4	1	1	3	1	2
48	2	1	2	1	2	3	1	3	3	4	3	4	2	3	2	5	1	3	5	4
49	1	1	2	3	1	1	1	3	2	1	4	4	1	4	1	4	4	2	1	3
50	2	3	3	2	2	1	2	3	1	4	2	4	4	5	5	4	1	2	2	1
51	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	1	4	3	1	4	2	1	2
52	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	5	5	1	5	4	1	2	3	3
53	1	2	3	2	3	3	1	3	2	2	2	3	5	4	1	4	4	2	3	1
54	1	3	2	2	1	2	1	2	1	5	1	2	5	1	3	5	5	4	3	4
55	1	2	3	3	3	1	2	3	1	3	2	3	4	4	1	2	3	5	1	3
56	2	3	2	1	1	1	3	3	1	4	2	4	2	3	4	5	3	5	1	5
57	1	2	3	2	1	2	1	1	3	3	4	4	2	3	3	1	2	3	2	2
58	3	3	2	3	3	1	2	2	3	4	3	4	5	1	5	3	3	3	2	4
59	2	1	3	1	2	3	2	2	2	4	4	5	4	1	4	3	5	4	1	2
60	3	2	3	3	1	1	3	3	1	5	3	1	1	4	5	1	3	2	2	1
61	1	1	2	2	3	3	3	1	2	4	3	4	4	1	4	4	3	2	3	2
62	3	1	1	3	2	3	1	2	1	1	5	1	2	5	4	3	3	1	1	3
63	3	2	2	3	3	3	1	2	2	3	1	3	1	1	4	5	1	4	2	3
64	2	1	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	1	4	3	1	5	5	1
65	3	1	2	3	2	3	3	3	2	5	3	1	2	4	4	2	4	4	1	1
66	3	2	3	1	1	1	2	3	2	3	5	4	4	3	3	4	4	2	1	5
67	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	5	2	2	4	2	5	4	4	4	3

N°	vlp1	vlp2	vlp3	vlp4	vlp5	vlp6	vlp7	vlp8	vlp9	vlp10	vlp11	vlp12	vlp13	vlp14	vlp15	vlp16	vlp17	vlp18	vlp19	vlp20
68	3	3	2	1	2	2	1	3	1	1	1	4	4	2	2	4	2	1	5	1
69	2	1	2	2	1	2	1	2	3	5	2	2	2	2	5	2	4	4	1	2
70	1	3	3	1	3	3	3	2	3	2	4	2	1	2	3	3	5	1	3	3
71	1	2	2	1	1	2	2	3	3	5	1	1	1	2	4	4	1	1	3	5
72	2	3	3	2	3	2	3	2	3	1	1	3	1	1	3	3	2	3	5	3
73	3	1	1	2	2	1	1	2	3	5	1	3	5	2	4	4	5	1	5	3
74	3	2	1	3	1	2	1	2	2	3	3	4	5	4	1	2	2	1	1	3
75	3	1	3	2	1	1	1	1	2	1	4	2	4	3	4	1	2	2	2	2
76	2	3	3	1	3	2	2	2	3	2	5	2	2	4	2	5	4	1	3	4
77	2	2	3	2	3	3	3	2	2	1	5	3	3	3	2	1	3	5	1	4
78	1	2	3	1	3	1	2	3	3	5	2	1	5	4	4	4	4	5	4	5
79	2	1	1	2	1	2	1	3	1	4	3	5	4	4	2	4	1	4	5	3
80	1	3	1	1	3	2	2	3	1	4	4	2	5	5	5	3	5	1	2	2
81	1	1	2	2	1	2	3	2	1	3	1	4	5	1	5	3	5	5	3	1
82	3	2	2	3	3	2	2	3	1	3	4	4	1	2	3	2	3	2	2	2
83	1	2	3	1	3	2	1	2	1	2	4	5	3	2	2	1	2	5	4	1
84	1	2	1	2	3	2	1	3	1	4	4	3	3	1	3	4	4	3	4	5
85	3	3	1	2	3	2	2	1	1	2	5	4	5	5	3	2	3	1	4	4
86	2	1	1	3	3	2	1	1	2	4	4	1	1	5	5	4	3	5	4	5
87	2	2	1	1	2	1	3	1	3	1	3	1	4	1	1	3	2	2	3	1
88	3	3	1	1	1	3	3	1	1	5	5	3	1	4	3	2	3	5	1	5
89	2	1	2	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	4	4	3	4	1	3	2
90	1	3	1	1	3	1	1	3	3	2	5	2	1	2	3	3	3	3	5	3
91	2	1	1	3	3	3	2	3	1	3	3	1	1	4	1	1	4	1	3	2
92	3	3	3	1	3	1	2	2	2	5	2	4	4	2	5	3	4	3	1	1
93	1	3	2	1	2	1	2	3	3	1	4	5	1	3	1	5	2	5	5	4
94	1	3	3	3	2	1	2	2	3	5	1	1	2	2	2	1	2	4	1	5
95	2	2	3	1	2	3	3	3	1	3	3	1	3	4	3	1	4	3	5	1
96	3	3	2	3	2	3	1	2	3	1	3	3	4	3	2	3	2	5	1	3
97	1	2	1	1	2	1	1	3	3	3	4	4	5	2	1	4	5	1	2	4
98	2	2	2	3	3	3	1	1	2	4	5	1	3	4	1	1	1	5	1	2
99	3	3	2	3	2	1	1	2	3	1	5	5	3	3	1	2	3	4	5	2
100	1	1	1	2	1	2	2	1	1	4	2	3	3	1	3	5	3	3	4	5
101	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1	4	1	1	3	2	2	5	3	5	3
102	1	2	3	1	2	3	3	1	1	2	2	3	3	3	5	2	3	3	4	1
103	1	3	3	1	1	3	3	2	1	1	4	1	1	2	4	4	5	2	2	5
104	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	4	4	1	1	3	3	3	4	4	3

N°	vlp1	vlp2	vlp3	vlp4	vlp5	vlp6	vlp7	vlp8	vlp9	vlp10	vlp11	vlp12	vlp13	vlp14	vlp15	vlp16	vlp17	vlp18	vlp19	vlp20
105	1	1	3	1	2	1	2	1	1	2	3	5	2	4	2	2	1	3	1	1
106	3	3	3	1	3	1	3	1	3	5	3	3	1	2	3	3	4	2	2	4
107	3	3	2	1	3	3	2	1	1	2	1	1	5	5	4	5	2	2	2	4
108	3	3	1	2	2	2	2	3	2	2	3	4	4	3	3	1	5	2	4	4
109	3	3	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	5	3	4	4	4	5	5	4
110	2	1	2	1	3	1	2	3	3	4	2	1	3	2	1	4	1	2	5	5
111	3	3	2	2	3	1	1	2	1	3	1	3	1	1	1	2	3	4	5	5
112	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	5	3	3	5	4	3	4	1	5	4
113	3	1	1	1	2	3	1	2	1	2	5	4	5	4	3	3	1	4	1	4
114	1	3	1	1	3	1	1	2	2	1	1	3	1	3	1	3	4	5	2	2
115	3	3	1	3	2	2	2	2	1	1	5	5	4	3	4	3	5	2	3	5
116	3	1	3	1	1	3	3	1	3	2	2	3	3	3	5	4	5	2	1	1
117	2	1	3	1	3	2	3	3	1	4	2	5	5	2	2	4	2	3	5	2
118	3	1	3	2	3	3	2	3	1	4	5	5	4	2	2	4	4	5	5	2
119	1	1	3	1	1	1	2	2	2	3	2	4	3	4	1	3	2	2	2	1
120	1	1	2	2	2	3	1	3	2	1	5	3	2	3	4	3	3	5	5	4
121	3	1	2	3	1	2	1	3	1	2	5	2	3	2	4	4	2	3	4	3
122	1	2	2	1	3	2	1	1	1	2	2	4	2	4	3	5	3	5	4	5
123	3	3	2	2	1	3	2	1	3	5	2	3	5	4	2	4	3	4	3	3
124	2	3	1	2	3	1	1	3	1	1	5	2	2	1	3	5	1	5	3	4
125	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	1	2	3	1	1	5	1	4	2	4
126	3	3	2	1	2	2	3	2	2	5	4	3	2	3	5	5	2	1	4	5
127	3	2	1	3	3	2	1	1	3	2	2	2	3	5	1	2	1	3	3	2
128	1	3	2	1	3	2	2	1	2	2	1	5	4	2	3	2	5	1	4	2
129	1	3	1	3	2	2	3	2	3	3	4	2	5	1	1	4	3	4	3	2
130	3	3	3	1	2	2	2	1	3	1	1	4	1	3	4	5	2	1	1	2
131	1	2	3	3	1	1	3	1	2	1	5	5	5	4	3	3	4	2	5	3
132	2	3	3	1	2	1	3	1	2	5	1	1	5	5	2	3	1	1	4	4
133	3	3	2	3	2	2	1	3	3	4	3	3	2	4	3	3	5	2	3	2
134	2	1	3	3	1	1	1	2	2	4	4	2	4	5	5	4	5	3	4	1
135	3	1	1	3	1	1	1	2	2	1	1	4	2	1	3	3	4	2	4	3
136	3	3	2	1	1	3	2	3	3	3	3	5	1	4	4	2	4	3	5	3
137	3	3	3	2	2	3	1	1	2	5	2	4	4	5	4	5	5	3	1	1
138	1	1	3	3	3	2	3	1	1	5	3	5	2	3	2	3	1	5	5	1
139	3	3	2	2	3	3	2	1	1	1	1	3	3	5	2	1	5	1	1	4
140	3	3	3	2	1	1	1	1	3	3	5	4	3	5	4	2	1	2	5	2
141	1	3	1	3	3	1	2	2	1	5	5	2	2	4	1	1	3	5	1	2

**Tabla 23***Variable 2 resiliencia organizacional*

N°	v2p1	v2p2	v2p3	v2p4	v2p5	v2p6	v2p7	v2p8	v2p9	v2p10	v2p11	v2p12	v2p13	v2p14	v2p15	v2p16	v2p17	v2p18	v2p19	v2p20
1	5	5	2	4	1	2	4	3	4	1	1	3	1	1	3	1	2	3	3	5
2	3	5	1	1	3	2	4	3	1	4	1	1	4	4	1	4	3	5	3	2
3	3	2	5	3	3	5	1	1	4	5	2	1	3	1	2	4	5	5	2	5
4	4	5	1	5	3	5	5	1	3	4	3	5	1	2	2	5	2	4	3	2
5	4	5	1	1	2	4	5	1	1	5	1	4	1	5	5	1	1	2	3	1
6	4	5	5	5	4	2	5	4	5	3	2	5	5	3	3	1	3	3	4	2
7	5	3	3	2	2	2	1	1	5	2	2	1	1	1	2	2	5	2	4	2
8	1	1	2	2	4	5	2	1	5	5	2	4	1	1	1	4	4	4	1	1
9	1	5	2	3	5	1	4	1	1	1	3	3	5	1	3	1	5	3	4	5
10	3	3	1	4	4	4	5	5	3	1	5	3	4	3	3	5	5	1	3	1
11	2	2	4	4	1	3	3	2	4	4	2	5	4	2	1	5	2	2	2	4
12	4	5	4	2	3	3	2	5	4	4	4	5	3	4	3	2	2	4	4	2
13	5	5	1	2	5	1	2	2	4	4	1	3	3	2	1	4	3	5	1	1
14	5	2	3	5	4	3	1	4	3	1	5	4	3	3	2	5	5	5	2	4
15	2	1	4	5	1	3	4	4	3	5	4	1	2	5	1	3	1	3	1	2
16	5	5	4	3	5	1	2	1	4	5	2	4	5	3	1	3	3	1	5	2
17	3	2	3	1	4	3	1	5	2	5	1	2	4	1	1	2	5	5	2	5
18	5	3	1	4	4	2	3	5	1	2	1	5	1	2	4	3	3	2	3	5
19	2	1	5	4	4	3	4	3	3	1	2	5	4	5	3	4	2	5	1	1
20	4	5	4	4	1	2	3	2	4	3	2	3	3	4	1	1	4	4	1	1
21	5	2	1	5	5	4	4	4	4	2	3	5	1	1	3	1	5	5	1	2
22	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	3	4	4	2	2	5	5	2	2	2
23	1	2	3	5	1	4	5	2	1	1	1	5	2	1	5	2	2	3	3	3
24	4	5	5	2	4	1	2	3	1	3	5	5	4	4	4	3	5	2	2	3
25	4	4	2	5	3	1	5	3	2	2	1	5	3	3	2	4	1	5	5	2
26	4	5	2	4	3	1	5	2	3	1	3	1	1	5	3	4	2	4	4	2

N°	v2p1	v2p2	v2p3	v2p4	v2p5	v2p6	v2p7	v2p8	v2p9	v2p10	v2p11	v2p12	v2p13	v2p14	v2p15	v2p16	v2p17	v2p18	v2p19	v2p20
27	2	4	3	3	5	2	1	5	3	1	3	4	3	4	3	4	5	5	1	3
28	1	3	1	1	1	5	1	2	4	5	5	4	2	1	4	5	1	5	2	4
29	3	3	3	5	4	2	1	3	1	4	3	2	4	1	3	2	4	1	2	4
30	5	1	3	5	3	2	2	5	4	5	4	2	3	2	4	4	4	1	4	1
31	5	5	1	1	1	5	4	2	4	2	2	4	5	3	1	1	5	4	3	2
32	5	1	3	3	5	5	4	2	5	2	2	4	5	3	1	4	5	3	5	1
33	3	3	5	4	1	4	1	4	4	3	4	2	3	2	3	2	2	3	2	4
34	5	3	4	3	5	5	5	2	3	4	4	5	3	1	3	4	1	4	1	1
35	5	4	3	3	5	1	3	2	3	5	3	2	3	1	5	2	3	2	3	1
36	1	4	3	1	4	3	3	5	1	3	4	2	4	3	1	2	1	1	2	3
37	5	4	3	2	4	4	3	5	3	4	2	5	3	1	3	1	2	4	2	2
38	3	1	2	3	1	1	4	3	1	4	5	4	4	5	3	3	1	4	2	4
39	2	1	3	3	4	2	2	3	1	5	1	4	3	5	2	1	4	2	3	1
40	4	5	5	1	4	3	2	4	4	4	5	1	2	1	1	1	2	4	4	2
41	2	3	5	2	1	4	5	3	5	5	5	5	3	1	5	4	3	4	2	1
42	1	2	4	2	5	3	4	1	2	3	1	5	2	5	5	2	3	2	4	3
43	3	3	3	2	1	2	5	5	1	2	1	1	2	3	4	4	1	4	1	1
44	5	2	3	3	5	5	2	3	2	1	5	5	4	2	3	1	4	1	1	2
45	3	1	5	3	4	2	3	1	3	1	1	2	4	3	4	3	1	4	1	3
46	4	1	3	1	3	3	1	1	5	4	5	2	4	2	5	1	5	5	2	1
47	5	1	3	2	2	1	2	1	3	4	1	4	4	2	5	1	5	5	1	5
48	5	1	5	5	5	2	5	2	3	3	5	5	1	5	4	1	4	5	1	3
49	5	3	3	5	4	1	3	2	1	5	1	1	2	3	1	3	1	3	4	2
50	2	5	3	2	5	1	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	3	3
51	2	1	1	5	3	3	5	3	2	3	4	5	5	1	4	1	4	1	2	2
52	1	5	5	1	4	5	3	1	4	5	4	5	3	5	2	3	3	2	1	5
53	3	3	2	4	3	5	3	5	4	2	4	3	4	3	1	1	2	3	5	4
54	2	5	2	5	4	5	3	1	3	1	3	5	5	2	2	4	4	2	4	4
55	3	1	3	5	5	1	3	4	3	4	3	5	2	4	1	5	4	3	3	2

N°	v2p1	v2p2	v2p3	v2p4	v2p5	v2p6	v2p7	v2p8	v2p9	v2p10	v2p11	v2p12	v2p13	v2p14	v2p15	v2p16	v2p17	v2p18	v2p19	v2p20
56	3	1	5	1	2	3	1	3	4	1	4	3	3	4	4	2	4	3	5	5
57	4	2	5	2	1	2	3	3	2	1	5	4	1	2	3	4	4	5	5	2
58	1	2	3	2	3	1	5	5	1	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	5
59	1	1	3	2	5	2	1	4	1	2	1	4	5	2	1	3	2	4	5	4
60	2	1	4	4	5	2	2	4	4	1	3	1	3	1	3	5	3	2	3	5
61	1	2	1	3	2	1	1	1	2	3	1	1	3	3	4	1	1	2	5	2
62	2	1	1	2	2	4	5	3	1	5	1	2	3	2	1	2	5	2	4	2
63	4	4	5	2	5	5	2	4	1	1	4	5	5	4	5	4	3	2	1	2
64	2	2	4	4	5	4	2	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	1	1	2
65	2	5	2	5	5	2	2	2	3	5	4	4	1	4	2	5	4	5	2	1
66	5	3	4	3	2	5	1	3	1	5	4	2	1	5	5	2	2	4	5	2
67	4	3	3	3	1	3	4	1	4	5	4	1	2	3	4	1	5	4	3	4
68	5	5	4	5	1	2	2	5	1	1	2	5	5	2	2	2	1	5	5	4
69	4	1	5	1	2	3	1	2	2	1	5	2	1	5	3	2	3	2	4	1
70	5	2	3	5	1	4	2	1	4	1	5	1	5	1	4	1	5	2	1	5
71	1	2	1	5	1	4	2	2	5	2	5	1	5	4	3	5	3	2	5	4
72	3	1	3	1	5	3	3	4	4	1	5	5	5	5	2	3	1	2	4	4
73	2	2	5	3	4	4	4	3	5	4	2	2	4	5	3	2	3	3	3	2
74	5	5	2	5	1	1	2	1	3	4	4	1	5	2	4	5	3	4	5	2
75	1	3	2	1	5	3	4	2	2	3	2	4	4	3	3	2	5	2	4	5
76	3	3	3	3	2	3	2	2	4	4	3	5	3	2	1	4	2	3	3	1
77	1	4	5	4	1	1	4	4	4	4	5	2	3	4	5	2	3	1	3	2
78	1	5	4	5	1	1	4	4	5	3	1	2	3	3	1	5	2	2	5	4
79	3	4	1	4	2	3	2	4	5	3	4	1	4	2	1	2	2	2	3	2
80	5	1	1	3	5	2	5	2	2	2	5	5	2	5	2	4	2	5	4	4
81	3	3	1	3	3	2	3	4	1	5	2	5	5	3	4	1	1	5	2	3
82	1	5	3	4	3	5	5	5	2	2	2	5	1	1	4	5	4	1	2	1
83	2	3	1	3	3	5	3	3	1	4	2	2	5	2	1	4	1	1	5	4
84	2	1	4	1	2	1	1	2	4	1	5	4	3	1	4	4	5	1	5	1

N°	v2p1	v2p2	v2p3	v2p4	v2p5	v2p6	v2p7	v2p8	v2p9	v2p10	v2p11	v2p12	v2p13	v2p14	v2p15	v2p16	v2p17	v2p18	v2p19	v2p20
85	4	1	2	4	5	4	1	2	5	1	2	5	1	2	1	1	3	3	4	3
86	5	5	4	4	3	5	1	3	1	3	3	5	2	3	4	1	5	5	3	4
87	2	3	1	5	2	1	3	5	3	2	2	5	5	2	5	4	2	3	4	3
88	4	5	5	3	1	4	1	3	3	5	2	1	3	4	5	2	4	4	5	3
89	5	1	2	2	1	5	2	2	3	4	3	3	2	4	2	2	4	2	1	2
90	4	3	4	1	2	1	2	1	4	1	1	4	5	1	1	2	2	4	1	1
91	1	1	3	2	1	3	5	4	2	5	5	5	2	1	1	3	3	4	5	5
92	5	1	3	2	4	3	5	2	1	1	4	3	1	3	5	3	1	1	1	4
93	2	4	4	1	5	1	4	1	3	1	5	3	5	4	4	5	4	2	5	4
94	4	2	3	3	3	1	4	4	1	3	5	2	1	4	1	2	4	2	4	5
95	2	2	4	4	2	4	3	3	3	3	5	5	5	4	5	3	5	1	1	1
96	2	3	2	2	5	2	3	4	5	2	2	4	5	3	5	2	5	1	5	5
97	5	5	5	4	5	3	3	4	5	5	2	4	5	1	1	3	5	4	5	5
98	3	3	5	1	4	5	2	3	1	3	4	1	2	4	4	5	5	3	4	4
99	1	1	2	1	3	3	3	4	4	2	5	5	4	3	4	1	2	1	3	3
100	1	4	3	4	4	3	5	5	2	3	3	5	1	5	1	2	4	5	4	1
101	1	4	2	2	5	2	2	3	3	4	4	5	1	3	5	4	5	4	2	5
102	5	3	5	2	2	1	4	2	5	4	1	2	5	1	3	2	4	4	5	3
103	5	5	4	1	3	4	2	3	5	1	1	2	1	4	4	2	3	5	4	1
104	3	2	1	2	5	2	2	5	1	1	3	3	2	4	2	3	1	1	1	2
105	4	3	3	3	5	1	1	3	3	3	5	4	5	3	5	2	5	2	3	1
106	4	3	3	5	5	3	4	3	5	1	1	4	5	2	2	5	4	1	5	4
107	3	1	1	5	3	4	4	5	1	3	5	3	4	2	3	1	5	1	5	2
108	2	2	3	1	1	1	5	3	3	3	1	4	1	2	3	2	2	5	5	3
109	1	4	2	2	5	5	4	2	4	1	2	1	3	3	1	1	1	3	4	2
110	4	3	1	5	2	2	5	4	2	5	1	4	1	3	2	1	3	1	2	5
111	2	2	5	2	2	4	1	1	3	3	1	2	1	1	3	3	4	5	5	3
112	4	4	1	3	1	4	2	1	4	3	1	3	2	1	4	4	1	4	1	4
113	3	5	1	4	3	5	5	1	2	1	5	3	3	4	1	3	5	4	2	2

N°	v2p1	v2p2	v2p3	v2p4	v2p5	v2p6	v2p7	v2p8	v2p9	v2p10	v2p11	v2p12	v2p13	v2p14	v2p15	v2p16	v2p17	v2p18	v2p19	v2p20
114	3	5	2	3	3	1	3	4	1	2	2	4	3	1	2	1	4	1	2	3
115	5	4	3	1	3	3	4	3	4	3	3	1	5	5	4	2	2	4	4	1
116	1	1	5	3	5	1	2	5	2	3	1	2	3	3	1	5	1	3	2	1
117	4	3	1	4	5	4	2	1	2	1	4	4	1	4	1	3	4	3	4	5
118	4	5	3	4	2	2	5	2	3	5	5	3	2	3	2	5	1	3	4	3
119	1	2	4	4	4	5	4	3	1	2	5	5	1	1	2	1	1	1	5	1
120	5	4	3	3	1	1	4	1	2	3	5	2	3	3	1	4	2	1	1	3
121	1	3	3	3	4	2	4	2	4	3	2	1	5	5	4	4	2	3	2	3
122	3	2	2	3	5	5	5	4	5	2	4	4	1	3	1	1	5	2	2	4
123	5	4	3	1	5	3	4	2	5	2	1	2	1	4	3	3	2	1	5	4
124	1	1	1	3	1	5	1	2	3	3	1	1	2	1	5	4	1	4	5	4
125	1	3	1	1	1	1	3	5	3	4	4	3	3	1	2	3	3	2	2	5
126	2	1	2	3	4	4	2	3	5	2	1	3	5	1	4	5	4	4	4	4
127	5	3	2	2	5	2	5	3	4	3	5	4	2	1	3	2	4	5	1	2
128	5	5	2	3	2	2	5	2	3	5	2	5	4	2	3	4	2	1	2	5
129	2	4	1	2	2	4	4	3	5	3	5	5	4	3	2	4	3	1	3	2
130	2	5	1	1	3	1	1	4	4	5	5	2	2	3	4	3	1	4	5	4
131	1	2	2	1	3	4	1	1	1	2	5	3	5	3	5	5	4	1	4	4
132	4	3	1	5	1	4	2	1	3	3	4	2	5	5	2	2	4	2	1	1
133	3	2	3	4	5	4	2	3	1	2	2	1	4	4	1	3	1	3	4	2
134	3	5	5	5	3	5	3	5	2	5	1	3	5	4	4	4	3	4	5	5
135	4	3	4	4	1	3	3	2	5	2	2	4	4	5	4	5	3	2	1	5
136	3	5	1	1	2	4	4	3	4	4	1	3	2	3	1	4	3	2	3	2
137	3	1	2	2	2	2	5	3	3	3	5	1	2	5	1	4	2	5	4	3
138	1	5	4	5	2	2	4	1	2	3	1	4	4	1	3	1	4	2	1	4
139	5	1	1	5	5	5	2	1	3	3	3	2	4	1	4	2	2	2	5	4
140	4	2	5	5	4	2	3	2	3	4	5	3	2	1	3	5	2	4	2	3
141	1	2	1	5	3	1	4	4	3	2	2	5	2	3	4	5	3	5	2	5

## Anexo 5: Confiabilidad de instrumentos

### CONFIABILIDAD DE PRUEBA PILOTO

**Tabla 24**

*Rangos establecidos para interpretar los coeficientes Alfa de Cronbach*

Rangos de $\alpha$	Magnitud
>0,90	Excelente
0,80 – 0,90	Bueno
0,70 – 0,79	Aceptable
0,60 – 0,69	Cuestionable
0,50 – 0,59	Pobre
<0,50	Inaceptable

*Nota:* George y Mallery (2003).

### Análisis de Confiabilidad del cuestionario de la variable empoderamiento docente

Análisis Alfa de Cronbach consistencia interna del cuestionario de la variable 1 empoderamiento docente

**Tabla 25**

*Resumen del procesamiento de casos*

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	20	100,0

**Tabla 26**

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,916	20

**Interpretación:**

En base al Alfa de Cronbach de 0,916 y tomando en cuenta las categorías de valoración ofrecidas por George y Mallery (2003), nos ubicamos en el intervalo 0,9-1, el mismo que pertenece a la valoración “excelente”, por lo que nuestro instrumento posee el atributo de fiabilidad, siendo aplicable a la muestra.

## CONFIABILIDAD DE PRUEBA PILOTO

**Tabla 27**

*Rangos establecidos para interpretar los coeficientes Alfa de Cronbach*

<b>Rangos de <math>\alpha</math></b>	<b>Magnitud</b>
>0,90	Excelente
0,80 – 0,90	Bueno
0,70 – 0,79	Aceptable
0,60 – 0,69	Cuestionable
0,50 – 0,59	Pobre
<0,50	Inaceptable

*Nota:* George y Mallery (2003).

### **Análisis de Confiabilidad del cuestionario de la variable resiliencia organizacional**

Análisis Alfa de Cronbach consistencia interna del cuestionario de la variable 2 resiliencia organizacional

**Tabla 28**

*Resumen del procesamiento de casos*

		<b>N</b>	<b>%</b>
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	20	100,0

**Tabla 29**

*Estadísticas de fiabilidad*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
0,931	20

**Interpretación:**

En base al Alfa de Cronbach de 0,916 y tomando en cuenta las categorías de valoración ofrecidas por George y Mallery (2003), nos ubicamos en el intervalo 0,9-1, el mismo que pertenece a la valoración “excelente”, por lo que nuestro instrumento posee el atributo de fiabilidad, siendo aplicable a la muestra.

## Anexo 6: Evidencias del trabajo de campo

### Constancia de aplicación en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”



**Institución Educativa Emblemática**  
**“CORONEL BOLOGNESI”**  
*“Alma mater de la niñez y juventud tacnina”*  
*“Año de la Recuperación y Consolidación de la Economía Peruana”*



## CONSTANCIA

EL DIRECTOR DE LA IEE “CORONEL BOLOGNESI” DE TACNA

HACE CONSTAR:

Que, doña: FANY COLORADO YUJRA, egresada de la Maestría en Gerencia y Administración de la Educación de la Universidad Nacional “Jorge Basadre Grohmann” de la ciudad de Tacna, ha aplicado los siguientes instrumentos de las variables:

- EMPODERAMIENTO DOCENTE
- RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

a los docentes del Nivel Secundario, de la Tesis titulada “EMPODERAMIENTO Y RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL DISTRITO DE TACNA - 2024”, en el mes de noviembre del 2024, demostrando responsabilidad y eficiencia en la aplicación de sus instrumentos de investigación.

Se expide la presente a solicitud de la parte interesada para los fines que estime convenientes.



**PROF. OSCAR RUFO TINTAYA CARDENAS**  
DIRECTOR

Tacna, 15 de mayo del 2025

---

[www.ieecoronelbolognesi.edu.pe](http://www.ieecoronelbolognesi.edu.pe)  
Celular del director: 993063517  
oscartintaya63@hotmail.com

Calle Modesto Molina S/N  
Teléfono: 052 - 619573  
Tacna - Perú

## Constancia de aplicación en la Institución Educativa “Jorge Martorell Flores”



INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
"JORGE MARTORELL FLORES"  
Tacna

"Año de la Recuperación y Consolidación de la Economía Peruana"

### CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "JORGE MARTORELL FLORES" DEL DISTRITO, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE TACNA; QUIEN SUSCRIBE:

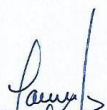
#### HACE CONSTAR:

Que, en la Institución Educativa JORGE MARTORELL FLORES - TACNA en los niveles de primaria y secundaria, la maestrante **Fany COLORADO YUJRA** egresada de la Maestría en Gerencia y Administración de la Educación de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, ha aplicado los instrumentos de la Tesis titulada: **"EMPODERAMIENTO Y RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL DISTRITO DE TACNA, 2024"** en el mes de noviembre del 2024. Durante su permanencia demostró responsabilidad, puntualidad y eficiencia.

Se expide el presente documento a solicitud de la parte interesada para los fines que estime conveniente.

Tacna, 14 de marzo del 2025.



  
Prof. Nancy I. Gonzales Chambe  
DIRECTORA (e)

## Constancia de aplicación en la Institución Educativa “Luis Alberto Sánchez”



Institución Educativa “Dr. Luis Alberto Sánchez”

Av. Los Molles s/n. Viñani. Distrito  
Gregorio Albarracín Lanchipa-Tacna



“AÑO DE LA RECUPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA ECONOMÍA PERUANA”

### CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

El Director de la Institución Educativa “Dr. Luis Alberto Sánchez” de Viñani, Distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, provincia y departamento de Tacna, el que suscribe:

#### HACE CONSTAR:

Que, en la Institución Educativa “Dr. Luis Alberto Sánchez” de Tacna, en los Niveles de Primaria y Secundaria, la maestrante Fany Colorado Yujra egresada de la Maestría en Gerencia y Administración de la Educación de la Universidad Nacional “Jorge Basadre Grohoman”, ha aplicado los instrumentos de la Tesis titulada: EMPODERAMIENTO Y RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE INSTITUCIONES PUBLICAS DEL DISTRITO DE TACNA 2024. La cual se realizó sin inconvenientes.

Se expide el presente documento a solicitud de la parte interesada para los fines que estime conveniente.

Tacna, 22 de mayo del 2025

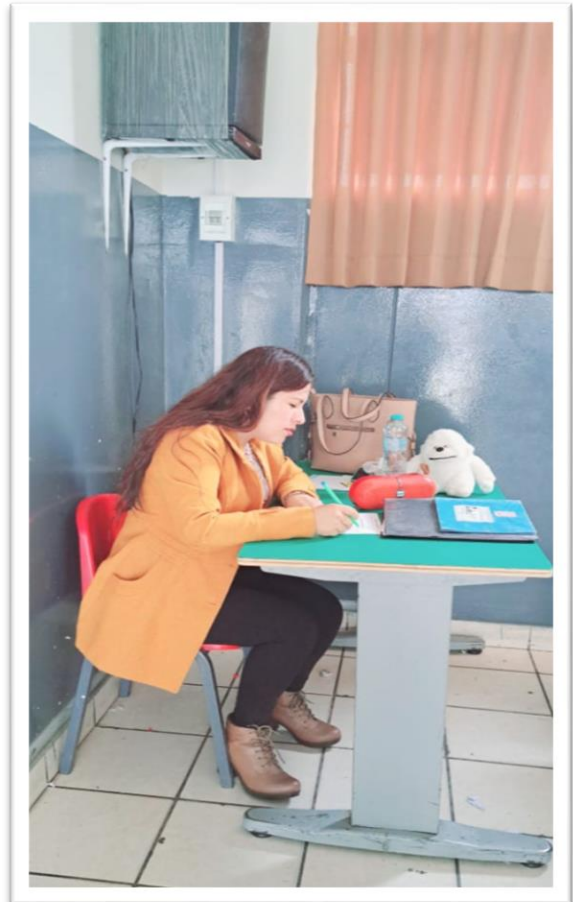
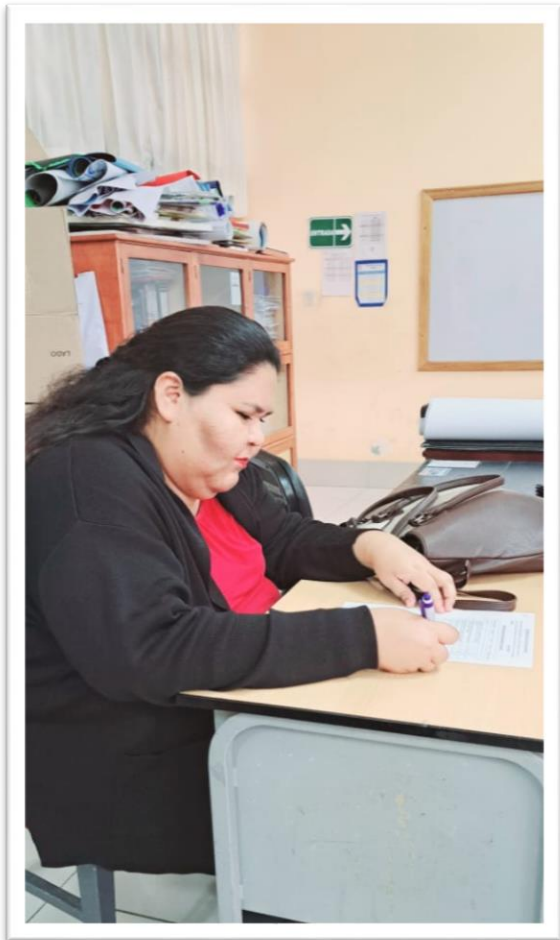


Prof. Miguel Angel Sierra Cayo  
Director  
I.E. Dr. Luis Alberto Sánchez

## Panel Fotográfico

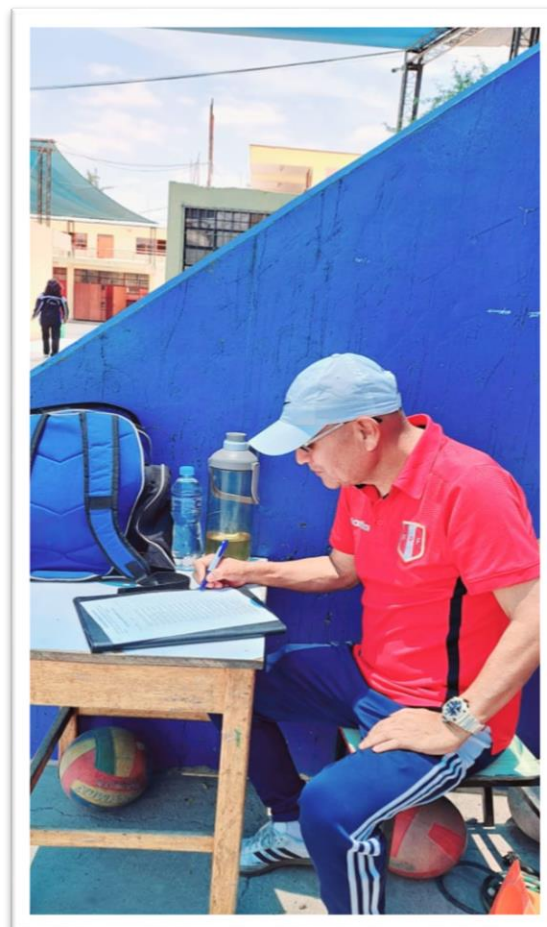
**Figura 13**

*Registros fotográficos de maestros de la I.E.E. “Coronel Bolognesi”*



**Figura 14**

*Registros fotográficos de maestros de la I.E. “Jorge Martorell Flores”*



**Figura 15**

*Registros fotográficos de maestros de la I.E. "Dr. Luis Alberto Sánchez"*

