



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

Habilidades directivas y felicidad laboral en el engagement docente de
la RED N° 04, S.J.L. 2020

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad**

AUTORA:

Mg. Bromley Chavez, Yasmin Miriam (ORCID: 0000-0001-7248-3361)

ASESORA:

Dra. Huayta Franco, Yolanda Josefina (ORCID: 0000-0003-0194-8891)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

Lima – Perú

2020

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación a todas las maestras y maestros a nivel nacional que se sacrifican día a día en el trabajo pedagógico, en su desempeño y engagement con los futuros profesionales competentes de nuestro país.

Agradecimiento

En primer lugar, expreso mi agradecimiento a Dios por estar conmigo en cada paso que doy y haberme dado salud, sabiduría para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio

A mi querido esposo Carlos Poma e hijos Richard, Eduardo, Rosa, y nietas Fernanda, Ariana y Alessia que son la razón de mi dedicación, por su paciencia, tolerancia y comprensión.

A mi asesora Dra. Yolanda Josefina Huayta Franco por su gran Feedback y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de Tablas	v
Índice de Figuras	vi
Índice de Abreviaturas	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
ABSTRATO	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	7
III. METODOLOGÍA	23
3.1. Tipo y diseño de investigación	24
3.2. Variables y operacionalización	24
3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis	25
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	26
3.5. Procedimientos	27
3.6. Método de análisis de datos	27
3.7. Aspectos éticos	28
IV. RESULTADOS	29
V. DISCUSIÓN	45
VI. CONCLUSIONES	50
VII. RECOMENDACIONES	52
VIII. PROPUESTA	54
REFERENCIAS	58
ANEXOS	67

Índice de tablas

Tabla 1: Habilidades directivas de la RED N° 04, S.J.L.	30
Tabla 2: Dimensiones de las habilidades directivas de la RED N° 04, S.J.L.	31
Tabla 3: Felicidad laboral en la RED N° 04, S.J.L.	32
Tabla 4: Dimensiones de la felicidad laboral en la RED N° 04, S.J.L.	33
Tabla 5: Engagement docente en la RED N° 04, S.J.L.	34
Tabla 6: Dimensiones del engagement docente en la RED N° 04, S.J.L.	35
Tabla 7: Prueba de normalidad de los datos de las variables y dimensiones	36
Tabla 8: Información de ajuste de los modelos de la hipótesis general	37
Tabla 9: Bondad de ajuste de la hipótesis general	37
Tabla 10: Pseudo R cuadrado de la hipótesis general	38
Tabla 11: Estimaciones de parámetro de la hipótesis general	38
Tabla 12: Información de ajuste de los modelos de la hipótesis específica 1	39
Tabla 13: Bondad de ajuste de la hipótesis específica 1	39
Tabla 14: Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 1	40
Tabla 15: Estimaciones de parámetro de la hipótesis específica 1	40
Tabla 16: Información de ajuste de los modelos de la hipótesis específica 2	41
Tabla 17: Bondad de ajuste de la hipótesis específica 2	41
Tabla 18: Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 2	42
Tabla 19: Estimaciones de parámetro de la hipótesis específica 2	42
Tabla 20: Información de ajuste de los modelos de la hipótesis específica 3	43
Tabla 21: Bondad de ajuste de la hipótesis específica 3	43
Tabla 22: Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 3	44
Tabla 23: Estimaciones de parámetro de la hipótesis específica 3	44

Índice de figuras

Figura 1: Habilidades directivas de la RED N° 04, S.J.L.	30
Figura 2: Dimensiones de las habilidades directivas de la RED N° 04, S.J.L.	31
Figura 3: Felicidad laboral en la RED N° 04, S.J.L.	32
Figura 4: Dimensiones de la felicidad laboral en la RED N° 04, S.J.L.	33
Figura 5: Engagement docente en la RED N° 04, S.J.L.	34
Figura 6: Dimensiones del engagement docente en la RED N° 04, S.J.L.	35

Índice de abreviaturas

Abreviatura	Significado
I.E.	Institución educativa
IIEE	Instituciones educativas
MINEDU	Ministerio de educación de Perú
OCDE	Organización para la cooperación y el desarrollo económicos
S.J.L.	San Juan de Lurigancho
SPSS	Statistical package for the social sciences
UNESCO	Organización de las naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura.
PESEM	Plan estratégico sectorial multianual
ONU	Organización de las naciones unidas
PEN	Proyecto educativo nacional
MBDD	Marco de buen desempeño docente
MBDDir.	Marco de buen desempeño del directivo

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulada Habilidades directivas y felicidad laboral en el engagement docente de la RED N° 04, S.J.L. 2020, el cual tuvo como objetivo general, determinar si existe incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en el engagement docente.

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, de corte transversal y correlacional causal de tipo aplicada. La población de la investigación corresponde a los 204 docentes que conforman la RED N° 04 S.J.L., de los cuales se consideró a 134 como muestra. A quienes se les aplicó cuestionarios para determinar el nivel de cada variable de estudio, previamente los instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos y demostraron confiabilidad, a través del valor Alpha de Cronbach. Luego, los resultados se procesaron mediante tablas de frecuencia y prueba de regresión logística ordinal.

Se concluyó que existe incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en el engagement docente en la RED N°04, S.J.L. 2020, tal como se evidencia en los resultados, donde se observa que la felicidad laboral y las habilidades directivas muestran un p-valor menor que $\alpha=0,05$ (0,002 y 0.023 respectivamente), rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna.

Palabras clave: habilidades directivas, felicidad laboral engagement docente.

ABSTRACT

The present research work entitled Management skills and job happiness in the teaching engagement of RED N ° 04, S.J.L. 2020, which had the general objective of determining whether there is an incidence between managerial skills and job happiness in teacher engagement.

The research had a quantitative, non-experimental design, cross-sectional and correlational approach. The research population corresponds to the 204 teachers that make up RED N ° 04 S.J.L., of which 134 were considered as a sample. To whom questionnaires were applied to determine the level of each study variable, previously the instruments were validated by expert judgment and demonstrated reliability, using the Cronbach Alpha value. Then, the results were processed using frequency tables and ordinal logistic regression test.

It was concluded that there is an incidence between managerial skills and job happiness in teacher engagement in RED N ° 04, S.J.L. 2020, as evidenced in the results, where it is observed that job happiness and managerial skills show a p-value less than $\alpha = 0.05$ (0.002 and 0.023 respectively), rejecting the null hypothesis and accepting the alternative hypothesis.

Keywords: managerial skills, work happiness, teaching engagement

ABSTRATO

O presente trabalho de pesquisa intitulado "Habilidades gerenciais e felicidade no trabalho no trabalho docente de RED N ° 04, S.J.L. 2020 ", que teve como objetivo geral determinar se há incidência entre habilidades gerenciais e felicidade no trabalho no envolvimento dos professores.

A pesquisa teve delineamento quantitativo, não experimental, transversal e correlacional. A população pesquisada corresponde aos 204 professores que compõem o RED N ° 04 S.J.L., dos quais 134 foram considerados como amostra. A quem foram aplicados questionários para determinar o nível de cada variável de estudo, os instrumentos foram previamente validados por julgamento de especialistas e demonstraram confiabilidade, por meio do valor de Alfa de Cronbach. Em seguida, os resultados foram processados usando tabelas de frequência e teste de regressão logística ordinal.

Concluiu-sé que há uma incidência entre habilidades gerenciais e felicidade no trabalho no envolvimento dos professores no RED N ° 04, S.J.L. 2020, como evidenciado nos resultados, onde se observa que a felicidade no trabalho e as habilidades gerenciais apresentam um valor de p menor que $\alpha = 0,05$ (0,002 e 0,023, respectivamente), rejeitando a hipótese nula e aceitando a hipótese alternativa.

Palavras chave: habilidades gerenciais, felicidade trabalho, compromisso de ensino.

I. INTRODUCCIÓN

Una de las grandes preocupaciones que tienen actualmente las instituciones y empresas es la de brindar servicios y productos de calidad. Dicho constructo, obviamente, se ha extendido también al campo pedagógico, por lo que la búsqueda de la calidad educativa como demanda ha llevado a planear una serie de estándares e indicadores en los que el docente tiene un papel preponderante Vázquez (2017). El profesional de la educación se ha tornado en un elemento fundamental del servicio educativo, por lo que se ha insistido en mejorar en los últimos años sus habilidades pedagógicas, su salud emocional y también, la económica. De esta manera, se ha buscado en los diversos países que el docente desarrolle un sentimiento y pensamiento positivo con lo que hace; es decir, un compromiso laboral o “Engagement”. Fuentealba e Imbarack (2014) explicaron que el engagement en el docente resulta trascendental para la mejora profesional, pues permitieron, desde la motivación interna, analizar las fortalezas y debilidades que permitieron alcanzar un registro de calidad. Por otro lado, desde el punto de vista institucional, un docente comprometido implica tener visión y misión compartida, en la que la consecución de objetivos o metas educativas es tarea de todos.

Si bien el engagement docente fue vital, aún existieron problemas en los profesores para asumir un compromiso en su labor como educadores. Este asunto ha provocado, según Gamero (2013), que muchas veces el docente sea visto como el principal responsable de los fracasos en los sistemas educativos. Entre las causas principales que originaron este problema, destacan Horn y Murillo (2016) la de la compensación económica: la mayoría de docentes entiende que el salario es insuficiente, por lo que un compromiso total para con la labor resulta “injusto”. Por otro lado, López (2017) explicó que la labor docente ha sido maltratada socialmente, lo cual ha generado que estos profesionales se encuentren casi siempre solos en su afán educador. Similar postura mantiene Teixeira y Alves (2016), quienes apuntaron que los docentes no se sienten cómodos en su labor debida, entre muchas cosas, a que su propio sistema educativo les ha dado la espalda, a través de un escaso salario y políticas nocivas para su desempeño.

Existieron evidencias que la problemática abordada anteriormente se refleja en varios niveles. En el plano internacional, la Unesco (2018) describió en su estudio que los resultados de la encuesta internacional sobre enseñanza y aprendizaje indican que los docentes realizan muchas veces actividades extracurriculares que, desde su punto de vista, no fueron recompensadas de manera justa, lo cual afecta su motivación y compromiso laboral (en Japón, las actividades extracurriculares son de ocho horas semanales). De esta manera, uno de los rasgos consecuentes fue el ausentismo de los profesores. El estudio estipuló en una muestra de seis países de bajos y medianos ingresos que este problema, en el 2000, se reflejó en un 19 %, en promedio; por otro lado, datos actuales mostrados por la OCDE citado por Arroyo-Cañada (2019) demostraron que el ausentismo en el mundo se estableció en un 13%. En Senegal, por otra parte, entre el 2007 y el 2014, el 10% de los profesores del nivel primaria se ausentaron de clases. En datos más actuales, lo explicó que en Sudamérica. La OCDE estableció que el principal problema se da en Sudamérica, especialmente en Uruguay, en donde el ausentismo afectó al 65% de los estudiantes. La situación de otros países tampoco fue alentadora, como son los casos de Argentina (59%), Brasil (34%) o Chile (25%). Asimismo, Herrera y Perandones (2017), consideraron los estudios realizados por Taylor y Francis Group, informaron que en Europa, el 71% de docentes encontraron una poca motivación o compromiso con su labor debido a la carga laboral y la cultura que existe orientada a la meta u objetivo. El 40 % de los docentes entrevistados afirmaron haberse retirado o dejaron claro su propósito de retirarse de la carrera docente en el lapso de diez años.

En Perú, la situación fue muy parecida pues el engagement docente no fue el más adecuado dadas las características de nuestra sociedad Davey (2017). Los especialistas del Minedu (2017), en un estudio realizado sobre las actitudes docentes hacia su profesión, resaltaron que a pesar de existir una relativa satisfacción con respecto a su labor, la demanda mejores condiciones es una constante. Los estudios reflejaron que el 95% de profesores en nuestro país han desarrollado una actitud positiva frente a su profesión; sin embargo, es necesario destacar también que uno de cada cinco maestros considera que lo que más lo

desalienta en su labor y desarrollo de un compromiso más logrado es la remuneración. Por otro lado, otro asunto resaltable lo constituyó el hecho de que el 31% de los docentes consideraron que otra dificultad lo constituyen las relaciones interpersonales con otros maestros. Por otro lado, existe un denominador constante en la labor del profesorado: consideraron que la familia no es un aliado en el desarrollo de los aprendizajes; ello dadas las condiciones socioeconómicas comunes de las familias peruanas. Todo ello generó que el docente de nuestra nación no desarrolle una dedicación idónea a su labor, acorde a las necesidades que demandaron la educación peruana.

Las características mostradas anteriormente también se manifiestan en la RED N°04 del distrito de San Juan de Lurigancho. Se observó que en algunas circunstancias puntuales, los docentes se encontraron poco motivados, sin energía y poco comprometidos con la labor de la enseñanza. Ello, obviamente, provocó que los resultados que se obtuvieron en las distintas evaluaciones no fueron las más adecuadas; lo mismo con respecto a los resultados de aprendizajes por parte de los estudiantes. Esta situación se observó tanto en docentes nombrados y contratados, con un denominador común: fueron, paradójicamente, los docentes de mayor edad quienes ya no se muestran vinculados con labor realizada, lo cual se demostró con actitudes reacias al cambio o capacitaciones, estrategias tradicionales que no contribuyeron a aprendizajes significativos y poca disposición para el trabajo en equipo. Por otro lado, es constante escuchar en ellos que es complicado comprometerse con el trabajo dado que el salario es poco, lo que obliga a tener que buscar más alternativas laborales en otras instituciones y, a veces, no relacionadas necesariamente al ámbito educativo.

Toda esta situación llevó a formular el siguiente problema general de investigación: ¿Existe incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en el engagement docente de la RED N° 04, S.J.L. 2020?

En lo referido a los problemas específicos se formuló los siguientes:
Problema específico 1: ¿Existe incidencia entre las habilidades directivas y la

felicidad laboral en la dimensión vigor de la RED N° 04, S.J.L. 2020? Problema específico 2: ¿Existe incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en la dimensión dedicación de la RED N° 04, S.J.L. 2020? Problema específico 3: ¿Existe incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en la dimensión absorción de la RED N° 04, S.J.L. 2020?

El presente estudio tuvo una justificación práctica, pues los resultados que se han obtenido serán beneficiosos para los docentes y la comunidad educativa en general. Tomando en cuenta la importancia de engagement para garantizar resultados de aprendizaje de calidad, el encontrar una correlación de estas con las habilidades directivas y la felicidad laboral permitió encontrar alternativas de solución que partan de estrategias de mejora de estas dos últimas variables. Asimismo, como se ha mencionado, los principales beneficiarios han sido los estudiantes, pues el compromiso docente con la labor es un compromiso también con los alumnos.

Existió además una justificación teórica, sostenida en la información presente en este estudio. Se abordó un marco teórico sobre las habilidades directivas, la felicidad laboral y el engagement docente. Con respecto a esta última variable, el término procede del ámbito del mercadeo en la administración; sin embargo, se tomó en cuenta su implicancia en el ámbito educativo, por lo que la información sobre esta fue importante y novedosa, sobre todo para investigaciones experimentales.

Esta investigación tuvo también una justificación metodológica, puesto que los resultados obtenidos obedecieron a la aplicación de instrumentos, los cuales fueron validados y estarán disponibles con garantía de confiabilidad para que puedan ser usados en otras investigaciones. Asimismo, puedan servir como instrumentos para el diagnóstico local en instituciones, de tal manera que se puedan proponer algunas alternativas que permitan mejorar el compromiso docente en las instituciones.

Por último, esta investigación tuvo una relevancia social, dado que una

mejora del factor emotivo en el docente implica también una mejor relación con los estudiantes y con los padres de familia. Las mejoras de las escuelas implican también una mejora de la sociedad en su conjunto.

Con respecto a los objetivos del estudio se planteó un general: Determinar si existe incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en el engagement docente de la RED N° 04, S.J.L. 2020.

En lo referido a los objetivos específicos se formularon los siguientes:
Objetivo específico 1: Determinar si existe incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en la dimensión vigor de la RED N° 04, S.J.L. 2020.
Objetivo específico 2: Determinar si existe incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en la dimensión dedicación de la RED N°04, S.J.L. 2020.
Objetivo específico 3: Determinar si existe incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en la dimensión absorción de la RED N° 04, S.J.L. 2020

Ante los objetivos propuestos, se generó la hipótesis general: Existe incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en el engagement docente de la RED N°04, S.J.L. 2020.

En lo referido a las hipótesis específicas se formularon las siguientes:
Hipótesis específica 1: Existe incidencia significativa entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en la dimensión vigor en la RED N°04, S.J.L. 2020.
Hipótesis específica 2: Existe incidencia significativa entre las habilidades directivas y la felicidad laboral de la dimensión dedicación de la RED N° 04, S.J.L. 2020.
Hipótesis específica 3: Existe incidencia significativa entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en la dimensión absorción de la RED N° 04, S.J.L. 2020

II. MARCO TEÓRICO

Las tres variables que son objeto de estudio en esta investigación, fueron revisadas en otros estudios, que se propusieron buscar la relación entre ellas.

En el plano nacional, en cuanto a la relación entre las variables engagement docente y habilidades directivas, Cárdenas (2020) en su estudio realizado en Lima, evidenció que el compromiso docente es influenciado significativamente por las habilidades directivas. El estudio que se realizó en Lima, por Lanao et al. (2019) señaló una correlación fuerte ($r=0.80$) entre la felicidad laboral y en engagement docente, lo mismo que para las dimensiones de compromiso de continuidad y compromiso afectivo con felicidad, a diferencia del nivel moderado que se evidenció entre el compromiso normativo y felicidad. Esto se corroboró con las investigaciones desarrolladas en Lima por Davey (2017) quien estableció una influencia significativa de la felicidad laboral en el engagement docente; mientras que en Arequipa, Gamero (2013) encontró que la felicidad presentó una fuerte relación con el compromiso.

A nivel internacional, en cuanto a la relación entre las variables felicidad laboral y engagement docente, Joo y Lee (2017) desarrolló su estudio en Corea del Sur confirmando que el nivel de felicidad en el trabajo dependió de las características individuales y del entorno.

Al revisar los estudios correlacionales sobre habilidades directivas y engagement docente, se encontró en Chile la investigación de Horn y Murillo (2016), quienes llegaron a la conclusión de que el engagement depende de la escuela donde trabaja el docente, además señalaron la organización de trabajo y el acompañamiento pedagógico como las dos prácticas directivas que más incidieron en la variable.

Asimismo, se encontraron estudios con propuestas para desarrollar el engagement docente, entre ellas se tuvo la investigación de Fuentealba e Imbarack (2014) en Chile, en la cual sostuvieron la necesidad de cuidar la formación inicial y continua del docente, asegurando procesos reflexivos que integren el ser y el hacer en el quehacer educativo. Tal como lo reafirmaron las

investigaciones internacionales de Warr (2013) en Reino Unido; Dehaghi (2012) en Irán; Field y Buitendach (2011) en Sudáfrica; Héllen y Sääksjärvi (2011) en Finlandia; y Rego et al. (2011) en Portugal; todos ellos mostraron la existencia de una relación de influencia significativa de la felicidad en el trabajo hacia el compromiso organizacional.

Por su parte, en Israel, Nir (2002) planteó la necesidad de aumentar beneficios y autonomía profesional a los docentes para que respondan al aumento de efectividad que les solicitan

Para el desarrollo de la variable felicidad laboral existieron varias propuestas, entre ellas la presentada por López-Meza y Martínez-García, (2018), quienes propusieron la pirámide de la felicidad laboral repartida en diez niveles. En el nivel superior el respeto por uno mismo, debajo el presentismo laboral, luego combatir el aburrimiento, ser proactivo, lidiar con compañeros competitivos, optimizar el tiempo, identificar y manejar jefes tóxicos, compromiso laboral, metas claras y finalmente en la base, reconocernos y reconocer. Otra propuesta, fue la de incorporar la educación emocional en la formación inicial y continua de los docentes (Perandones et al., 2013).

Todo líder que dirige un grupo humano debe reunir requisitos indispensables que les permitió ser seguidos y por lo tanto poder lograr los objetivos. En este sentido, se requirió que manejen una serie de cualidades conocidas como habilidades directivas. Pazmiño, Parrales, Muñoz y Merchan (2019) las definieron de manera general como aquellas capacidades que posee un individuo para ejercer acciones de liderazgo eficiente. Por otro lado, Luján (2017) los concibió como destrezas básicas y capitales con las que todo director debe actuar para ejercer compromiso y motivación por parte de sus seguidores. Ello implicó que todo líder que ejerce este tipo de habilidades tuvo a su disposición diversas estrategias y recursos que le permitieron administrar las instituciones o empresas con solvencia a partir de un buen manejo del talento humano. En el ámbito educativo, las habilidades directivas fueron condiciones del director de una institución educativa, por lo que tomando en consideración los

aportes de Arroyo-Cañada (2019) se las pudo concebir como capacidades que demuestra un directivo en el ejercicio de su liderazgo y que le permitieron alcanzar los objetivos educativos que han demostrado eficacia y eficiencia.

Según Luján (2017), cuando se abordaron las habilidades directivas en los líderes, se pudo analizar cinco características que las fundamentan. Whetten y Cameron (citados por Luján, 2017), explicaron que este tipo de habilidades son conductuales; ello entendido como capacidades que son medibles y observables. Desde ese punto de vista, se trataron de la ejecución de acciones identificables, mas no fueron atributos abstractos de la personalidad de los directivos. En segundo lugar, las habilidades directivas fueron controlables. Esto se entiende pues es el individuo quien las maneja y las desarrolla, las mantiene, o en algunos casos la estanca de manera consciente. El control implicó que un directivo decide como desempeñar las conductas de su liderazgo. En tercer lugar, se fundamentaron que las habilidades directivas se pueden desarrollar. Este fundamento se halló en relación con el anterior, pues los sujetos pueden hacer que sus habilidades progresen, utilizando para ello la retroalimentación y la práctica. Mejorar las habilidades directivas implicó mejores réditos para la empresa y para los seguidores. En cuarto lugar, estas habilidades se encontraron interrelacionadas. Los directivos no manejaron las habilidades de manera independiente, sino que las utilizaron de manera integrada, dependiendo incluso es éxito de algunas a partir del dominio de otras, por lo que esta característica fue importante para distinguir a los directivos eficaces de los que no lo son. Por último, las habilidades directivas fueron contradictorias, diversas, más no incompatibles. El directivo manejó habilidades que van desde el trato humano, hasta el incentivo del espíritu emprendedor, por lo que esta variedad resultó importante para manejar diversas situaciones y tipos de personas (Pereda-Pérez et al., 2018).

Pons citada por Barrientos, Silva y Antúnez (2016), tomando en cuenta el enfoque administrativo explicó que las habilidades directivas implicaron tres microhabilidades básicas para su real funcionamiento. De esta manera explicó que un líder debe contemplar en primer lugar habilidades técnicas. Este tipo de

capacidades se relacionó con el manejo técnico de estrategias y metodología que pudieron hacer el trabajo más productivo. Desde ese punto de vista, un líder es alguien que maneja de manera competente los procesos y su implementación. Un segundo grupo de habilidades fueron aquellas que se conocen como humanas. Para Pons, estas contemplaron las relaciones interpersonales y la capacidad de motivar y sobre todo de manejar conflictos al interior de la institución. Por otro lado, implicó también el manejo de equipos de trabajo y la generación del compromiso para la participación de los miembros; el líder que manejó estas habilidades es un directivo que sabe generar el trato humano. Las últimas habilidades fueron conocidas como las conceptuales. Estas implicaron que el directivo debe tener capacidad de abstracción y dominio del trabajo con los conceptos y las ideas; este líder tuvo conocimiento de las distintas funciones que cumple las organizaciones y cómo estas se pudieron complementar. Asimismo, el directivo manejó estrategias para el diagnóstico de problemas surgidos para, a través del razonamiento y la deducción, buscaran alternativas que pudieran solucionarlos.

En el desarrollo de la mejora de las habilidades directivas han surgido más enfoques o teorías. Otro de los enfoques surgidos es el de la teoría del intercambio de líder y miembros. Arroyo-Cañada (2019) explicaron que este modelo se sustentó en la relación entre el directivo y los seguidores. Con base en ello, esta teoría implicó dos tipos de relaciones desarrolladas: En la primera, el directivo garantizó confianza y compromiso con el trabajo que relacionaron los empleados; por otro lado, un segundo tipo contempló que el directivo utilizó su condición de jefe para que el empleado o subordinado simplemente obedezca. El liderazgo situacional es Paul Hersey y Ken Blanchard (2014) es otro de los enfoques surgidos en la década del 80, el cual se centra principalmente en los seguidores; para ello, el líder debe optar por un estilo de liderazgo acorde a las características de los mismos. Se consideró que el líder es aceptado o rechazado por los seguidores, por lo que su desempeño dependerá de esta percepción; es decir, si los empleados entienden que el líder reúne las competencias necesarias, los resultados serán óptimos, pues al fin y al cabo fueron los seguidores los que ejecutaron las tareas. Un último enfoque que se encontró basado en el modelo de

Fiedler, el cual se sustentó en la relación entre la actitud que tiene el líder y el cómo se manifiesta el rendimiento de la organización. Este modelo explicó que el liderazgo surge a partir de las situaciones e interrelaciones entre los grupos humanos (Angulo, 2020 y León, 2020).

Para abordar esta investigación se tomaron en cuenta las dimensiones sobre las habilidades directivas propuestas por Whetten y Cameron citados por Luján (2017), quienes consideraron un modelo cimentados en diez habilidades directivas fundamentales sistematizadas en tres dimensiones: personales, interpersonales y grupales. Las primeras correspondieron a capacidades que se vincularon con el individuo o con el yo, y que por tanto, son propias de los líderes. Entre estas habilidades se encontraron el tener conciencia de su personalidad, de sus fortalezas y debilidades; el manejo del estrés y de los estresores, con capacidad para manejar situaciones complicadas y adversas; y la capacidad para solucionar problemas a partir del análisis situacional. En segundo lugar, se encontraron las habilidades interpersonales, las cuales se relacionaron con la capacidad de interacción con otros sujetos. Entre las habilidades que integran este grupo destacaron la comunicación de apoyo, las cuales lograron que los mensajes sean asimilados con claridad y que los interlocutores se sintieran valorados. También se encontraron aquí los atributos particulares del líder, su capacidad para motivar y comprometer a los seguidores en la consecución de los objetivos, y el manejo de situaciones conflictivas. Por último, se encontraron las habilidades de tipo grupal, las cuales guardaron relación con los momentos o circunstancias surgidas en los equipos de trabajo, ya sea como líder o como integrante. Entre las capacidades agrupadas destacaron el facultamiento y la delegación, lo cual pasó por otorgar responsabilidades a los integrantes, de tal manera que estos se sintieran empoderados y motivados y la formación de los equipos a partir de las características y potencialidades de los sujetos de tal manera que pudieron lograrse la sinergia adecuada. Duana y Morales (2017) y Hoffman y Shipper (2011), explicaron que el directivo necesitó aquí desarrollar un ambiente positivo de tal manera que se alcance el éxito de los equipos y, por ende, de la organización.

La segunda variable del estudio es la felicidad laboral. En primer lugar, la felicidad ha sido materia de análisis desde la óptica psicológica y filosófica; sin embargo, en los últimos años también se vio observado desde la perspectiva organizacional, puesto que se ha visto que la calidad obedeció a un bienestar y armonía laboral Collazos y Blandón (2019). Para Correa y Cuevas (2017), uno de los primeros intentos por definir la felicidad se encontraron en los registros de Aristóteles, para quien esta no era más que un estado que se lograba a través de conocimiento del cómo vivir bien. Más adelante, con los aportes de campo de la psicología, se creó un constructo más completo y se definió como un estado emocional en el que un individuo tuvo una sensación de realización y de bienestar al haber logrado sus metas o propósitos. López y Martínez (2018) indicaron que no se trata de un sentimiento pasajero, sino que por el contrario, una de sus características fue la durabilidad. Tomando en cuenta las definiciones anteriores, la felicidad laboral fue concebida como el bienestar de los trabajadores de una institución a través de un clima laboral positivo. El logro de la felicidad laboral implicó entonces, garantías de desarrollo profesional en la empresa, espacios adecuados para el trabajo, motivación hacia la labor realizada y reconocimiento de los esfuerzos brindados.

La búsqueda de la felicidad laboral ha llevado a plantear diferentes modelos de alcance y de gestión en las empresas. Uno de ellos es el que propuso Grant citado por Palomera (2017) denominado modelo multidimensional del bienestar; este consideró que la felicidad en una empresa, desde el punto de vista organizacional, se logra al realizar un inventario de los principales aspectos que destacan en el bienestar del trabajador para posteriormente darles un orden en base a la importancia que se le otorga a cada uno de ellos desde el punto de vista del empleado. Posteriormente esos factores fueron implementados a través de planes operativos. Gonzales, Ponce, Ríos y Vargas (2018) propusieron otros modelos de gestión de la felicidad, entre los que destacó el propuesto por Gutiérrez, denominado modelo integral para la cultura de la felicidad, el cual parte de considerar como elemento central del ambiente organizacional a las personas que trabajan. El modelo propuso que el trabajador debe sentir que el ambiente laboral es armónico y positivo, de tal manera que se sintieran a gusto en sus

puestos y en el desarrollo de las actividades programadas.

El siguiente modelo que se desarrolló se denomina Modelo de gestión de la felicidad, el cual contempló tres aspectos: En primer lugar, la concepción ética del sujeto; el trabajador de una empresa o institución no es solo una herramienta para alcanzar rentabilidad; sino un ser humano que merece ser feliz y desarrollado. En segundo lugar se encontró la ejecución de herramientas prácticas de gestión; estas palancas de gestión implicó que, primero, se debe mostrar un liderazgo que busque el cumplimiento de las obligaciones, pero también preocupado con los individuos; segundo, que promueva una gestión participativa, que involucre activamente a los trabajadores a través de políticas organizacionales; y por último, la instauración de una gerencia de la felicidad, la cual fue la evolución de gerencia del talento humano, la cual debe garantizar que exista un sistema de gestión de la felicidad en la empresa a través de la implementación de estrategias y aplicación de proyecto. Por último, en tercer lugar, surgió la implementación de los componentes esenciales del bienestar en la labor: la positividad, relacionado con la generación de emociones contribuyentes al bienestar humano; el sentido, relacionado con el trabajo y la motivación para el logro de los objetivos; las relaciones confiables, las cuales se deben dar entre el personal y de manera vertical entre los jefes y el personal; el desarrollo profesional y personal, es decir garantizar que los trabajadores puedan progresar como sujetos de la organización; el compromiso, o la búsqueda del involucramiento emotivo con la empresa; y el logro o reconocimiento, sobre todo, a los éxitos cosechados por los empleados en sus labores.

Una de las teorías más aceptadas de la felicidad laboral, es la que propuso Lyubomirsky citado por Rojas (2016), en donde se postuló que esta variable depende de diversos factores. Según su postura, existió una incidencia genética, la cual correspondió al 50%. Por otro lado, un 10% correspondió a las circunstancias que ha experimentado el individuo a lo largo de su vida; mientras que un 40% estuvo relacionada con la propia decisión del sujeto para ser feliz. Ballón (2018), asimismo, argumentó que algunas acciones puntuales contribuyeron al logro de la felicidad, entre las que destacó a la generosidad y la

instauración de pensamientos positivos, el saber perdonar y ser agradecidos, el cuidar la corporalidad y también la espiritualidad, perseguir objetivos trazados a partir de la relación con los demás, y experimentar diversas situaciones. Por otro lado, Alarcón citado por Salas y Alegre (2018), explicaron también algunos indicadores propios de la felicidad. En primer lugar, se encontró el sentido positivo de la vida. Ello implicó una mirada a la existencia desde los aspectos beneficioso de estar vivo, por lo que se buscó evitar la presencia de sentimientos angustiosos o frustrantes que dificulten ser optimista. El segundo elemento se denominó satisfacción con la vida, y se relacionó con la satisfacción que siente el individuo con lo que alcanzó hasta el momento. Aquí se tomó en cuenta las actitudes que tuvo el sujeto con el lugar en el cual se encuentra y con su optimismo por alcanzar aquello que se ha propuesto. El tercer elemento se denominó realización personal y tuvo que ver con la perspectiva de felicidad plena. Implicó el tomar en cuenta que tanto se cree realizado un individuo a partir del cumplimiento de las metas propuestas anteriormente. El último elemento se denominó alegría de vivir. Este factor se entendió como la manifestación de sentirse bien con su existencia, por lo que son característicos de ello el optimismo y el disfrute de las experiencias vividas.

En esta investigación se tomó en cuenta las dimensiones propuestas por Ramírez, Álvarez y García (2019) quienes a través de los aportes de Linz y Semykina postularon dos dimensiones para entender la felicidad laboral: Factores relacionados con el puesto de trabajo y factores intrínsecos del trabajador. La primera dimensión abarcó la percepción sobre las condiciones en las que se desenvuelven un trabajador y que por lo tanto, le generaron bienestar: el disfrute por lo que hace, el salario percibido, el clima organizacional presente en la institución, la calidad de liderazgo ejercida por el jefe y la sensación de estabilidad laboral en su centro de trabajo. Con respecto a la segunda dimensión, se entendió que las características del individuo como ser humano también contribuyeron al alcance de la felicidad laboral. Destacaron aquí los sentimientos saludables y la estabilidad emocional, la capacidad de automotivarse para cumplir con las metas y algunas características de su personalidad, como por ejemplo la extroversión.

La última variable de esta investigación correspondió al engagement docente. Se vio que uno de los principales esfuerzos que han tenido los sistemas educativos fue generar un compromiso docente, pues la mejora de los aprendizajes requirió que sea el docente, agente directo con los estudiantes, quien asumió los cambios y las mejoras de las políticas educativas Bruns y Luque, (2014). El engagement ha sido definido de diversas maneras. Para Salanova y Shaufeli (2009) el engagement fue constructo que agrupa sentimientos que lindan con la dedicación, el vigor y la absorción que se siente hacia algo. Explicó además que cuando se habla de un estado vigoroso, hace referencia a un intenso nivel energético hacia alguna actividad, como puede ser por ejemplo el trabajo. Esa dedicación o motivación interna fue la que permitió al colaborador a cumplir con metas u objetivos, incluso a pesar de la existencia de dificultades o problemas. Tomando en cuenta esta postura laboral, Duran, Extremera, Montalban, y Rey (2005) consideraron que el engagement no es más que la agrupación de experiencias positivas que tuvo un trabajador con respecto a su labor desempeñada y que lograron una identificación de este con la empresa. Para esta investigación se tomó en cuenta la definición propuesta por Maslach y Leiter, citados por Bernal y Donoso (2017), para quienes el engagement laboral fue una vivencia o experiencia positiva, perdurable y emocional que garantizó que los empleados se sintieran realizados y comprometidos. Esta definición contempló algunas ideas fundamentales como el vigor, es decir, el nivel de energía y tesón mostrados en el centro de labores; la dedicación, relacionada con el grado de inspiración y entusiasmo en la labor; y la absorción, la cual tuvo que ver con la concentración disposición para el trabajador.

Cerviño, Fernández, Tomás y Córdova (2016) consideraron que el engagement se ha convertido en un objetivo primordial de las instituciones y empresas. Por un lado, se argumentó que el empleado que ha desarrollado un compromiso y desarrolló una identidad para con la empresa, por lo que ese vínculo impidió que se generen renuncias en la posteridad. Por otro lado, resultó importante saber que cuando el empleado ha desarrollado adecuadamente el engagement no fue necesario una supervisión asfixiante, pues entendieron que los objetivos de la institución son compatibles con sus propósitos. Por otro lado,

Mcfarlane, Barksdale y Shore (2017) afirmaron que el desarrollo de este compromiso laboral generó un bienestar psicológico en el trabajador, lo cual le generó una disposición para el logro de la eficacia y la eficiencia; estas características se manifestaron a través a un elevado nivel de automotivación, lo que le permitió aprender procesos nuevos y buscar siempre experiencias enriquecedoras. Estos beneficios laborales provocaron además, según Hurtado (2017), de la vida familiar, pues las emociones positivas se vieron extrapoladas a la relación en el núcleo social. Similar importancia le asignó Peralta (2017), quien habló de un efecto dominó emocional; esto se explicó como una multiplicación de los compromisos laborales de los trabajadores a partir de la estimulación de la observación en uno, lo cual permitió inferir que las emociones positivas, el vigor y el optimismo por el quehacer laboral son contagiosos. Por último, Altun (2017), explicó que el principal beneficio que se logra es la instauración de estado saludable en la organización pues un personal comprometido es un personal satisfecho y responsable con las metas establecidas.

Existieron diversos modelos teóricos que buscaron explicar el engagement y su demanda en una institución. Guizado (2018) explicó que uno de los modelos más asiduos fue el modelo de demandas y recursos, propuesto por Bakker y Demerouti. Este modelo planteó una bifurcación de las condiciones laborales: los factores estresores y los factores motivacionales. Los primeros, también conocidos como demandas hicieron alusión a los aspectos laborales que requirió la dedicación del trabajador en su realización, por lo que se desprendió la aplicación de esfuerzos físicos o psicológicos. Al interior de este tipo de demandas, se apreciaron las cuantitativas, relacionadas con la cantidad de trabajo; las mentales, las cuales fueron aquellas que demandaron esfuerzos de precisión y propuesta de ideas; las socio emocionales, relacionados con la actitud positiva; las físicas, que fueron aquellas que requirieron esfuerzo corporal; y las organizacionales, que fueron aquellas que se relacionaron con la seguridad laboral. Por otro lado, los recursos laborales o motivacionales fueron aquellos que permitieron reducir las demandas del trabajo, permitieron el logro de los propósitos y fueron un aliciente para el desarrollo personal y profesional. Este modelo, explicado además por Távora (2018), quién planteó una relación de

influencia entre los recursos personales y los laborales. Ello significó que el optimismo y la autoestima incidieron notoriamente sobre las condiciones laborales, ya sea de manera positiva y negativa; pero por otro lado, la carencia o implementación de los recursos en el trabajo generaron un desgaste o motivación para el quehacer organizacional.

Otro de los modelos teóricos sobre el engagement es el modelo JD-R de Bakker y Leiter. Estos plantearon que el engagement laboral fue predecible a partir de los recursos laborales y personales que evidenció el trabajador. Los recursos laborales estuvieron constituidos por el apartado organizacional, psicológico y social del trabajo que permitieron la reducción de las demandas laborales y la consecución de los objetivos. Los recursos personales fueron considerados en este modelo como elementos que permitieron pronosticar el engagement, como fue la motivación, el desempeño laboral, el optimismo, la resiliencia y la satisfacción. Para Demirhan y Yucel (2016) este modelo se fundamentó en el cómo la unión de los recursos laborales y personales permitieron satisfacer las demandas laborales y por lo tanto lograron favorecer al engagement. Un tercer modelo fue el denominado modelo del intercambio social, ideado por Sacks. Según este, no todos los trabajadores presentaron los mismos niveles de engagement, sino que este surgió como respuesta a los recursos o estímulos recibidos por parte de la organización, los cuales fueron de tipos económicos o emotivos.

Un colaborador que ha alcanzado un nivel elevado de compromiso con su institución es un colaborador engaged. Este trabajador ha logrado sentimientos positivos y niveles de identificación con lo que hace y con la empresa (Quispe, 2019). Este empleado sintió que las actividades realizadas no reflejaron una obligación forzada, sino que constituyeron experiencias enriquecedoras y retadoras. Ello provocó que siempre demostraran predisposición por el aprendizaje y conductas proactivas ante los problemas surgidos. Badía (2017) explicó que los empleados engaged demostraron eficiencia y optimismo, así como también la percepción de que fueron valorados por la institución; esto permitió catalogarlos como personales con un alto nivel de autoeficacia. Es necesario

además, considerar que el desarrollo de este rasgo en los empleados implicó que estos se encontraran con una salud buena y aceptable. Esto se explicó en trabajadores que tuvieron una capacidad de respuesta óptima ante situaciones de estrés, tolerancia al fracaso y pocas oportunidades para permitir que la angustia o la depresión los invadan.

McInerney, Ganotice y Morin (2014) explicaron que el engagement puede ser impulsado en los trabajadores de diversas maneras. Una de las estrategias consistió en que en el esclarecimiento de las funciones de los colaboradores; esto implicó que se tenga un conocimiento de los aportes que cada uno pueda brindar al logro de las metas desde los perfiles en los cargos establecidos. Por otro lado, también fue necesario considerar que los valores y objetivos estratégicos fueron asimilados y por lo tanto, ser materia de identificación en los empleados. Otro de los puntos indispensables fue que la organización debe garantizar que los colaboradores contaran con los recursos necesarios para la implementación de los procesos en la empresa; asimismo, se impulsó el progreso de las habilidades de los colaboradores y su desarrollo como profesional y ser humano. Ello permitió entender que la comunicación asertiva se constituyó en una herramienta capital para que el trabajador se sienta importante y comprometido en la toma de decisiones institucionales.

Los factores predictivos para el engagement docente son varios, entre ellos tenemos los que aporta Woo (2017) quien señaló las actividades de mentoría; Collie, Shapka y Perry (2011) agregó, los climas escolares positivos; su compatriota Lauermann (2017), las motivaciones de los docentes; Mohan y Srivastava (1994), el avance percibido, la motivación intrínseca, las expectativas de las personas significativas, el apoyo social, el interés en la profesión y las actitudes positivas del grupo; en Turquía Demirhan y Yucel (2016), anexaron el agotamiento emocional docente, el liderazgo directivo orientado a tarea, los sentimientos de incapacidad del docente, el estado civil y el tiempo de trabajo en la misma I.E. Finalmente, Skinner, Leavey y Rothi (2019) sostuvieron que existió una disminución de engagement docente a causa de los cambios burocráticos como el aumento de la carga de trabajo, cambios en el plan de estudios y una

mayor responsabilidad.

Para la operacionalización de esta variable se tomó en cuenta las dimensiones propuestas por Salanova y Shaufeli (2009). La primera es el vigor, la cual contempló las cuotas de energía con las que cuenta el empleado al ejecutar el trabajo. Por otro lado, esta dimensión también abarcó la capacidad de resistencia a las adversidades y perseverancia ante las dificultades, lo cual fue conocido como resiliencia mental. Una segunda dimensión fue denominada como dedicación. Esta agrupó el conjunto de sensaciones que tiene el colaborador con respecto al compromiso con las actividades realizadas, por lo que esto se tradujo en ímpetu y entusiasmo en la labor. Ello también implicó, por otro lado, que involucramiento demostrado provoca un orgullo por lo que se hace y permite tomar a las adversidades como retos interesantes por cumplir. La última dimensión es la absorción, la cual se relacionó con la capacidad de concentración en la labor. Esta inmersión en el trabajo impidió tener una percepción clara del tiempo, pues se siente que este pasa rápidamente.

En este apartado se considerará la epistemología de la problemática abordada, la cual es valorada por el impacto que estas variables generan sobre los aprendizajes de los estudiantes. Al tratarse de variables relacionadas con el docente y directivo, como elementos fundamentales del trinomio educativo, los esfuerzos de diagnóstico y de propuesta para la mejora de estas repercutirán en los propios estudiantes, pues se ha entendido que es la escuela el centro que requiere la atención y pronta solución de sus problemas.

El problema de la mejora del perfil docente, es decir, de la generación de su compromiso y felicidad; así como de las habilidades directivas, puede ser mejorado. Para ello, este estudio contempla que el establecimiento de las correlaciones permite inferir que la mejora de algunas de las variables, mejorará a las otras. Por ello, se trata de un problema trascendente y que puede tener alcances más amplios al presente estudio.

Estos últimos puntos permiten entender que el problema se eligió dada las condiciones de mejora educativa que se busca en la actualidad. Los resultados de aprendizaje de calidad parten siempre de que la escuela reúna las condiciones básicas que permitan que los estudiantes puedan sentir pasión por lo que hacen, tal como la deberían sentir los docentes y directivos.

Asimismo, existen algunos fundamentos técnicos educativos que avalan esta búsqueda de calidad. La ONU (2015) a través de la Agenda al 2030 con Meta 4.10 dentro de su Objetivo 4, estableció aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados, incluso mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo, es importante difundir, entre otros, el engagement docente. En tal sentido, el Proyecto Educativo Nacional- PEN (2007) en el resultado 2, del objetivo estratégico 3, normó promover la revaloración social de la profesión docente, en base al reconocimiento de sus buenas prácticas. Mediante la R.M N° 0547 (2012) que dió inicio a cambiar la educación, con el MBDD, en el dominio 4, competencia 9, que establece el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente donde ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

Al respecto, el PESEM (2012), se propone para el ámbito de la gestión: “Que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes”; de ahí que el primer resultado de la reforma de la institución educativa en este ámbito, se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados. Mediante la RSG N° 304 (2014) se aprobó los lineamientos denominados MBDDir, para la Gestión de las condiciones de mejora de aprendizajes, siendo el directivo el que construye e implementa la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las

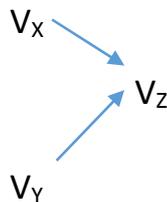
familias y comunidad; evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

De acuerdo a su finalidad este estudio fue de tipo aplicada, además, su diseño fue no experimental, ya que solo se observaron las variables sin manipularlas. Así mismo, fue de diseño correlacional causal, pues buscó analizar y describir cómo se relacionaron las variables de estudio. Finalmente, es transaccional porque el análisis de las variables se realizó en un momento y espacio determinados.

Su diagrama, es el siguiente:



Dónde:

V_x: Habilidades directivas

V_y: Felicidad laboral

V_z: Engagement docente.

3.2 Variables y operacionalización

- Habilidades directivas (Variable independiente)
- Felicidad laboral (Variable independiente)
- Engagement docente (Variable dependiente)

Definición conceptual

Habilidades directivas son las capacidades que demuestra un directivo en el ejercicio de su liderazgo y que le permiten alcanzar los objetivos educativos demostrando eficacia y eficiencia. Arroyo (2019)

Felicidad laboral es el bienestar de los trabajadores de una institución a través de un clima laboral positivo. López y Martínez (2018)

Engagement docente es una vivencia o experiencia positiva, perdurable y emocional que garantiza que los empleados se sientan

realizados y comprometidos. Maslach y Leiter citados por Bernal y Donoso (2017)

Definición operacional

Las habilidades directivas fueron de tipo personal, interpersonal y grupal; entre los cuales se distribuyeron los 63 ítems.

Felicidad laboral estuvo constituida por factores individuales y las del entorno; entre los cuales se distribuyeron los 15 ítems.

El engagement docente estuvo constituido por el vigor, dedicación y absorción; entre los cuales se distribuyeron los 17 ítems.

Indicadores

Habilidades directivas

- Personales
- Interpersonales
- Grupales

Felicidad laboral

- Factores del entorno
- Factores individuales

Engagement docente

- Vigor
- Dedicación
- Absorción

3.3 Población, muestra y muestreo

Población

Según Monje-Álvarez (2011) se denomina población a todos aquellos casos que coinciden con las características específicas. Para el presente estudio se consideró como población a los 204 docentes de nivel primario de las 11 instituciones educativas que comprenden la RED N° 04, S.J.L.

- Criterios de inclusión

Docentes contratados y nombrados que laboran en el año lectivo 2020.

- Criterios de exclusión

Docentes con licencia.

Docentes con encargatura directiva o jefatura.

Muestra

Entendiendo la muestra como un subconjunto de elementos de la población (Tamayo, 1997), se calculó para la presente investigación, el tamaño de la muestra, obteniéndose $n = 134$ (ver anexo 8 y 9).

Muestreo

Se empleó para ello el muestreo probabilístico estratificado, de tal forma que se mantenga todos los segmentos, en este caso mantendrá la representatividad de las 11 II.EE.

$$kh = \frac{nh}{Nh} = \frac{134}{204} = 0.6568$$

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

En el presente estudio se empleó como técnica de investigación la encuesta, la cual permitió mediante una aplicación directa e individual la recolección de datos Hernández et al. (2014) con respecto a las tres variables de estudio.

Instrumento

Dentro de la técnica de la encuesta, el instrumento que se utilizó es el cuestionario, el cual se administró para recoger información de las variables en investigación.

Validez del instrumento

Para lograr la validación de los cuestionarios descritos se empleó el juicio de expertos; para ello se contó con cinco doctores, quienes se encargaron de evaluar la coherencia interna de los instrumentos a administrarse, utilizando para ello una matriz de validación.

Confiabilidad del instrumento

Se realizó una prueba piloto con 10 docentes que no estén contemplados en la muestra, pero sí en la población. Luego del análisis de los ítems se obtuvo valores del Alfa de Cronbach, superiores a 0.70 por lo cual se consideró aceptables para ser administrado.

3.5 Procedimientos

- Revisión teórica de las variables
- Selección de la muestra.
- Elaboración de los instrumentos de recolección de datos.
- Validación de los instrumentos por expertos.
- Proceso de sensibilización a los integrantes de la muestra de estudio antes de aplicar los instrumentos de recopilación de datos.
- Aplicación de los instrumentos de investigación
- Procesamiento de los datos obtenidos, los cuales serán graficados en tablas estadísticas.

3.6 Método de análisis de datos

Los datos que se recolectaron fueron procesados mediante tablas y cuadros que expresen las frecuencias identificadas, para ello se empleó dos programas, Microsoft Excel para los gráficos de barra y SPSS para las tablas de frecuencia.

Por el tipo de variables y la cantidad de la muestra se realizó la prueba de normalidad de Prueba Kolmogorov-Smirnov, para establecer la distribución de los datos. Para comprobar las hipótesis establecidas se empleó la Prueba de regresión logística ordinal, la cual permitió establecer la incidencia de las variables independientes en la variable dependiente.

3.7 Aspectos éticos

Fue necesario requerir el permiso a la coordinadora de la RED N° 04, S.J.L., además se dejó establecido que los datos que se recolectaron solo tuvieron fines investigativos y se protegió el anonimato de los docentes que participaron. Asimismo, no se alteraron los resultados que se obtuvieron y solo fueron empleados acorde a los objetivos establecidos.

IV. RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

4.1.1 Análisis descriptivo

a. De la variable: Habilidades directivas

Tabla 1.

Habilidades directivas de la RED N° 04, S.J.L.

Nivel	Habilidades directivas	
	N	%
Baja	8	6%
Regular	67	50%
Alta	59	44%
Total	134	100%

Fuente: Base de datos

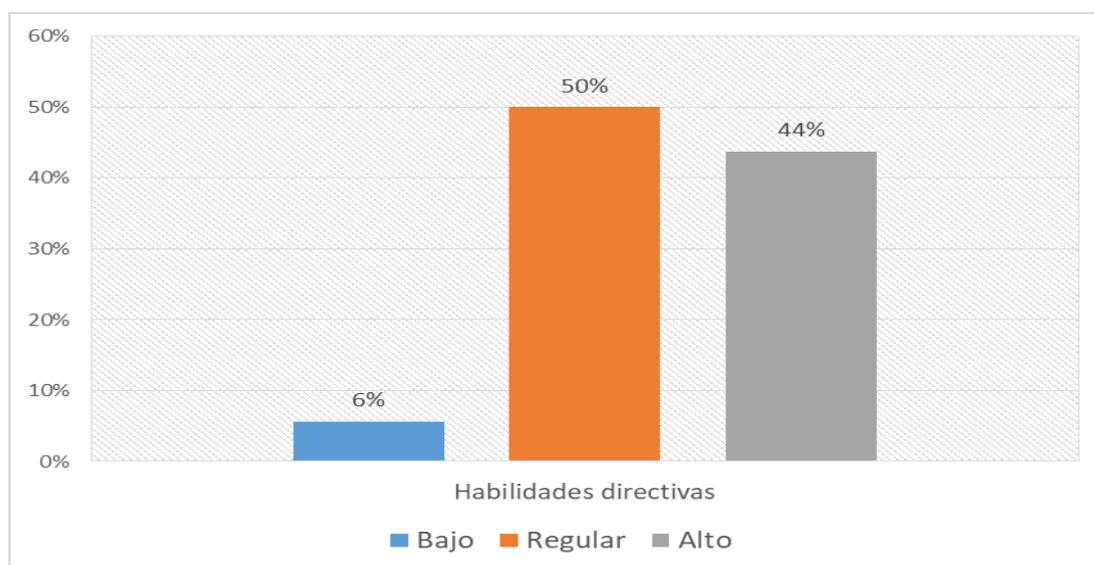


Figura 1. Habilidades directivas de la RED N° 04, S.J.L.

Interpretación:

El 50% de los docentes consideran que las habilidades directivas son regulares.

Tabla 2.

Dimensiones de las habilidades directivas de la RED N° 04, S.J.L.

Nivel	Dimensión personal		Dimensión interpersonal		Dimensión grupal	
	N	%	N	%	N	%
Baja	9	7%	9	7	9	7
Regular	80	60%	70	52%	54	40%
Alta	45	33%	55	41%	71	53%
Total	134	100%	134	100%	134	100%

Fuente: Base de datos

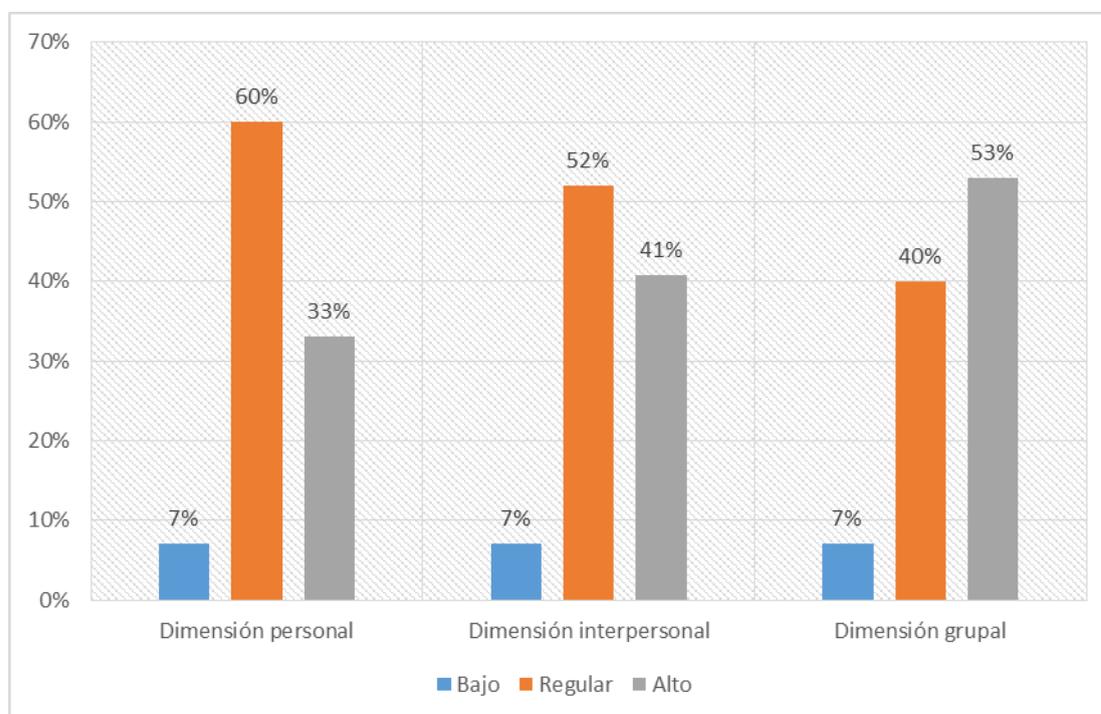


Figura 2. Dimensiones de las habilidades directivas de la RED N° 04, S.J.L.

Interpretación:

En las dimensiones personal e interpersonal señalan un nivel de desarrollo regular; mientras que en la dimensión grupal el 53% identifica un nivel alto.

b. De la variable: Felicidad laboral

Tabla 3.

Felicidad laboral en la RED N° 04, S.J.L.

Nivel	Felicidad laboral	
	N	%
Baja	0	0%
Regular	61	46%
Alta	73	54%
Total	134	100%

Fuente: Base de datos

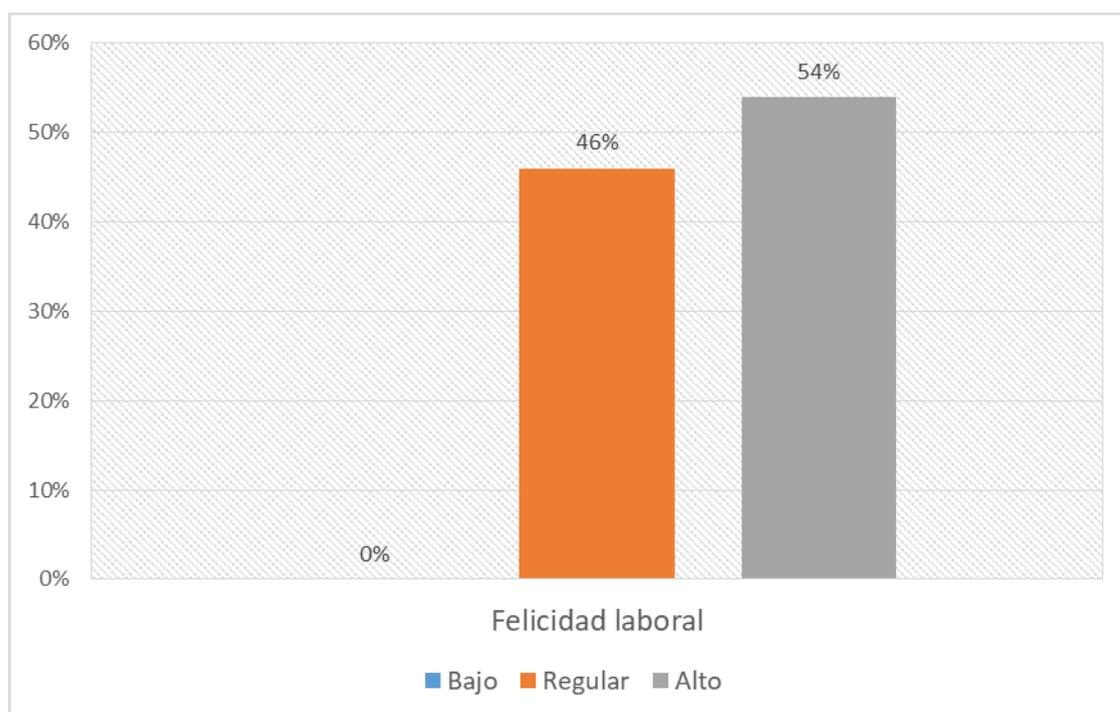


Figura 3. Felicidad laboral en la RED N° 04, S.J.L.

Interpretación:

El 54% de los docentes poseen un nivel alto de felicidad laboral.

Tabla 4.

Dimensiones de la felicidad laboral en la RED N° 04, S.J.L.

Nivel	Factores del individuo		Factores del entorno	
	N	%	N	%
Baja	7	5%	0	0%
Regular	115	86%	15	11%
Alta	12	9%	119	89%
Total	134	100%	134	100%

Fuente: Base de datos

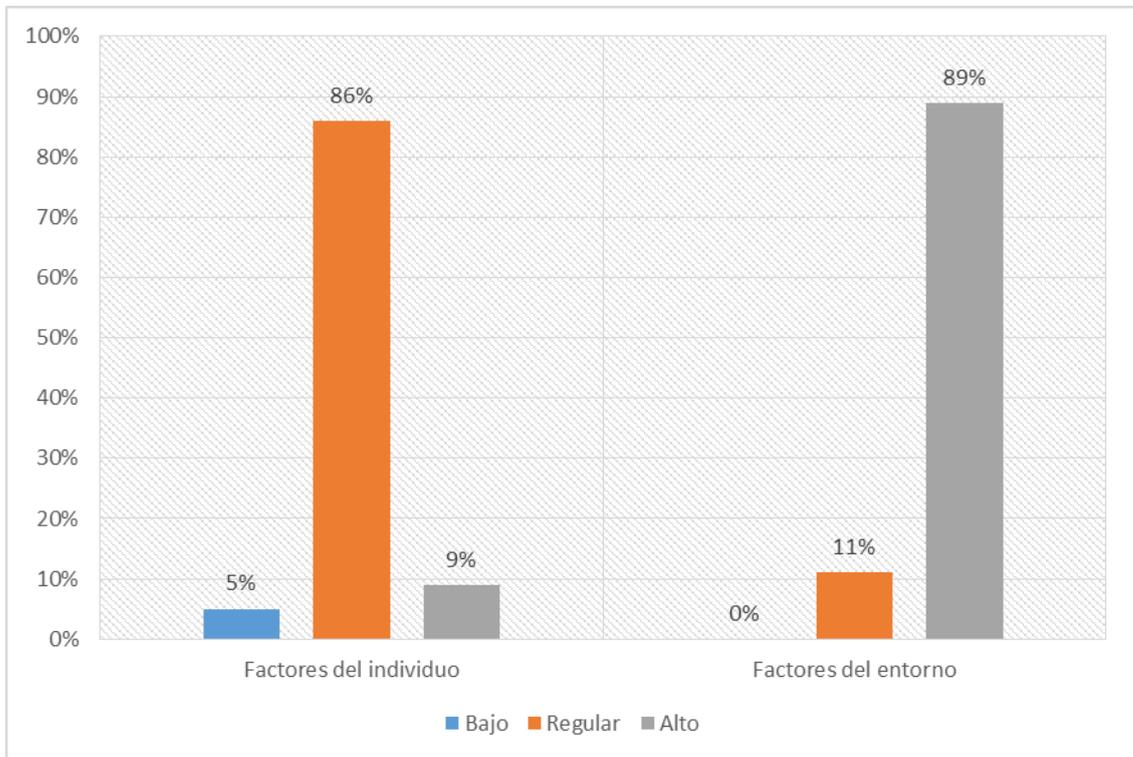


Figura 4. Dimensiones de la felicidad laboral en la RED N° 04, S.J.L.

Interpretación:

En cuanto a las dimensiones, se observa que los factores del individuo muestran un nivel regular al 86%; mientras que los factores del entorno, un nivel alto al 89%.

c. De la variable: Engagement docente

Tabla 5.

Engagement docente en la RED N° 04, S.J.L.

Nivel	Engagement docente	
	N	%
Bajo	0	0%
Regular	39	29%
Alto	95	71%
Total	134	100%

Fuente: Base de datos

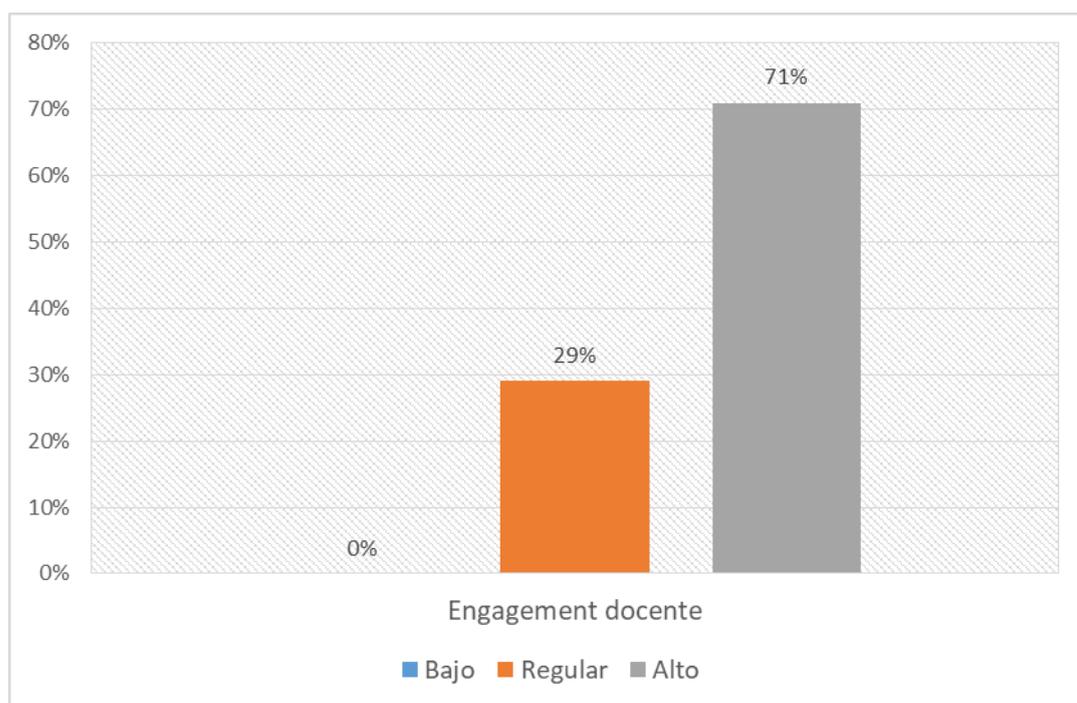


Figura 5. Engagement docente en la RED N° 04, S.J.L.

Interpretación:

El 71% de los docentes poseen un nivel alto de engagement docente.

Tabla 6.

Dimensiones del engagement docente en la RED N° 04, S.J.L.

Nivel	Vigor		Dedicación		Absorción	
	N	%	N	%	N	%
Bajo	4	3%	0	0%	0	0%
Regular	130	97%	36	27%	15	11%
Alto	0	0%	98	73%	119	89%
Total	134	100%	134	100%	134	100%

Fuente: Base de datos

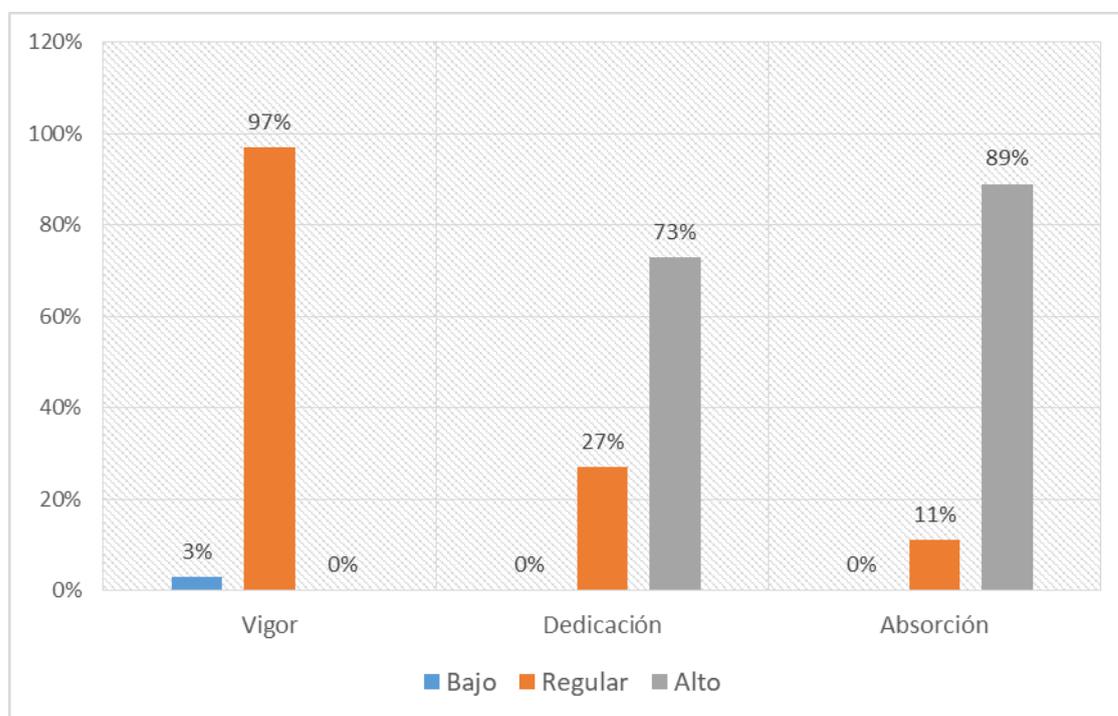


Figura 6. Dimensiones del engagement docente en la RED N° 04, S.J.L.

Interpretación:

En cuanto a las dimensiones, se observa que la dedicación y la absorción muestran un nivel alto al 73% y 89% respectivamente; mientras que el vigor, presenta un nivel regular al 97%.

4.2. Análisis inferencial

Relación entre las variables

Tabla 7.

Prueba de normalidad de los datos de las variables y dimensiones

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
H. Directivas	,133	134	,000
D. personal	,065	134	,002
D. interpersonal	,128	134	,000
D. grupal	,125	134	,000
Felicidad	,056	134	,002
D. factores individuales	,096	134	,001
D. factores del entorno	,109	134	,000
Engagement	,103	134	,000
D. Vigor	,159	134	,000
D. dedicación	,160	134	,000
D. Absorción	,112	134	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

La tabla muestra que los datos son de una distribución no normal para las variables independientes y dependientes.

Prueba de hipótesis general y específica

Hipótesis general

Existe incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en el engagement docente en la RED N°04, S.J.L. 2020.

Hipótesis Nula

No existe incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en el engagement docente en la RED N°04, S.J.L. 2020.

Tabla 8.

Información de ajuste de los modelos de la hipótesis general

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	157,919			
Final	138,750	19,169	2	,000

Función de enlace: Logit.

El valor del modelo empírico se aproxima a la razón de verosimilitud de 19,169 con 2 grados de libertad y una significancia de 0,00, la cual es menor que el valor de $\alpha=0.05$, por lo que se establece como significativo pleno, esto evidencia que el presente modelo predice la probabilidad de ocurrencia del engagement docente; asimismo se rechaza la H_0 de que los coeficientes son 0, a excepción de la constante.

Tabla 9.

Bondad de ajuste de la hipótesis general

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	82,444	67	,168
Desviación	84,750	67	,112

Función de enlace: Logit.

El modelo logístico ajustado se ajusta bien a los datos (pues $P = 0,168 > 0,05$ se acepta H_0). Si la significación es mayor de 0,05 indica que el modelo ayuda a

explicar el evento, es decir, las variables independientes explican la variable dependiente.

Tabla 10.

<i>Pseudo R cuadrado de la hipótesis general</i>	
Cox y Snell	,133
Nagelkerke	,193
McFadden	,121

Función de enlace: Logit.

Según los valores R cuadrado obtenidos, el modelo (conjunto de variables independientes) explica entre el 0,133 y el 0,193 de la variable dependiente, es decir, entre el 13.3% y el 19.3%; con un porcentaje ajustado de 12,1% (McFadden= 0,121).

Tabla 11.

Estimaciones de parámetro de la hipótesis general

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Engagement=2]	8,124	2,403	11,425	1	,001	3,413	12,834
Ubicación	Felicidad laboral	,088	,029	9,202	1	,002	,031	,144
	Habilidades directivas	,005	,004	6,439	1	,023	-,003	,114

Función de enlace: Logit.

Se observa que las variables independientes son significativas, ya que poseen un valor p menor que el nivel propuesto. La felicidad laboral muestra un $p=0,002$, el cual es menor que el $\alpha=0,05$; de igual manera, las habilidades directivas evidencian un $p=0,023$. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de que ambas variables inciden significativamente en el engagement docente.

Hipótesis específica 1

Existe incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en la dimensión vigor de la RED N°04, S.J.L. 2020.

Hipótesis Nula

No existe incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en la dimensión vigor de la RED N°04, S.J.L. 2020.

Tabla 12.

Información de ajuste de los modelos de la hipótesis específica 1

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	28,728			
Final	13,796	14,931	2	,001

Función de enlace: Logit.

El valor del modelo empírico se aproxima a la razón de verosimilitud de 14,931 con 2 grados de libertad y una significancia de 0.01, la cual es menor que el valor de $\alpha=0.05$, por lo que se establece como significativo pleno, esto evidencia que el presente modelo predice la probabilidad de ocurrencia del vigor; asimismo se rechaza la H_0 de que los coeficientes son 0, a excepción de la constante.

Tabla 13.

Bondad de ajuste de la hipótesis específica 1

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	35,650	67	,067
Desvianza	13,796	67	,091

Función de enlace: Logit.

El modelo logístico ajustado se ajusta bien a los datos (pues $P = 0,067 > 0,05$ se acepta H_0). Si la significación es mayor de 0,05 indica que el modelo ayuda a explicar el evento, es decir, las variables independientes explican la dimensión vigor.

Tabla 14.

<i>Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 1</i>	
Cox y Snell	,105
Nagelkerke	,546
McFadden	,520

Función de enlace: Logit.

Según los valores R cuadrado obtenidos, el modelo (conjunto de variables independientes) explica entre el 0,105 y el 0,546 de la dimensión vigor, es decir, entre el 10.5% y el 54.6%; con un porcentaje ajustado de 52% (McFadden= 0,520).

Tabla 15.

Estimaciones de parámetro de la hipótesis específica 1

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Vigor = 1]	16,715	6,683	6,256	1	,012	3,617	29,814
Ubicación	Felicidad laboral	,294	,112	6,812	1	,009	,073	,514
	Habilidades directivas	,015	,018	1,170	1	,041	-,050	,120

Función de enlace: Logit.

Se observa que las variables independientes son significativas, ya que poseen un valor p menor que el nivel propuesto. La felicidad laboral muestra un $p=0,009$, el cual es menor que el $\alpha=0,05$; de igual manera, las habilidades directivas evidencian un $p=0.041$. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de que ambas variables inciden significativamente en el vigor.

Hipótesis específica 2

Existe incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en la dimensión dedicación de la RED N°04, S.J.L. 2020.

Hipótesis Nula

No existe incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en la dimensión dedicación de la RED N°04, S.J.L. 2020.

Tabla 16.

Información de ajuste de los modelos de la hipótesis específica 2

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	157,919			
Final	138,944	23,975	2	,000

Función de enlace: Logit.

El valor del modelo empírico se aproxima a la razón de verosimilitud de 23,975 con 2 grados de libertad y una significancia de 0.00, la cual es menor que el valor de $\alpha=0.05$, por lo que se establece como significativo pleno, esto evidencia que el presente modelo predice la probabilidad de ocurrencia de la dedicación; asimismo se rechaza la H_0 de que los coeficientes son 0, a excepción de la constante.

Tabla 17.

Bondad de ajuste de la hipótesis específica 2

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	152,769	67	,053
Desviación	133,944	67	,167

Función de enlace: Logit.

El modelo logístico ajustado se ajusta bien a los datos (pues $P = 0,053 > 0,05$ se acepta H_0). Si la significación es mayor de 0,05 indica que el modelo ayuda a explicar el evento, es decir, las variables independientes explican la dimensión dedicación.

Tabla 18.

<i>Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 2</i>	
Cox y Snell	,164
Nagelkerke	,237
McFadden	,152

Función de enlace: Logit.

Según los valores R cuadrado obtenidos, el modelo (conjunto de variables independientes) explica entre el 0,164 y el 0,237 de la dimensión dedicación, es decir, entre el 16.4% y el 23.7%; con un porcentaje ajustado de 15,2% (McFadden= 0,152).

Tabla 19.

Estimaciones de parámetro de la hipótesis específica 2

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Dedicación = 2]	10,009	2,590	14,932	1	,000	4,932	15,085
Ubicación	Felicidad laboral	,122	,032	14,985	1	,000	,060	,184
	Habilidades directivas	,000	,005	7,349	1	,029	-,009	,164

Función de enlace: Logit.

Se observa que las variables independientes son significativas, ya que poseen un valor p menor que el nivel propuesto. La felicidad laboral muestra un $p=0,000$, el cual es menor que el $\alpha=0,05$; de igual manera, las habilidades directivas evidencian un $p=0,029$. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de que ambas variables inciden significativamente en la dimensión dedicación.

Hipótesis específica 3

Existe incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en la dimensión absorción de la RED N°04, S.J.L. 2020.

Hipótesis Nula

No existe incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en la dimensión absorción de la RED N°04, S.J.L. 2020.

Tabla 20.

Información de ajuste de los modelos de la hipótesis específica 3

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	93,948			
Final	75,848	18,100	2	,000

Función de enlace: Logit.

El valor del modelo empírico se aproxima a la razón de verosimilitud de 18,100 con 2 grados de libertad y una significancia de 0.00, la cual es menor que el valor de $\alpha=0.05$, por lo que se establece como significativo pleno, esto evidencia que el presente modelo predice la probabilidad de ocurrencia de la absorción; asimismo se rechaza la H_0 de que los coeficientes son 0, a excepción de la constante.

Tabla 21.

Bondad de ajuste de la hipótesis específica 3

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	85,444	67	,168
Desviación	88,750	67	,215

Función de enlace: Logit.

El modelo logístico ajustado se ajusta bien a los datos (pues $P = 0,168 > 0,05$ se acepta H_0). Si la significación es mayor de 0,05 indica que el modelo ayuda a explicar el evento, es decir, las variables independientes explican la dimensión absorción.

Tabla 22.

<i>Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 3</i>	
Cox y Snell	,126
Nagelkerke	,251
McFadden	,193

Función de enlace: Logit.

Según los valores R cuadrado obtenidos, el modelo (conjunto de variables independientes) explica entre el 0,126 y el 0,255 de la variable dependiente, es decir, entre el 12.6% y el 25.5%; con un porcentaje ajustado de 19,3% (McFadden= 0,193).

Tabla 23.

Estimaciones de parámetro de la hipótesis específica 3

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Absorción = 2]	9,904	3,131	10,007	1	,002	3,768	16,039
Ubicación	Felicidad laboral	,143	,041	12,119	1	,000	,062	,223
	Habilidades directivas	,002	,006	5,112	1	,034	-,014	,123

Función de enlace: Logit.

Se observa que las variables independientes son significativas, ya que poseen un valor p menor que el nivel propuesto. La felicidad laboral muestra un $p=0,000$, el cual es menor que el $\alpha=0,05$; de igual manera, las habilidades directivas evidencian un $p=0,034$. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de que ambas variables inciden significativamente en la dimensión absorción.

V. DISCUSIÓN

Considerando los resultados obtenidos se procederá a la discusión de los mismos, partiendo de los objetivos propuestos para este estudio. Se tomará en consideración primero los específicos para culminar en el propósito general.

Con respecto al objetivo general que orientó toda la investigación, este fue determinar si existe incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en el engagement docente de la RED N° 04, S.J.L. 2020. Este objetivo fue analizado con los datos estadísticos presentes en la tabla 11, en donde se observó que las variables independientes son significativas, ya que poseen un valor p menor que el nivel propuesto. La felicidad laboral muestra un $p=0,002$, el cual es menor que el $\alpha=0,05$; de igual manera, las habilidades directivas evidencian un $p=0.023$. En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna de que ambas variables influyen significativamente en el engagement docente. Estos resultados son similares a los obtenidos por Lanao et al. (2019), quien señaló una correlación fuerte ($r=0.80$) entre la felicidad laboral y en engagement docente. Con respecto a la variable habilidades directivas, se encontró que en la investigación de Nir (2002) se planteó la necesidad de aumentar beneficios y autonomía profesional a los docentes para que respondan al aumento de efectividad que les solicitan y se genere un compromiso laboral. Estos resultados también son avalados por teóricos, entre los que destacan Whetten y Cameron (citados por Luján, 2017), quienes afirman que al considerar las habilidades directivas a las interpersonales, estas podrían ser responsables de generar un compromiso en los trabajadores. De igual manera Ramírez, Álvarez y García (2019) explican que el engagement guarda una correspondencia muy evidente con la sensación de bienestar que pueda sentir el trabajador. Se podría considerar en el caso de la RED N° 04, S.J.L., que una optimización del engagement de los docentes pararía por desarrollar las habilidades del directivo en concordancia con la felicidad laboral.

El primer lugar, este estudio se planteó como objetivo específico determinar si existía incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en la dimensión vigor de la RED N° 04, S.J.L. 2020. Para ello, se consideró los resultados obtenidos en la tabla 15, en donde las estimaciones de parámetro indican que la felicidad laboral muestra un $p=0,009$, el cual es menor que el

$\alpha=0,05$; de igual manera, las habilidades directivas evidencian un $p=0.041$, por lo que se desprende que ambas variables inciden significativamente en el vigor. Estos resultados guardan correspondencia estudios presentes en los antecedentes, como por ejemplo, los de Lanao et al (2019) y Davey (2017) y Cárdenas (2020): los dos primeros arriban a la conclusión de que, efectivamente, la felicidad laboral se enfatiza como un componente importante para que el trabajador se sienta con la energía suficiente que le permita realizar con las actividades que en otras situaciones serían extremadamente agotadoras. Asimismo, Davey considera en su investigación que las habilidades directivas pueden influir de manera muy acertada en la resistencia mental del trabajador, la cual define perfectamente lo que se entiende por vigor. Al analizar los apuntes teóricos, esta situación se ve reforzada por Badía (2017), quien afirma que la persistencia ante las dificultades, conocida como vigor, depende de las condiciones emotivas internas, como por ejemplo, la sensación de bienestar o felicidad. Asimismo, Pons citada por Barrientos, Silva y Antúnez (2016), explica, por otro lado, que el directivo también debe manejar estrategias para el diagnóstico de problemas surgidos para, a través del razonamiento y la deducción, buscaran alternativas que pudieran solucionarlos. De esta manera se puede asegurar que el empleado o trabajador no se sienta agotado en el desarrollo de actividades. Estos datos permitirían inferir, en el caso de RED N° 04, S.J.L. el nivel elevado de engagement docente, estaría relacionado con el hecho de que los participantes del estudio evidenciaban niveles altos de habilidades directivas y de felicidad laboral.

El segundo objetivo que se planteó esta investigación fue determinar si existía incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en la dimensión dedicación de la RED N°04, S.J.L. Para ello, los estadígrafos presentes en la tabla 19, en donde según las estimaciones de parámetro se apreciaba que la felicidad laboral muestra un $p=0,000$, el cual es menor que el $\alpha=0,05$; de igual manera, las habilidades directivas evidencian un $p=0.029$, por lo que se entiende que ambas variables inciden significativamente en la dimensión dedicación. Estos resultados fueron coincidentes con la investigación de Horn y Murillo (2016), quienes destacan que el engagement se ve influenciado por la

organización del trabajo designada por la dirección. Asimismo, también se encuentran referencias similares a las alcanzadas en el estudio de Joo y Lee (2017), en donde se desprende que nivel de felicidad laboral es determinante para que se cree un vínculo de orgullo e inspiración hacia la labor encomendada. Esto se ve reforzado con los aportes de McInerney, Ganotice y Morin (2014) quienes apuntan que el engagement en su dimensión dedicación puede ser impulsado en los trabajadores de diversas maneras. Para ello, será siempre necesario que el directivo esclarezca las funciones de los trabajadores, considerando siempre las potencialidades y aspectos a mejorar. Por otro lado, Collie, Shapka y Perry (2011) explican que los contextos educativos se deben buscar que el docente desarrolle un significado a la labor realizada, pero para eso es necesario que los climas sean positivos, de tal manera que se asegure una felicidad laboral. Esto permitiría inferir que ambas variables son indispensables para que el trabajador pueda encontrar una sensación de orgullo en lo que hace y el desarrollo de propósitos para su labor.

El tercer objetivo específico fue determinar si existe incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en la dimensión absorción de la RED N° 04, S.J.L. 2020. Para ello, los estadígrafos presentes en la tabla 23, según la cual a felicidad laboral muestra un $p=0,000$, el cual es menor que el $\alpha=0,05$; de igual manera, las habilidades directivas evidencian un $p=0.034$, por lo que se obtiene como resultado que ambas variables influyen significativamente en la dimensión absorción. Estos resultados guardan correspondencia con las investigaciones de Field y Buitendach (2011), Héllen y Sääksjärvi (2011) y Dehaghi (2012), en donde se explica que la felicidad en el trabajo genera una sensación de bienestar que provoca que el trabajador desarrolle un vínculo afectivo con lo que hace. Asimismo, se explica es necesario también que sean las habilidades directivas quienes puedan desarrollar ese tipo de vínculo, de tal manera que logren amar lo que hacen para una buena salud mental. Al respecto Salanova y Shaufeli (2009) consideran que las experiencias positivas y saludables que se ven promovidas por las áreas correspondientes pueden lograr que el trabajador se encuentre con mucha más concentración e inmerso en cumplimiento de las metas. A partir de ello, se pudo establecer que en la RED N° 04, S.J.L. los profesionales se encuentran muy comprometidos con el trabajo, lo

cual encontraría correspondencia con los altos índices de habilidades directivas y también de felicidad laboral.

Por otro lado, la Ley General de Educación N° 28044, en su artículo 2, con respecto a la educación como derecho, establece que todos los estudiantes, en sus distintos niveles y modalidades tienen derecho a contar con docentes eficientes y de calidad, los cuales puedan generar satisfacción a partir de las necesidades del servicio educativo. Por otro lado, el Artículo 120 de la mencionada ley establece, con respecto al director, que este debe manejar habilidades que permitan el desarrollo de aprendizajes en los estudiantes y calidad en el servicio brindado y en la relación con la comunidad o contexto social. Finalmente, el artículo 121 indica que el profesor se convierte en un eje importantísimo del sistema educativo, pues se encarga de la formación integral y multidimensional del estudiante. Para ello, debe demostrar un desempeño idóneo profesional, capacidad moral y estabilidad emocional y mental para el correcto ejercicio de sus funciones. Todos estos aspectos, impulsados por el Ministerio, avalan la trascendencia de las variables abordadas en esta investigación.

VI. CONCLUSIONES

Las conclusiones a las cuales se arribaron en esta investigación fueron las siguientes:

Primero: Se determinó que existe incidencia significativa entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en el engagement docente en la RED N°04, S.J.L. 2020, tal como se evidencia en la tabla 11, en donde se observa que la felicidad laboral y las habilidades directivas muestran un P–valor menor que $\alpha=0,05$ (0,002 y 0.023 respectivamente).

Segundo: Se determinó que existe incidencia significativa entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en la dimensión vigor de la RED N°04, S.J.L. 2020, tal como se evidencia en la tabla 15, donde observa que la felicidad laboral y las habilidades directivas muestran un p–valor menor que $\alpha=0,05$ (0,009 y 0.041 respectivamente).

Tercero: Se determinó que existe incidencia significativa entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en la dimensión dedicación de la RED N°04, S.J.L. 2020, tal como se evidencia en la tabla 19, donde se observa que la felicidad laboral y las habilidades directivas muestran un p–valor menor que $\alpha=0,05$ (0,000 y 0.029 respectivamente).

Cuarto: Se determinó que existe incidencia significativa entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en la dimensión absorción de la RED N°04, S.J.L. 2020, tal como se evidencia en la tabla 23, donde se observa que la felicidad laboral y las habilidades directivas muestran un p–valor menor que $\alpha=0,05$ (0,000 y 0.034 respectivamente).

VII. RECOMENDACIONES

Primero: A la coordinadora de la RED N° 04, S.J.L., promover el desarrollo de habilidades directivas, sobre todo las enfocadas en el desarrollo de capacidades que se vinculen al liderazgo pedagógico y considerar los resultados de esta investigación para que se puedan contemplar algunas estrategias de mejorar del engagement docente, teniendo en cuenta que los principales beneficiarios serían los estudiantes.

Segundo: A los directivos de la RED N° 04, S.J.L., realizar diagnósticos sobre las variables de estudio de esta investigación, de tal manera que se puedan realizar mejoras enfocadas en los casos particulares de cada institución educativa. Considerar la propuesta presentada en esa investigación como una herramienta que permite aprendizajes de calidad en los estudiantes y a los docentes de la RED N° 04, S.J.L., buscar el desarrollo del engagement, para reducir casos de estrés o agotamiento en la labor educativa y aplicar técnicas de incremento de la felicidad laboral, pues al ser una emoción de espejo, esta se replica también en los estudiantes.

Tercero: A los futuros investigadores, considerar la correlación de algunas otras variables con el engagement. Asimismo, se sugiere realizar investigaciones experimentales que puedan mejorar las habilidades directivas o la felicidad laboral en las instituciones educativas; por otro lado, se puede trabajar con muestras en otros contextos, de tal manera que se puedan obtener conclusiones de mayores magnitudes.

VII. PROPUESTA

8.1 Generalidades

8.1.1 Título del proyecto: “Mejorando el engagement docente”

8.1.2 Ubicación geográfica: Distrito de San Juan de Lurigancho

8.1.3 Beneficiarios

Directos: Docentes de la Red N° 04 en San Juan de Lurigancho.

Indirectos: Estudiantes de la Red N° 04 en San Juan de Lurigancho

8.2 Justificación

Este proyecto nace de la necesidad de generar un compromiso por parte de los docentes con el quehacer laboral y con el aprendizaje de los estudiantes. Los docentes con engagement adecuado entienden que su labor demanda una mejora continua, lo que les permite superar dificultades de formas acertadas y progresar en el desarrollo de sus habilidades metodológicas y didácticas, siempre en la búsqueda de aprendizajes de calidad.

8.3 Descripción de la problemática

En las diversas instituciones educativas se ha buscado que los docentes puedan mejorar sus habilidades profesionales. En el caso de las I.E. de la Red N° 4 se puede apreciar que una de estas corresponde al engagement, que si bien se encuentra en un nivel promedio, este podría aún mejorarse más. Este asunto ha provocado, según Gamero (2013), que muchas veces el docente sea visto como el principal responsable de los fracasos en los sistemas educativos. Entre las causas principales que originaron este problema, destacan Horn y Murillo (2016) la de la compensación económica: la mayoría de docentes entiende que el salario es insuficiente, por lo que un compromiso total para con la labor resulta “injusto”. Por otro lado, López (2017) explicó que la labor docente ha sido maltratada socialmente, lo cual ha generado que estos profesionales se encuentren casi siempre solos en su afán educador. Similar postura mantiene Teixeira y Alves (2016), quienes apuntaron que los docentes no se sienten cómodos en su labor debida, entre muchas cosas, a que su propio sistema educativo les ha dado la espalda, a través de un escaso salario y políticas nocivas para su desempeño.

8.4 Impacto de la propuesta en los beneficiarios directos e indirectos

- a) Impacto de la propuesta en los beneficiarios directos
 - Mejorar sus competencias profesionales como educadores.
- (b) Impacto de la propuesta en los beneficiarios indirectos
 - Gozar de aprendizaje de mucha mayor calidad a partir de docentes comprometidos con su labor.

8.5 Objetivos

8.5.1 Objetivo general

Desarrollar un programa de mejora del engagement docente.

8.5.2 Objetivos específicos

Promover el desarrollo del vigor, la dedicación y la absorción de los docentes

8.6 Resultados esperados

Objetivo	Posibles resultados
Desarrollar un programa de mejora del engagement docente.	Mejora del nivel de inteligencia emocional en su labor. Búsqueda de mejora continua en el quehacer docente.
Promover el desarrollo del vigor, la dedicación y la absorción de los docentes	Aumento de la energía para el desarrollo de las labores. Aumento del entusiasmo en el desarrollo de actividades e inspiración para cumplir los retos. Desarrollo de una mayor concentración en la planificación y ejecución de las actividades.

8.7 Costos de implementación de la propuesta

Actividades	Costos
Elaboración del Proyecto	S/ 150
Selección de estrategias y su implementación de estrategias	S/ 50
Ejecución del proyecto/gastos de materiales	S/ 150
Evaluación del proyecto	S/ 50
Entrega de informes	S/ 40
TOTAL	S/ 440

8.8 Beneficios que aporta la propuesta

Esta propuesta redundará en la mejora de la salud emotiva de los docentes, quienes encontrarán un vínculo afectivo a su labor. Asimismo, los estudiantes también podrán mejorar sus aprendizajes. Esto también puede beneficiar a los padres de familia y a la comunidad educativa en general, pues se entiende que el maestro es la base para la generación de la calidad educativa.

REFERENCIAS

- Altun, M. (2017). The Effects of Teacher Commitment on Student Achievement: A Case Study in Iraq. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 7. Recuperado de: <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v7-i11/3475>
- Angulo, W. (2020). *Habilidades gerenciales en el clima institucional de un Ministerio Público de Lima, 2019*. (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/41054>
- Arroyo-Cañada, F. (2019). La investigación sobre el desarrollo de habilidades directivas en la educación superior. *Journal of Management and Business Education*, 2(1), 28-35. Recuperado de: <https://doi.org/10.35564/jmbe.2019.0004>
- Badía, P. (2017). *Mi compromiso como docente*. Recuperado de: <https://eldiariodelaeducacion.com/2017/03/13/mi-compromiso-como-docente/>
- Ballón, M. (2018). *Clima organizacional y la felicidad laboral percibida por las enfermeras en el Servicio de Neonatología del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins Lima – 2016*. (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Barrientos, C., Silva, P. & Antúnez, S. (2016). Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas. *Educación*, 25(49), 45-62. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.18800/educacion.201602.003>
- Bernal, A. y Donoso, M. (2017). Engagement y bienestar en el profesorado universitario. Hacia la delimitación de indicadores evaluativos. *Contextos Educativos*, 20, 183-199. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.187172/con.2997>
- Bruns, B. y Luque, J. (2014). *Profesores excelentes: cómo mejorar el aprendizaje en América Latina y el Caribe*. Washington: Grupo del Banco Mundial.

- Cárdenas, G. (2020). *Habilidades directivas, clima organizacional en el compromiso laboral docente de Educación Básica Alternativa EBA UGEL 05 – 2019*. (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/40444>
- Cerviño, C., Fernández, I., Tomás, J. y Córdova, S. (2016). Factores predictores del compromiso docente en escuelas públicas peruanas: un modelo estructural. *Persona* 19, 43-54. Recuperado de: <http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/3238>
- Collazos, C. & Blandón, G. (2019). Teoría de la felicidad laboral superior para empresarios y directores ejecutivos de América Latina. *Dictamen Libre*, 13(25). Recuperado de: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.25.5685>
- Collie, R., Shapka, J. & Perry, N. (2011). Predicting Teacher Commitment: The Impact Of School Climate And Social—Emotional Learning. *Psychology in the Schools*, 48. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/pits.20611>
- Correa-Reyes, A. & Cuevas-Martínez, M. (2017). Teachers Leadership And The Perception Of Happiness In Higher Education Students. *Vertientes. Revista Especializada en Ciencias de la Salud*, 20(1): 20-26. Recuperado de: <https://www.medigraphic.com/pdfs/vertientes/vre-2017/vre171c.pdf>
- Davey, K. (2017). Felicidad y Engagement en estudiantes-trabajadores de nivel superior en Lima. *Revista de investigación en psicología*, 20(2), 389-406. Recuperado de: <https://doi.org/10.15381/rinvp.v20i2.14049>
- Dehaghi, M. (2012). Happiness As An Effective Factor In Organizational Commitment Of Managers. *African Journal of Business Management*, 6(33), 9460-9468. Recuperado de: <http://doi.org/10.5897/AJBM11.2890>
- Demirhan, G., & Yucel, C. (2016). A Prediction for Teacher Commitment; Effects of Managerial Style, Burnout and Demographics. *Research in Social Sciences and Technology*, 1(1), 24-43. Recuperado de: <https://ressat.org/index.php/ressat/article/view/2>

- Duana, D. & Morales, D. (2017). Habilidades directivas. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 5(9). Recuperado de:
<https://doi.org/10.29057/icea.v5i9.2133>
- Duran, A., Extremera, N., Montalban, F. y Rey, L. (2005). Engagement y Burnout en el ámbito docente: Análisis de sus relaciones con la satisfacción laboral y vital en una muestra de profesores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 21. 145-158. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/253234681_Engagement_y_Burnout_en_el_ambito_docente_Analisis_de_sus_relaciones_con_la_satisfaccion_laboral_y_vital_en_una_muestra_de_profesores/citation/download
- Field, L.K., & Buitendach, J.H. (2011). Happiness, Work Engagement And Organisational Commitment Of Support Staff At A Tertiary Education Institution In South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 37(1). Recuperado de:
<https://doi:10.4102/sajip.v37i1.946>
- Fuentealba, R. & Imbarack, P. (2014). Compromiso docente, una interpelación al sentido de la profesionalidad en tiempos de cambio. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 40(Especial), 257-273. Recuperado de:
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052014000200015>
- Gamero, H. (2013). La satisfacción laboral como dimensión de la felicidad. *Ciencia & trabajo*, 15(47), 94-102. Recuperado de:
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000200010>
- García-Jerónimo, B., Eliseo-Dantés, H., Balderrabano-Briones, J. y López-Valdivieso, L. (2018). Estudio del impacto de las habilidades directivas, en una institución de educación superior en el sureste de México. *Revista Ciencias de la Educación*, 2(6), 25 – 35. Recuperado de:
http://www.ecorfan.org/republicofperu/research_journals/Revista_de_Ciencias_de_la_Educacion/vol2num6/Revista_Ciencias_de_la_Educación_V2_N6_4.pdf

- Gonzales, R., Ponce, H., Ríos, D. y Vargas, C. (2018). *Felicidad y satisfacción laboral de los consultores empresariales de Lima Metropolitana y el Callao*. (Tesis de doctorado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Guizado, L. (2018). *Compromiso organizacional en efectivos de la Oficina de Criminalística DIRINCRI de la Policía Nacional del Perú, Lima*. Recuperado de:
<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2367/TRAB.SUF.PROF.Leidy%20Laura%20Guizado%20Chuquiyaury.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Héllen, K. & Sääksjärvi, M. (2011). Happiness As A Predictor Of Service Quality And Commitment For Utilitarian And Hedonic Services. *Psychology & Marketing*, 28(9). Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/mar.20420>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª. ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Herrera, L. y Perandones, T. (2017). Felicidad subjetiva, sentido del humor y personalidad en la docencia. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 3(1). Recuperado de:
<https://doi.org/10.17060/ijodaep.2017.n1.v3.1008>
- Hoffman, R. & Shipper, F. (2011). The Impact Of Managerial Skills On Employee Outcomes: A Cross Cultural Study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1414-1435. Recuperado de:
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.581635>
- Horn, A. & Murillo, F. (2016). Incidencia de la dirección escolar sobre el compromiso de los docentes: Un estudio multinivel. *Psicoperspectivas*, 15(2), 64-77. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol15-Issue2-fulltext-746>
- Hurtado, M. (2017). *Bases conceptuales del Compromiso organizacional. Una visión de implicación, Según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del Sector Retail de Piura*. Perú: Universidad de Piura.

- Joo, B. & Lee, I. (2017). Workplace Happiness: Work Engagement, Career Satisfaction, And Subjective Well-Being. *Evidence-based HRM*, 5(2), 206-221. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2015-0011>
- Lanao, C., María, M., Povich, D. T., Luz, C., Julián, G., Tatiana, E., Díaz, S. y Viviana, R. (2019). Felicidad y compromiso organizacional en millennials de una entidad financiera de Lima Metropolitana. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10757/648658>
- Lauermann, F., Karabenick, S. A., Carpenter, R., & Kuusinen, C. (2017). Teacher Motivation and Professional Commitment in the United States: The Role of Motivations for Teaching, Teacher self-Efficacy and Sense of Professional Responsibility. *Current Perspectives in Pocial and Behavioral Sciences. Global Perspectives on Teacher Motivation* p. 322–348. Cambridge University Press. Recuperado de: <https://doi.org/10.1017/9781316225202.011>
- León, V. (2020). *Identidad corporativa y las habilidades directivas para la mejora continua de la Municipalidad de Barranco, Lima-2019*. (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/40792>
- López, S. (2017). Propensión a aprender, mediación y compromiso docente. *Revista Infancia, Educación y Aprendizaje (IEYA)*. 3(1), 15-27. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/01443410.2014.895801>
- López-Meza, E., & Martínez-García, M. D. (2018). Pirámide de la felicidad, herramientas para alcanzar la felicidad en el trabajo. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 7(13), 79-81. Recuperado de: <https://doi.org/10.29057/icea.v7i13.3524>
- Luján, G. (2017). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *Revista Espergesia*. 4(2), 29-44. Recuperado de: <https://doi.org/10.18050/rev.espergesia.v4i21371>

- Mcfarlane, L., Barksdale, K. & Shore, T. (2017). Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization. *Academy of Management Journal*, 38(6). Recuperado de <https://doi.org/10.5465/256845>
- McInerney, D., Ganotice, F. & Morin, A. (2014). Teachers' Commitment and Psychological Well-Being: Implications Of Self-Beliefs For Teaching In Hong Kong. *Educational Psychology*. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/01443410.2014.895801>
- Ministerio de Educación del Perú. (2017). *Una mirada a la profesión docente en el Perú: futuros docentes, docentes en servicio y formadores de docentes*. Lima: Unesco.
- Mohan, P. & Srivastava, R. (1994). Factors Contributing to Commitment to the Teaching Profession. *International Journal of Educational Management*, 8(5), 7-13. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/09513549410065684>
- Monje-Álvarez, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica*. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana. Recuperado de: <https://goo.gl/lyYzxJ>
- Nir, A. (2002). School-Based Management And Its Effect On Teacher Commitment. *International Journal of Leadership in Education* 5(4). Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/13603120210134616>
- Palomera, R. (2017). Positive Psychology In Schools: A Change With Deep Roots. *Psychologist Papers*, 38(1), 66-71. Recuperado de: <https://doi.org/10.23923/pap.psicol2017.2823>
- Pazmiño, W., Parrales, M., Muñoz, L. & Merchan, V. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *RECIMUNDO*, 3(3 ESP), 682-705. Recuperado de: [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(3.Esp\).noviembre.2019.682-705](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(3.Esp).noviembre.2019.682-705)
- Peralta, A. (2017). *Compromiso laboral, discurso en la organización*. España: Universidad Autónoma de Barcelona
- Perandones, T., Herrera, L. y Lledó, A. (2013). Felicidad subjetiva y autoeficacia docente en profesorado de República Dominicana y España. *European*

Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 3(3), 277-288.

Recuperado de: <https://doi.org/10.1989/ejihpe.v3i3.50>

Pereda-Perez, F., López-Guzmán, T. y González-Santa Cruz, F. (2018).

Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba (España). *Revista Española de Ciencia Política*, 46, 199-230.

Recuperado de: <https://doi.org/10.21308/recp.46.09>

Quispe, R. (2019). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral docente en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios – 2018*. (Tesis

doctoral). Universidad César Vallejo, Madre de Dios, Perú. Recuperado de:

<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/37158>

Ramirez-Garcia, C., García, J. y Junco, J. (2019). La felicidad en el trabajo:

Validación de una escala de medida. *Revista de Administração de*

Empresas. 59. 327-340. Recuperado de: [https://doi.org/10.1590/s0034-](https://doi.org/10.1590/s0034-759020190503)

[759020190503](https://doi.org/10.1590/s0034-759020190503)

Rego, A., Ribeiro, N., Pina, M. & Correia, J. (2011). How Happiness Mediates The

Organizational Virtuousness And Affective Commitment Relationship.

Journal of Business Research, 64(5), 524-532. Recuperado de:

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009>

Rojas, M. (2016). *Happiness, Research, and Latin America*. In M. Rojas (Ed.),

Handbook of Happiness Research in Latin America (pp. 205-217). Mexico

D.F.: Springer. Recuperado de: https://doi-org/10.1007/978-94-017-7203-7_1

Salanova, M. y Shaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el*

trabajo se convierte en pasión. España: Alianza Editorial S. A.

Salas-Vallina, A., Alegre, J. & Fernández, R. (2018). Happiness At Work In

Knowledge-Intensive Contexts: Opening The Research Agenda. *European*

Research on Management and Business Economics, 2(3), 149-159.

Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.05.003>

Skinner, B., Leavey, G. & Rothi, D. (2019). Managerialism And Teacher

Professional Identity: Impact On Well-Being Among Teachers In The UK.

Journal Educational Review. Recuperado de:
<https://doi.org/10.1080/00131911.2018.1556205>

Tavara, M. (2018). *El compromiso docente en la mejora de los aprendizajes del centro educativo N° 11159 Virgen del Carmen- Ferreñafe*. Recuperado de:
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/10988>

Teixeira, M. y Alves, Z. (2016). El poder predictivo del coping y del engagement en el estrés laboral de profesores de educación especial. *Informes psicológicos*, 16(2). Recuperado de:
<http://dx.doi.org/10.18566/nfpsicv16n2a01>

UNESCO (2018). *Informe de seguimiento de la educación en el mundo*. Madrid: Unesco.

Vásquez, A. (2017). *Calidad y calidad educativa*. Lima: Investigación Educativa.

Warr, P. (2013). Sources Of Happiness And Unhappiness In The Workplace: A Combined Perspective. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 99-106. Recuperado de: <https://doi.org/10.5093/tr2013a15>

Woo, H.R. (2017). Exploratory Study Examining the Joint Impacts of Mentoring and Managerial Coaching on Organizational Commitment. *Sustainability* 9, 181. Recuperado de: <https://doi.org/10.3390/su9020181>

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE 1

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Niveles y rangos
VX Habilidades directivas	Capacidades que demuestra un directivo en el ejercicio de su liderazgo y que le permiten alcanzar los objetivos educativos demostrando eficacia y eficiencia. (Arroyo-Cañada, 2019)	Las habilidades directivas son de tipo personal, interpersonal y grupal; entre las cuales se distribuyen los 63 ítems.	Personales	Desarrollo de autoconocimiento	Ordinal Alto [236-315] Regular [156-235] Bajo [63-155]
				Manejo de estrés	
				Solución creativa de problemas	
			Interpersonales	Comunicación con apoyo	
				Ganar poder e influencia	
				Motivar a los demás	
				Manejo de conflictos	
			Grupales	Facultamiento y delegación	
				Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	
				Liderar un cambio positivo	

ANEXO 2. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE 2

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Niveles y rangos
VY Felicidad laboral	El bienestar de los trabajadores de una institución a través de un clima laboral positivo. López-Meza y Martínez-García, (2018)	La felicidad laboral está constituida por factores individuales y las del entorno; entre los cuales se distribuyen los 15 ítems.	Factores del entorno	Familia	Ordinal Alto [91-105] Regular [61-90] Bajo [15-60]
				Estabilidad laboral	
				Salario	
				Clima organizacional	
				Calidad de liderazgo	
			Factores individuales	Sentimientos saludables	
				Estabilidad emocional	
				Automotivación	
				Personalidad	

ANEXO 3. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE 3

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Niveles y rangos	
VZ Engagement docente	Es una vivencia o experiencia positiva, perdurable y emocional que garantiza que los empleados se sientan realizados y comprometidos. Maslach y Leiter citados por Bernal y Donoso (2017)	El engagement docente está constituido por el vigor, dedicación y absorción; entre los cuales se distribuyen los 17 ítems.	Vigor	Energía	Ordinal	
				Responsabilidad		
				Gozo		
				Persistencia		
				Optimismo		
			Dedicación	Sentido		Alto [86-102] Regular [52-83] Bajo [0-51]
				Propósito		
				Entusiasmo		
				Inspiración		
				Orgullo		
			Absorción	Sacrificio		
				Tiempo		
				Atención		
				Satisfacción		
				Involucramiento		
				Atracción		
				Concentración		

ANEXO 4. CÁLCULO DE LA MUESTRA

Tabla Población de estudio

Institución educativa	Docentes
I.E. N° 0091 Santa Fe	9
I.E.N° Alfred Nobel	22
I.E. N° 128 La Libertad	20
I,E. N° 138 Próceres de la independencia	30
I.E. N° 168 Amistad Perú Japón	15
I.E. N° 169 San Carlos	21
I.E. N° 170 Santa Rosa de Sauce	15
I.E. N° 0171-07 Blanca Covarrubia La Fuente	10
I,E. N° 109 Inca Manco Capac	30
I.E. N° 110 San Marcos	10
I.E. N° 126 Javier Pérez de Cuellar	22
Total	204

Fuente: Red 04, S.J.L.

ANEXO 5. CÁLCULO DE LA MUESTRA

Entendiendo la muestra como un subconjunto de elementos de la población (Tamayo, 1997), se calculó para la presente investigación, el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{z^2 pqN}{E^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

Dónde:

n=Tamaño de la muestra.

z = 1,96 (95%). Nivel de confianza

p = 0,5. Probabilidad que el estudio se realice al 50%.

q = 1- p = 1 - 0,5

N = 204 Tamaño de la población.

E = 0,05. Error susceptible de cometer.

Reemplazando datos:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)^2(204)}{(0.0025) (91) + (0.9604)}$$
$$n = 134$$

Se obtuvo: n = 134

ANEXO 6. MUESTRA DE ESTUDIO

Muestra de estudio

Institución educativa	Población	Muestra
I.E. N° 0091 Santa Fe	9	6
I.E.N° Alfred Nobel	22	14
I.E. N° 128 La Libertad	20	13
I,E. N° 138 Próceres de la independencia	30	20
I.E. N° 168 Amistad Perú Japón	15	10
I.E. N° 169 San Carlos	21	13
I.E. N° 170 Santa Rosa de Sauce	15	10
I.E. N° 0171-07 Balca Covarrubia La Fuente	10	7
I,E. N° 109 Inca Manco Capac	30	20
I.E. N° 110 San Marcos	10	7
I.E. N° 126 Javier Pérez de Cuellar	22	14
Total	204	134

Fuente: Red 04, S.J.L.

ANEXO 7. FICHA TÉCNICA DE LA VARIABLE 1

Variable: Habilidades directivas

Ficha técnica

Nombre : Cuestionario sobre habilidades directivas

Autor : Alina Emilsen Sánchez Huaylinos

Adaptado por : Yasmín Miriam Bromley Chávez

Instrumento: Cuestionario

Año 2020

Objetivo : Determinar el nivel de habilidades directivas

Población : 204 docentes, Red 04, S.J.L. 2020

Muestra : 134 docentes, Red 04, S.J.L. 2020

Lugar de aplicación: centros educativos de la Red 04, S.J.L. 2020

Forma de aplicación: Directa

Duración de la encuesta: 25 minutos

Puntuación: Likert con cinco opciones de respuesta.

1 = Nunca

2 = Casi nunca

3 = A veces

4 = Casi siempre

5 = Siempre.

ANEXO 8. FICHA TÉCNICA DE LA VARIABLE 2

Variable: Felicidad laboral

Ficha técnica

Nombre : Cuestionario sobre felicidad laboral

Autor : Del Junco et al. (citados por Ramírez-García et al., 2019)

Adaptado por : Yasmín Miriam Bromley Chávez

Instrumento: Cuestionario

Año 2020

Objetivo : Determinar el nivel de felicidad laboral

Población : 204 docentes, Red 04, S.J.L. 2020

Muestra : 134 docentes, Red 04, S.J.L. 2020

Lugar de aplicación: centros educativos de la Red 04, S.J.L. 2020

Forma de aplicación: Directa

Duración de la encuesta: 15 minutos

Puntuación: Likert con siete opciones de respuesta.

1 = Nunca

2 = Casi nunca

3 = Algunas veces

4 = Regularmente

5 = Bastantes veces

6 = Casi siempre

7 = Siempre

ANEXO 9. FICHA TÉCNICA DE LA VARIABLE 3

Variable: Engagement docente

Ficha técnica

Nombre : Cuestionario sobre engagement docente

Autor : Hallberg Schaufeli (1999)

Adaptado por: Marisa Salanova y Wilmer Schaufeli (2000)

Instrumento: Cuestionario

Año 2020

Objetivo : Determinar el nivel de engagement docente

Población : 204 docentes, Red 04, S.J.L. 2020

Muestra : 134 docentes, Red 04, S.J.L. 2020

Lugar de aplicación: centros educativos de la Red 04, S.J.L. 2020

Forma de aplicación: Directa

Duración de la encuesta: 15 minutos

Puntuación: Likert con siete opciones de respuesta.

0 = Nunca

1 = Casi nunca

2 = Algunas veces

3 = Regularmente

4 = Bastantes veces

5 = Casi siempre

6 = Siempre

ANEXO 10. VALIDEZ DE LA VARIABLE 1

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS

OBJETIVO: DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE HABILIDADES DIRECTIVAS SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES

DIRIGIDO A: DOCENTES DE I.E.E. DE LA RED N° 04 S.J.L.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : PANTIGOSO LEYTHON, NATHALI

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : DOCTORA


Dr. Nathali Pantigoso Leython
44512362

También los resultados deben ser validados con el instrumento

Fuente: Formulario enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo

NOTA: Quien valida el instrumento debe asignar una valoración marcando un x en el espacio que corresponde (x)

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS

OBJETIVO: DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE HABILIDADES DIRECTIVAS SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES

DIRIGIDO A: DOCENTES DE I.E.E. DE LA RED N° 04 S.J.L.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : VARAS RIVERA, SINDILI MARGARITA

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : DOCTORA

DRA. SINDILI MARGARITA VARAS RIVERA

40333481

Entregar los siguientes datos para utilizar con autorización:

Fuente: Formulario diseñado por el Área de Investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo

NOTA: Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un x en el casillero que corresponde (X)

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS

OBJETIVO: DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE HABILIDADES DIRECTIVAS SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES

DIRIGIDO A: DOCENTES DE II.EE. DE LA RED N° 04 S.J.L.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Valverde Alva, Weslyn Erasmo

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctor



Dr. Weslyn Erasmo Valverde Alva

43163513

Elaborar los siguientes datos para utilizar con instrumentos:

Fuente: Formulario diseñado por el Área de Investigación de la Facultad de Psicología de la Universidad César Vallejo

NOTA: Quien valide el instrumento debe asignar una valoración teniendo en cuenta su experiencia y que corresponda (X)

ANEXO 11. VALIDEZ DE LA VARIABLE 2

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO SOBRE FELICIDAD LABORAL

OBJETIVO: DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE FELICIDAD LABORAL DE LOS DOCENTES

DIRIGIDO A: DOCENTES DE ILEE, DE LA RED N° 04 S.J.L.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
				X

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : PANTIGOSO LEYTHON, NATHALI

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : DOCTORA


Dra. Nathali Pantigoso Leython
44512362

Eliminar los siguientes datos para utilizar este cuestionario

Fuente: Formulario enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Psicología de la Universidad César Vallejo

NOTA: Quien valide el instrumento debe asignar una valoración adecuada en su parte correspondiente (

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO SOBRE FELICIDAD LABORAL

OBJETIVO: DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE FELICIDAD LABORAL DE LOS DOCENTES

DIRIGIDO A: DOCENTES DE I.I.EE. DE LA RED N° 04 S.J.L.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Valverde Alva, Weslyn Erasmo

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctor



Dr. Weslyn Erasmo Valverde Alva

43163513

Evitar las siguientes cosas para utilizar este instrumento:

Facilitar el instrumento a los docentes de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo

NOTA: Quien valide el instrumento debe asignar una valoración numérica en caso de el usuario que corresponde (0)

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO SOBRE FELICIDAD LABORAL

OBJETIVO: DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE FELICIDAD LABORAL DE LOS DOCENTES

DIRIGIDO A: DOCENTES DE I.E.E. DE LA RED N° 04 S.J.L.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : VARAS RIVERA, SINDILI MARGARITA

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : DOCTORA


DRA. SINDILI MARGARITA VARAS RIVERA

40333481

Eliminar los espacios blancos para evitar sus intenciones

Formar Formatos en uso por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo

NOTA: Que en validación debe asignar una valoración marcada en este en el cuestionario que corresponde (X)

ANEXO 12. VALIDEZ DE LA VARIABLE 3

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

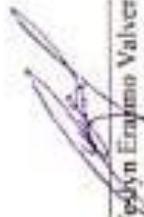
NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE ENGAGEMENT DOCENTE UVES
OBJETIVO: DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE ENGAGEMENT DOCENTE (COMPROMISO DOCENTE)
DIRIGIDO A: DOCENTES DE I.E.E. DE LA RED N° 04 S.J.L.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Valverde Alva, Weslyn Erasmo

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctor



Dr. Weslyn Erasmo Valverde Alva
43163513

Hecheal los siguientes datos para evitar sus errores:

Fuente: Formatos enviados por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo

NOTA: Quien valide el instrumento debe asignar una valoración marcando un x en el cuadro que corresponde (x)

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE ENGAGEMENT DOCENTE LIVES

OBJETIVO: DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE ENGAGEMENT DOCENTE (COMPROMISO DOCENTE)

DIRIGIDO A: DOCENTES DE I.I.EE. DE LA RED N° 04 S.J.L.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : VARAS RIVERA, SINDILI MARGARITA

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : DOCTORA

DRA. SINDILI MARGARITA VARAS RIVERA

40333481

El tamaño de los caracteres debe ser uniforme en todo el instrumento.

Factor: Formateo realizado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo

NOTA: Que sea válida el instrumento debe ser validado por el evaluador responsable en su caso en el momento que corresponda (s).

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE ENGAGEMENT DOCENTE LIVES

OBJETIVO: DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE ENGAGEMENT DOCENTE (COMPROMISO DOCENTE)

DIRIGIDO A: DOCENTES DE I.E.E. DE LA RED N° 04 S.J.L.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : PANTIGOSO LEYTHON, NATHALI

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : DOCTORA


Dra. Nathali Pantigoso Leython
44512362

Elaborar los siguientes ítems para el ítem en anexo

Fuente: Formulario emitido por el Área de Servicios de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo.

NOTA: Queda válida el instrumento debe asignar una valoración marcando un x en el auxiliar que corresponde (1)

ANEXO 13. CONFIABILIDAD DE LA VARIABLE 1

Resultado del análisis de confiabilidad del instrumento para medir la variable:

Habilidades directivas

Alfa de Cronbach Fiabilidad	N° de elementos
,899	63

Nivel de Confiabilidad Bueno

Estadísticos total-elemento

N° ITEM	Promedio	Varianza S
ITEM 1	2.14	0.33
ITEM 2	3.12	0.50
ITEM 3	3.14	0.28
ITEM 4	2.36	0.36
ITEM 5	3.76	0.42
ITEM 6	1.87	0.45
ITEM 7	2.78	0.49
ITEM 8	2.78	0.30
ITEM 9	3.76	0.18
ITEM 10	1.86	0.48
ITEM 11	2.76	0.29
ITEM 12	3.12	0.31
ITEM 13	2.36	0.33
ITEM 14	1.87	0.42
ITEM 15	2.14	0.48
ITEM 16	1.92	0.32
ITEM 17	3.12	0.40
ITEM 18	3.76	0.37
ITEM 29	2.43	0.40
ITEM 20	2.57	0.36

ITEM 21	3.13	0.50
ITEM 22	3.54	0.28
ITEM 23	2.14	0.36
ITEM 24	3.12	0.24
ITEM 25	3.14	0.30
ITEM 26	2.36	0.31
ITEM 27	3.76	0.30
ITEM 28	1.87	0.45
ITEM 29	2.78	0.49
ITEM 30	2.78	0.30
ITEM 31	3.76	0.18
ITEM 32	1.86	0.48
ITEM 33	2.76	0.29
ITEM 34	3.12	0.31
ITEM 35	2.36	0.33
ITEM 36	1.87	0.42
ITEM 37	2.14	0.48
ITEM 38	1.92	0.32
ITEM 39	3.12	0.40
ITEM 40	3.76	0.37
ITEM 41	2.43	0.40

ITEM 42	2.14	0.21
ITEM 43	3.12	0.24
ITEM 44	3.14	0.30
ITEM 45	2.36	0.31
ITEM 46	3.76	0.30
ITEM 47	1.87	0.45
ITEM 48	2.78	0.49
ITEM 49	2.78	0.30
ITEM 50	3.76	0.18
ITEM 51	1.86	0.48
ITEM 52	2.76	0.29

ITEM 53	3.12	0.31
ITEM 54	2.36	0.33
ITEM 55	1.87	0.42
ITEM 56	2.14	0.48
ITEM 57	1.92	0.32
ITEM 58	3.12	0.40
ITEM 59	3.76	0.37
ITEM 60	2.43	0.40
ITEM 61	2.57	0.36
ITEM 62	3.13	0.40
ITEM 63	3.54	0.21

Análisis de la confiabilidad:

La confiabilidad del instrumento (cuestionario) con que se medirá el nivel de las habilidades directivas, que determina la consistencia interna de los ítems formulados para medir dicha variable de interés; es decir, detectar si algún ítem tiene un mayor o menor error de medida, utilizando el método del Alfa de Cronbach y aplicado a una muestra piloto de 10 docentes que no estuvieron contemplados en la muestra, obtuvo un coeficiente de confiabilidad de $\alpha_{\text{Cronbach}} = 0.899$, lo que permite inferir que el instrumento a utilizar es significativamente confiable de **bueno**, según la escala de alfa de Cronbach.

ANEXO 14. CONFIABILIDAD DE LA VARIABLE 2

Resultado del análisis de confiabilidad del instrumento para medir la variable:
Felicidad laboral

Alfa de Cronbach Fiabilidad	N° de elementos
,845	15

Nivel de Confiabilidad Bueno

Estadísticos total-elemento

N° ITEM	Promedio	Varianza S
ITEM 1	4.12	0.31
ITEM 2	3.36	0.33
ITEM 3	4.87	0.42
ITEM 4	4.14	0.48
ITEM 5	3.76	0.30
ITEM 6	4.87	0.45
ITEM 7	3.78	0.49

ITEM 8	3.78	0.30
ITEM 9	4.76	0.18
ITEM 10	4.86	0.48
ITEM 11	4.76	0.29
ITEM 12	4.14	0.21
ITEM 13	4.12	0.24
ITEM 14	3.14	0.30
ITEM 15	4.36	0.31

Análisis de la confiabilidad:

La confiabilidad del instrumento (cuestionario) con que se medirá el nivel de la felicidad laboral, que determina la consistencia interna de los ítems formulados para medir dicha variable de interés; es decir, detectar si algún ítem tiene un mayor o menor error de medida, utilizando el método del Alfa de Cronbach y aplicado a una muestra piloto de 10 docentes que no estuvieron contemplados en la muestra, obtuvo un coeficiente de confiabilidad de $\alpha_{\text{Cronbach}} = 0.845$, lo que permite inferir que el instrumento a utilizar es significativamente confiable de **bueno**, según la escala de alfa de Cronbach.

ANEXO 15. CONFIABILIDAD DE LA VARIABLE 3

Resultado del análisis de confiabilidad del instrumento para medir la variable:

Engagement docente

Alfa de Cronbach Fiabilidad	N° de elementos
,912	17

Nivel de Confiabilidad Excelente

Estadísticos total-elemento

N° ITEM	Promedio	Varianza S
ITEM 1	4.23	0.29
ITEM 2	4.32	0.31
ITEM 3	5.36	0.38
ITEM 4	4.17	0.42
ITEM 5	3.76	0.36
ITEM 6	3.87	0.47
ITEM 7	2.78	0.49
ITEM 8	2.78	0.32

ITEM 9	3.76	0.17
ITEM 10	4.86	0.48
ITEM 11	4.76	0.23
ITEM 12	3.12	0.31
ITEM 13	2.36	0.33
ITEM 14	4.87	0.46
ITEM 15	2.14	0.48
ITEM 16	4.92	0.32
ITEM 17	3.12	0.40

Análisis de la confiabilidad:

La confiabilidad del instrumento (cuestionario) con que se medirá el nivel del engagement docente, que determina la consistencia interna de los ítems formulados para medir dicha variable de interés; es decir, detectar si algún ítem tiene un mayor o menor error de medida, utilizando el método del Alfa de Cronbach y aplicado a una muestra piloto de 10 docentes que no estuvieron contemplados en la muestra, obtuvo un coeficiente de confiabilidad de $\alpha_{\text{Cronbach}} = 0.912$, lo que permite inferir que el instrumento a utilizar es significativamente confiable de **excelente**, según la escala de alfa de Cronbach.

ANEXO 16. INSTRUMENTO DE LA VARIABLE 1

Cuestionario de tesis doctoral de la Universidad César Vallejo

Título de Investigación: Habilidades directivas, felicidad laboral y engagement uwes

*Obligatorio

Doctorando: Yasmin Miriam Bromley Chávez



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Datos del encuestado

Edad *

Tu respuesta _____

Edad *

Tu respuesta _____

Sexo *

Femenino

Masculino

Condición laboral *

Nombrado

Contratado

[Siguiete](#)

HABILIDADES DIRECTIVAS

El siguiente cuestionario tiene como finalidad recabar información sobre su percepción de las habilidades directivas de su director(a). Recordando, que la información suministrada por Usted es de carácter confidencial y únicamente con fines investigativos.

Considerar los ítems para su respuesta:

Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

1. Solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

2. Para mejorar, está dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (esto es, compartir creencias y sentimientos) *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

3. Tiene un conjunto de estándares y/o principios personales bien desarrollados que guían su comportamiento *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

4. Utiliza métodos eficaces de administración de tiempo *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

5. Con frecuencia reafirma sus prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

6. Se muestra tranquilo en situaciones estresantes *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

7. Plantea clara y explícitamente cuál es el problema *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

8. Siempre genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

9. Plantea los distintos pasos en el proceso de resolución del problema, es decir, define el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genera alternativas antes de seleccionar una única solución *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

10. Analiza profundamente el problema antes de considerar formas de resolverlo. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

11. Plantea soluciones creativas e innovadoras a los problemas *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

12. Procura brindar reconocimiento no solo a quienes se les ocurren ideas creativas, sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen recursos para implementarlas *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

13. Es capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

14. Cuando da retroalimentación a los demás, evita referirse a características personales y, en vez de ello, se concentra en problemas o soluciones. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

15. Cuando trata de corregir el comportamiento de alguien, lo hace de forma general evitando señalar. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

16. Es descriptivo al dar retroalimentación señalando evidencias y realizando preguntas reflexivas *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

17. Se hace responsable de sus planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido" *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

18. Hace lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando está en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

19. No habla despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que él *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

20. Cuando discute un problema de alguien, ofrece una respuesta que indica comprensión en vez de consejo *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

21. Se esfuerza más y toma más iniciativa de lo que se espera en su trabajo. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

22. Continuamente está mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

23. Apoya los eventos y las actividades ceremoniales de la organización. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

24. Forma una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

25. En su trabajo se esfuerza por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

26. Manda notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparte información relevante. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

27. Evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

28. Siempre determina si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

29. Utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

30. Se asegura de que la persona reciba retroalimentación oportuna para el desempeño de su actividad. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

28. Siempre determina si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

29. Utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

30. Se asegura de que la persona reciba retroalimentación oportuna para el desempeño de su actividad. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

34. Da felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

35. Evita hacer acusaciones personales y atribuir motivos de autobeneficio a la otra persona. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

36. Insta a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

37. Muestra preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

38. Ante un conflicto, busca información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

39. Ante un conflicto, pide a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

40. Ante un conflicto, no toma partido, sino que permanece neutral. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

41. Ante un conflicto, ayuda a ambas partes a generar alternativas múltiples. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

42. Ante un conflicto, ayuda a ambos a encontrar áreas en las que estén de acuerdo. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

43. A las personas que delega funciones, les ayuda a sentirse competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

44. A las personas que delega funciones, les ofrece retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

45. A las personas que delega funciones, trata de ofrecerles toda la información que requieren para realizar sus actividades. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

46. A las personas que delega funciones, especifica claramente los resultados que desea. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

47. A las personas que delega funciones, especifica claramente el nivel de iniciativa que quiere que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte de la actividad e informar, hacer la actividad completa y después informar, etcétera). *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

48. Da seguimiento regularmente del cumplimiento de las tareas asignadas. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

49. Sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

50. Es claro y consistente acerca de lo que quiere lograr. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

51. Forja una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

52. Articula una visión clara y motivada de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

53. Conoce diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

54. Conoce diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

55. Diagnostica y aprovecha las competencias centrales de su equipo o sus fortalezas únicas. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

56. Alienta al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

57. Transmite energía positiva a los demás cuando interactúa. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

58. Enfatiza en la mejora de los aprendizajes con el cambio que lidera. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

59. Expresa su gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos insignificantes. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

60. Hace hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

61. Hace muchos más comentarios positivos que negativos. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

62. Cuando comunica una visión, llega tanto al corazón como a la mente de las personas. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

63. Sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

ANEXO 17: FICHA TÉCNICA VARIABLE 1

I.- Datos informativos

1. Técnica e instrumento: Encuesta / Cuestionario
2. Nombre del instrumento: Cuestionario de habilidades directivas
3. Autor original: Alina Emilsen Sánchez Huaylinos
4. Forma de aplicación: Colectiva
5. Medición: Nivel de habilidades directivas
6. Administración: Docentes
7. Tiempo de aplicación: 30 minutos

II.- Objetivo del instrumento:

Diagnosticar el nivel de habilidades directivas en la Red N° 04 en San Juan de Lurigancho, Lima.

III.- Validación y confiabilidad:

El instrumento fue sometido a juicio de expertos; esto según lo indican Hernández et al. (2014), a fin de analizar las proposiciones para comprobar si los enunciados están bien definidos en relación con la temática planteada, y si las instrucciones son claras y precisas, a fin de evitar confusión al desarrollar la prueba. Para la **validación** se emplearon como procedimientos la selección de los expertos, en investigación y en la temática de investigación. La entrega de la carpeta de evaluación a cada experto: cuadro de operacionalización de las variables, instrumento y ficha de opinión de los expertos; mejora de los instrumentos en función a las opiniones y sugerencias de los expertos.

Para establecer la confiabilidad del instrumento, cuestionario de habilidades directivas, se aplicó una prueba piloto; posterior a ello, los resultados fueron sometidos a los procedimientos del método Alpha de Crombach, citado por Hernández et al. (2014); el cálculo de confiabilidad que obtuvo del instrumento fue $\alpha = 0,899$, resultado que a luz de la tabla de valoración e interpretación de los resultados de Alpha de Cronbach se asume como una confiabilidad buena, que permite determinar que el instrumento proporciona la confiabilidad necesaria para su aplicación.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,899	63

4 Dirigido a:

134 docentes

5 Materiales necesarios:

Fotocopias del instrumento, lápiz, borrador.

6 Descripción del instrumento:

El instrumento referido presenta 63 ítems con una valoración de 1 a 5 puntos cada uno (desde nunca= 1 hasta siempre=5); los cuales están organizados en función a las dimensiones de la variable.

La evaluación de los resultados se realiza por dimensiones y por todos los enunciados (variable), considerando la valoración referenciada. Los resultados, de la escala de estimación serán organizados o agrupados en función a la escala establecida.

7 Baremos

Puntaje por dimensión y variable

Niveles	A nivel de variable	A nivel de las dimensiones		
		Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3
Alto	236 - 315	46 - 60	111 - 150	81 - 105
Medio	156 - 235	31 - 45	76 - 110	51 - 80
Bajo	63 - 155	12 - 30	30 - 75	21 - 50

ANEXO 18. INSTRUMENTO DE LA VARIABLE 2

FELICIDAD LABORAL

El siguiente cuestionario tiene como finalidad recabar información sobre su nivel de felicidad laboral. Recordando, que la información suministrada por Usted es de carácter confidencial y únicamente con fines investigativos.

Considerar los ítems para su respuesta:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5	6	7

1. Disfruto con mi trabajo *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre						

2. La familia me aporta felicidad *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre						

3. Tengo buena salud *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre						

4. En mi vida el amor ocupa un lugar importante *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre						

5. Tengo estabilidad interior *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre						

6. Tengo bienestar objetivo *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre						

7. Tengo estabilidad profesional *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre						

8. En el trabajo obtengo las justas recompensas *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre						

9. El clima organizacional de la empresa es bueno *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre						

10. Los jefes dirigen bien *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre						

11. Disfruto haciendo bien mi trabajo *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre						

12. El clima organizacional en mi unidad de trabajo es bueno *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre						

13. La motivación interna de mi puesto es alta *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre						

13. La motivación interna de mi puesto es alta *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre						

14. Mis tareas en la empresa están bien diseñadas *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre						

15. Soy extrovertido/a *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre						

ANEXO 19: FICHA TÉCNICA VARIABLE 2

I.- Datos informativos

8. Técnica e instrumento: Encuesta / Cuestionario
9. Nombre del instrumento: Cuestionario de felicidad laboral
10. Autor original: Junco et al. (2013)
11. Forma de aplicación: Colectiva
12. Medición: Nivel de felicidad laboral
13. Administración: Docentes
14. Tiempo de aplicación: 30 minutos

II.- Objetivo del instrumento:

Diagnosticar el nivel de felicidad laboral de los docentes de la Red N° 04 en San Juan de Lurigancho, Lima.

III.- Validación y confiabilidad:

El instrumento fue sometido a juicio de expertos; esto según lo indican Hernández et al. (2014), a fin de analizar las proposiciones para comprobar si los enunciados están bien definidos en relación con la temática planteada, y si las instrucciones son claras y precisas, a fin de evitar confusión al desarrollar la prueba. Para la **validación** se emplearon como procedimientos la selección de los expertos, en investigación y en la temática de investigación. La entrega de la carpeta de evaluación a cada experto: cuadro de operacionalización de las variables, instrumento y ficha de opinión de los expertos; mejora de los instrumentos en función a las opiniones y sugerencias de los expertos.

Para establecer la confiabilidad del instrumento, cuestionario de felicidad laboral, se aplicó una prueba piloto; posterior a ello, los resultados fueron sometidos a los procedimientos del método Alpha de Crombach, citado por Hernández et al. (2014); el cálculo de confiabilidad que obtuvo del instrumento fue $\alpha = 0,845$, resultado que a luz de la tabla de valoración e interpretación de los resultados de Alpha de Cronbach se asume como una confiabilidad buena, que permite determinar que el instrumento proporciona la confiabilidad necesaria para su aplicación.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,845	15

8 Dirigido a:

134 docentes

9 Materiales necesarios:

Fotocopias del instrumento, lápiz, borrador.

10 Descripción del instrumento:

El instrumento referido presenta 15 ítems con una valoración de 1 a 7 puntos cada uno (desde nunca= 1 hasta siempre=7); los cuales están organizados en función a las dimensiones de la variable.

La evaluación de los resultados se realiza por dimensiones y por todos los enunciados (variable), considerando la valoración referenciada. Los resultados, de la escala de estimación serán organizados o agrupados en función a la escala establecida.

Distribución de ítems por dimensiones

Factores del individuo	1, 3, 4, 5, 6, 11, 13, 15
Factores del entorno	2, 7, 8, 9, 10, 12, 14

11 Baremos**Puntaje por dimensión y variable**

Niveles	A nivel de variable	A nivel de las dimensiones	
		Dimensión 1	Dimensión 2
Alto	91 - 105	49 - 56	43 - 49
Medio	61 - 90	33 - 48	29 - 42
Bajo	15 - 60	8 - 32	7 - 28

ANEXO 20. INSTRUMENTO DE LA VARIABLE 3

ENGAGEMENT UWES

El siguiente cuestionario tiene como finalidad recabar información sobre su nivel de engagement (compromiso) docente. Recordando, que la información suministrada por Usted es de carácter confidencial y únicamente con fines investigativos.

Considerar los ítems para su respuesta:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6

1. En mi trabajo se presentan nuevos retos. *

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre					

2. En mi trabajo me siento lleno/a de energía *

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre					

3. Estoy inmerso/a y concentrado/a en mi trabajo *

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre					

4. Soy persistente en mi trabajo *

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre					

5. Estoy entusiasmado/a con mi trabajo *

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre					

6. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo *

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre					

7. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar *

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre					

8. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando *

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre					

9. Soy fuerte y energético/a con mi trabajo *

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre					

10. Aprendo cosas nuevas e interesantes en mi trabajo *

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre					

11. Mi trabajo tiene sentido *

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre					

12. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa a mi alrededor *

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre					

13. Me 'dejo llevar' por mi trabajo *

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre					

14. Mi trabajo es estimulante e inspirador *

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre					

15. Estoy orgulloso/a del trabajo que hago *

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre					

16. Cuando estoy absorto/a en mi trabajo, me siento bien *

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre					

17. Me es difícil 'desconectar' del trabajo *

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre					

ANEXO 21: FICHA TÉCNICA VARIABLE 3

I. Datos informativos

1. Técnica e instrumento: Encuesta / Cuestionario
2. Nombre del instrumento: Cuestionario de Engagement UWES (Utrecht Work Engagement Scale)
3. Autor original: Hallberg Schaufeli (1999)
4. Adaptación: Salanova (2000)
5. Forma de aplicación: Colectiva
6. Medición: Nivel de Engagement laboral
7. Administración: Docentes
8. Tiempo de aplicación: 30 minutos

II. Objetivo del instrumento:

Diagnosticar el nivel de engagement laboral de los docentes de la Red N° 04 en San Juan de Lurigancho, Lima.

III. Validación y confiabilidad:

El instrumento fue sometido a juicio de expertos; esto según lo indican Hernández et al. (2014), a fin de analizar las proposiciones para comprobar si los enunciados están bien definidos en relación con la temática planteada, y si las instrucciones son claras y precisas, a fin de evitar confusión al desarrollar la prueba. Para la **validación** se emplearon como procedimientos la selección de los expertos, en investigación y en la temática de investigación. La entrega de la carpeta de evaluación a cada experto: cuadro de operacionalización de las variables, instrumento y ficha de opinión de los expertos; mejora de los instrumentos en función a las opiniones y sugerencias de los expertos.

Para establecer la confiabilidad del instrumento, cuestionario de engagement docente, se aplicó una prueba piloto; posterior a ello, los resultados fueron sometidos a los procedimientos del método Alpha de Crombach, citado por Hernández et al. (2014); el cálculo de confiabilidad que obtuvo del instrumento fue $\alpha = 0,912$, resultado que a luz de la tabla de valoración e interpretación de los resultados de Alpha de Cronbach se asume como una confiabilidad muy fuerte, que permite determinar que el instrumento proporciona la confiabilidad necesaria para su aplicación.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,912	17

IV. Dirigido a:

134 docentes

V. Materiales necesarios:

Fotocopias del instrumento, lápiz, borrador.

VI. Descripción del instrumento:

El instrumento referido presenta 17 ítems con una valoración de 0 a 6 puntos cada uno (desde nunca= 0 hasta siempre=6); los cuales están organizados en función a las dimensiones de la variable.

La evaluación de los resultados se realiza por dimensiones y por todos los enunciados (variable), considerando la valoración referenciada. Los resultados, de la escala de estimación serán organizados o agrupados en función a la escala establecida.

Distribución de ítems por dimensiones

Vigor	2, 4, 6, 7, 8, 9,
Dedicación	1, 5, 10, 11, 14, 15
Absorción	3, 12, 13, 16, 17

VII. Baremos**Puntaje por dimensión y variable**

Niveles	A nivel de variable	A nivel de las dimensiones		
		Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3
Alto	86 - 102	31 - 36	31 - 36	26 - 30
Medio	52 - 85	19 - 30	19 - 30	16 - 25
Bajo	0 - 51	0 - 18	0 - 18	0 - 15

ANEXO 22. CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE

1

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES							
1	Solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal	X		X		X		
2	Para mejorar, está dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (esto es, compartir creencias y sentimientos)	X		X		X		
3	Tiene un conjunto de estándares y/o principios personales bien desarrollados que guían su comportamiento	X		X		X		
4	Utiliza métodos eficaces de administración de tiempo	X		X		X		
5	Con frecuencia reafirma sus prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes	X		X		X		
6	Se muestra tranquilo en situaciones estresantes	X		X		X		
7	Plantea clara y explícitamente cuál es el problema	X		X		X		
8	Siempre genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente	X		X		X		
9	Plantea los distintos pasos en el proceso de resolución del problema, es decir, define el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genera alternativas antes de seleccionar una única solución	X		X		X		
10	Analiza profundamente el problema antes de considerar formas de resolverlo.	X		X		X		
11	Plantea soluciones creativas e innovadoras a los problemas	X		X		X		
12	Procura brindar reconocimiento no solo a quienes se les ocurren ideas creativas, sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen recursos para implementarlas	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: HABILIDADES INTERPERSONALES	Si	No	Si	No	Si	No	

13	Es capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas	X		X		X	
14	Cuando da retroalimentación a los demás, evita referirse a características personales y, en vez de ello, se concentra en problemas o soluciones.	X		X		X	
15	Cuando trata de corregir el comportamiento de alguien, lo hace de forma general evitando señalar.	X		X		X	
16	Es descriptivo al dar retroalimentación señalando evidencias y realizando preguntas reflexivas	X		X		X	
17	Se hace responsable de sus planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido"	X		X		X	
18	Hace lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando está en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.	X		X		X	
19	No habla despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que él	X		X		X	
20	Cuando discute un problema de alguien, ofrece una respuesta que indica comprensión en vez de consejo	X		X		X	
21	Se esfuerza más y toma más iniciativa de lo que se espera en su trabajo.	X		X		X	
22	Continuamente está mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos.	X		X		X	
23	Apoya los eventos y las actividades ceremoniales de la organización.	X		X		X	
24	Forma una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	X		X		X	
25	En su trabajo se esfuerza por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	X		X		X	
26	Manda notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparte información relevante.	X		X		X	

27	Evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás.	X		X		X	
28	Siempre determina si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.	X		X		X	
29	Utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	X		X		X	
30	Se asegura de que la persona reciba retroalimentación oportuna para el desempeño de su actividad.	X		X		X	
31	Siempre ayuda al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.	X		X		X	
32	Sólo como último recurso trata de reasignar o a un individuo con desempeño deficiente.	X		X		X	
33	Se asegura de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.	X		X		X	
34	Da felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	X		X		X	
35	Evita hacer acusaciones personales y atribuir motivos de autobeneficio a la otra persona.	X		X		X	
36	Insta a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.	X		X		X	
37	Muestra preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.	X		X		X	
38	Ante un conflicto, busca información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.	X		X		X	
39	Ante un conflicto, pide a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables.	X		X		X	
40	Ante un conflicto, no toma partido, sino que permanece neutral.	X		X		X	
41	Ante un conflicto, ayuda a ambas partes a generar alternativas múltiples.	X		X		X	
42	Ante un conflicto, ayuda a ambos a encontrar áreas en las que estén	X		X		X	

de acuerdo.						
DIMENSIÓN 3: HABILIDADES GRUPALES						
	Si	No	Si	No	Si	No
43	A las personas que delegan funciones, les ayuda a sentirse competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.	X		X		X
44	A las personas que delegan funciones, les ofrece retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática.	X		X		X
45	A las personas que delegan funciones, trata de ofrecerles toda la información que requieren para realizar sus actividades.	X		X		X
46	A las personas que delegan funciones, especifica claramente los resultados que desea.	X		X		X
47	A las personas que delega funciones, especifica claramente el nivel de iniciativa que quiere que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte de la actividad e informar, hacer la actividad completa y después informar, etcétera).	X		X		X
48	Da seguimiento regularmente del cumplimiento de las tareas asignadas.	X		X		X
49	Sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	X		X		X
50	Es claro y consistente acerca de lo que quiere lograr.	X		X		X
51	Forja una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.	X		X		X
52	Articula una visión clara y motivada de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo	X		X		X
53	Conoce diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo.	X		X		X
54	Conoce diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	X		X		X
55	Diagnostica y aprovecha las competencias centrales de su equipo o sus fortalezas únicas.	X		X		X
56	Alienta al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como	X		X		X

	pequeñas mejoras continuas.					
57	Transmite energía positiva a los demás cuando interactúa.	X		X		X
58	Enfatiza en la mejora de los aprendizajes con el cambio que lidera.	X		X		X
59	Expresa su gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos insignificantes.	X		X		X
60	Hace hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.	X		X		X
61	Hace muchos más comentarios positivos que negativos.	X		X		X
62	Cuando comunica una visión, llega tanto al corazón como a la mente de las personas.	X		X		X
63	Sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo.	X		X		X

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: HUAYTA FRANCO, Yolanda Josefina DNI: 09333287

Grado y Especialidad del validador: DOCTORA EN EDUCACIÓN

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 30 de mayo del 2020.


Firma del Experto Informante.
Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES								
1	Solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal	X		X		X		
2	Para mejorar, está dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (esto es, compartir creencias y sentimientos)	X		X		X		
3	Tiene un conjunto de estándares y/o principios personales bien desarrollados que guían su comportamiento	X		X		X		
4	Utiliza métodos eficaces de administración de tiempo	X		X		X		
5	Con frecuencia reafirma sus prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes	X		X		X		
6	Se muestra tranquilo en situaciones estresantes	X		X		X		
7	Plantea clara y explícitamente cuál es el problema	X		X		X		
8	Siempre genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente	X		X		X		
9	Plantea los distintos pasos en el proceso de resolución del problema, es decir, define el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genera alternativas antes de seleccionar una única solución	X		X		X		
10	Analiza profundamente el problema antes de considerar formas de resolverlo.	X		X		X		
11	Plantea soluciones creativas e innovadoras a los problemas	X		X		X		
12	Procura brindar reconocimiento no solo a quienes se les ocurren ideas creativas, sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen recursos para implementarlas	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: HABILIDADES INTERPERSONALES								
		Si	No	Si	No	Si	No	

13	Es capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas	X		X		X		
14	Cuando da retroalimentación a los demás, evita referirse a características personales y, en vez de ello, se concentra en problemas o soluciones.	X		X		X		
15	Cuando trata de corregir el comportamiento de alguien, lo hace de forma general evitando señalar.	X		X		X		
16	Es descriptivo al dar retroalimentación señalando evidencias y realizando preguntas reflexivas	X		X		X		
17	Se hace responsable de sus planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido"	X		X		X		
18	Hace lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando está en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.	X		X		X		
19	No habla despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que él	X		X		X		
20	Cuando discute un problema de alguien, ofrece una respuesta que indica comprensión en vez de consejo	X		X		X		
21	Se esfuerza más y toma más iniciativa de lo que se espera en su trabajo.	X		X		X		
22	Continuamente está mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos.	X		X		X		
23	Apoya los eventos y las actividades ceremoniales de la organización.	X		X		X		
24	Forma una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	X		X		X		
25	En su trabajo se esfuerza por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	X		X		X		
26	Manda notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparte información relevante.	X		X		X		

27	Evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás.	X		X		X	
28	Siempre determina si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.	X		X		X	
29	Utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	X		X		X	
30	Se asegura de que la persona reciba retroalimentación oportuna para el desempeño de su actividad.	X		X		X	
31	Siempre ayuda al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.	X		X		X	
32	Sólo como último recurso trata de reasignar o a un individuo con desempeño deficiente.	X		X		X	
33	Se asegura de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.	X		X		X	
34	Da felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	X		X		X	
35	Evita hacer acusaciones personales y atribuir motivos de autobeneficio a la otra persona.	X		X		X	
36	Insta a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.	X		X		X	
37	Muestra preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.	X		X		X	
38	Ante un conflicto, busca información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.	X		X		X	
39	Ante un conflicto, pide a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables.	X		X		X	
40	Ante un conflicto, no toma partido, sino que permanece neutral.	X		X		X	
41	Ante un conflicto, ayuda a ambas partes a generar alternativas múltiples.	X		X		X	
42	Ante un conflicto, ayuda a ambos a encontrar áreas en las que estén	X		X		X	

	de acuerdo.						
	DIMENSIÓN 3: HABILIDADES GRUPALES	Si	No	Si	No	Si	No
43	A las personas que delegan funciones, les ayuda a sentirse competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.	X		X		X	
44	A las personas que delegan funciones, les ofrece retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática.	X		X		X	
45	A las personas que delegan funciones, trata de ofrecerles toda la información que requieren para realizar sus actividades.	X		X		X	
46	A las personas que delegan funciones, especifica claramente los resultados que desea.	X		X		X	
47	A las personas que delega funciones, especifica claramente el nivel de iniciativa que quiere que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte de la actividad e informar, hacer la actividad completa y después informar, etcétera).	X		X		X	
48	Da seguimiento regularmente del cumplimiento de las tareas asignadas.	X		X		X	
49	Sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	X		X		X	
50	Es claro y consistente acerca de lo que quiere lograr.	X		X		X	
51	Forja una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.	X		X		X	
52	Articula una visión clara y motivada de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.	X		X		X	
53	Conoce diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo.	X		X		X	
54	Conoce diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	X		X		X	
55	Diagnostica y aprovecha las competencias centrales de su equipo o sus fortalezas únicas.	X		X		X	
56	Alienta al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como	X		X		X	

	pequeñas mejoras continuas.						
57	Transmite energía positiva a los demás cuando interactúa.	X		X		X	
58	Enfatiza en la mejora de los aprendizajes con el cambio que lidera.	X		X		X	
59	Expresa su gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos insignificantes.	X		X		X	
60	Hace hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.	X		X		X	
61	Hace muchos más comentarios positivos que negativos.	X		X		X	
62	Cuando comunica una visión, llega tanto al corazón como a la mente de las personas.	X		X		X	
63	Sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIECIA _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: PANTIGOSO LEYTHON, Nathalí DNI: 44512362

Grado y Especialidad del validador: DOCTORA EN EDUCACIÓN

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 30 de mayo del 2020.


Firma del experto informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES							
1	Solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal	X		X		X		
2	Para mejorar, está dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (esto es, compartir creencias y sentimientos)	X		X		X		
3	Tiene un conjunto de estándares y/o principios personales bien desarrollados que guían su comportamiento	X		X		X		
4	Utiliza métodos eficaces de administración de tiempo	X		X		X		
5	Con frecuencia reafirma sus prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes	X		X		X		
6	Se muestra tranquilo en situaciones estresantes	X		X		X		
7	Plantea clara y explícitamente cuál es el problema	X		X		X		
8	Siempre genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente	X		X		X		
9	Plantea los distintos pasos en el proceso de resolución del problema, es decir, define el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genera alternativas antes de seleccionar una única solución	X		X		X		
10	Analiza profundamente el problema antes de considerar formas de resolverlo.	X		X		X		
11	Plantea soluciones creativas e innovadoras a los problemas	X		X		X		
12	Procura brindar reconocimiento no solo a quienes se les ocurren ideas creativas, sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen recursos para implementarlas	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: HABILIDADES INTERPERSONALES	Si	No	Si	No	Si	No	

13	Es capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas	X		X		X		
14	Cuando da retroalimentación a los demás, evita referirse a características personales y, en vez de ello, se concentra en problemas o soluciones.	X		X		X		
15	Cuando trata de corregir el comportamiento de alguien, lo hace de forma general evitando señalar.	X		X		X		
16	Es descriptivo al dar retroalimentación señalando evidencias y realizando preguntas reflexivas	X		X		X		
17	Se hace responsable de sus planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido"	X		X		X		
18	Hace lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando está en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.	X		X		X		
19	No habla despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que él	X		X		X		
20	Cuando discute un problema de alguien, ofrece una respuesta que indica comprensión en vez de consejo	X		X		X		
21	Se esfuerza más y toma más iniciativa de lo que se espera en su trabajo.	X		X		X		
22	Continuamente está mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos.	X		X		X		
23	Apoya los eventos y las actividades ceremoniales de la organización.	X		X		X		
24	Forma una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	X		X		X		
25	En su trabajo se esfuerza por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	X		X		X		
26	Manda notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparte información relevante.	X		X		X		

27	Evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás.	X		X		X	
28	Siempre determina si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.	X		X		X	
29	Utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	X		X		X	
30	Se asegura de que la persona reciba retroalimentación oportuna para el desempeño de su actividad.	X		X		X	
31	Siempre ayuda al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.	X		X		X	
32	Sólo como último recurso trata de reasignar o a un individuo con desempeño deficiente.	X		X		X	
33	Se asegura de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.	X		X		X	
34	Da felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	X		X		X	
35	Evita hacer acusaciones personales y atribuir motivos de autobeneficio a la otra persona.	X		X		X	
36	Insta a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.	X		X		X	
37	Muestra preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.	X		X		X	
38	Ante un conflicto, busca información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.	X		X		X	
39	Ante un conflicto, pide a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables.	X		X		X	
40	Ante un conflicto, no toma partido, sino que permanece neutral.	X		X		X	
41	Ante un conflicto, ayuda a ambas partes a generar alternativas múltiples.	X		X		X	
42	Ante un conflicto, ayuda a ambos a encontrar áreas en las que estén	X		X		X	

	de acuerdo.						
	DIMENSIÓN 3: HABILIDADES GRUPALES	Si	No	Si	No	Si	No
43	A las personas que delegan funciones, les ayuda a sentirse competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.	X		X		X	
44	A las personas que delegan funciones, les ofrece retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática.	X		X		X	
45	A las personas que delegan funciones, trata de ofrecerles toda la información que requieren para realizar sus actividades.	X		X		X	
46	A las personas que delegan funciones, especifica claramente los resultados que desea.	X		X		X	
47	A las personas que delega funciones, especifica claramente el nivel de iniciativa que quiere que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte de la actividad e informar, hacer la actividad completa y después informar, etcétera).	X		X		X	
48	Da seguimiento regularmente del cumplimiento de las tareas asignadas.	X		X		X	
49	Sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	X		X		X	
50	Es claro y consistente acerca de lo que quiere lograr.	X		X		X	
51	Forja una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.	X		X		X	
52	Articula una visión clara y motivada de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.	X		X		X	
53	Conoce diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo.	X		X		X	
54	Conoce diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	X		X		X	
55	Diagnostica y aprovecha las competencias centrales de su equipo o sus fortalezas únicas.	X		X		X	
56	Alienta al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como	X		X		X	

	pequeñas mejoras continuas.						
57	Transmite energía positiva a los demás cuando interactúa.	X		X		X	
58	Enfatiza en la mejora de los aprendizajes con el cambio que lidera.	X		X		X	
59	Expresa su gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos insignificantes.	X		X		X	
60	Hace hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.	X		X		X	
61	Hace muchos más comentarios positivos que negativos.	X		X		X	
62	Cuando comunica una visión, llega tanto al corazón como a la mente de las personas.	X		X		X	
63	Sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIECIA _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: VALVERDE ALVA, Weslyn Erasmo DNI: 43163513

Grado y Especialidad del validador: DOCTOR EN EDUCACIÓN

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 30 de mayo del 2020.



Firma del experto informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES								
1	Solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal	X		X		X		
2	Para mejorar, está dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (esto es, compartir creencias y sentimientos)	X		X		X		
3	Tiene un conjunto de estándares y/o principios personales bien desarrollados que guían su comportamiento	X		X		X		
4	Utiliza métodos eficaces de administración de tiempo	X		X		X		
5	Con frecuencia reafirma sus prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes	X		X		X		
6	Se muestra tranquilo en situaciones estresantes	X		X		X		
7	Plantea clara y explícitamente cuál es el problema	X		X		X		
8	Siempre genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente	X		X		X		
9	Plantea los distintos pasos en el proceso de resolución del problema, es decir, define el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genera alternativas antes de seleccionar una única solución	X		X		X		
10	Analiza profundamente el problema antes de considerar formas de resolverlo.	X		X		X		
11	Plantea soluciones creativas e innovadoras a los problemas	X		X		X		
12	Procura brindar reconocimiento no solo a quienes se les ocurren ideas creativas, sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen recursos para implementarlas	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: HABILIDADES INTERPERSONALES								

13	Es capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas	X		X		X		
14	Cuando da retroalimentación a los demás, evita referirse a características personales y, en vez de ello, se concentra en problemas o soluciones.	X		X		X		
15	Cuando trata de corregir el comportamiento de alguien, lo hace de forma general evitando señalar.	X		X		X		
16	Es descriptivo al dar retroalimentación señalando evidencias y realizando preguntas reflexivas	X		X		X		
17	Se hace responsable de sus planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido"	X		X		X		
18	Hace lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando está en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.	X		X		X		
19	No habla despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que él	X		X		X		
20	Cuando discute un problema de alguien, ofrece una respuesta que indica comprensión en vez de consejo	X		X		X		
21	Se esfuerza más y toma más iniciativa de lo que se espera en su trabajo.	X		X		X		
22	Continuamente está mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos.	X		X		X		
23	Apoya los eventos y las actividades ceremoniales de la organización.	X		X		X		
24	Forma una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	X		X		X		
25	En su trabajo se esfuerza por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	X		X		X		
26	Manda notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparte información relevante.	X		X		X		

27	Evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás.	X		X		X	
28	Siempre determina si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.	X		X		X	
29	Utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	X		X		X	
30	Se asegura de que la persona reciba retroalimentación oportuna para el desempeño de su actividad.	X		X		X	
31	Siempre ayuda al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.	X		X		X	
32	Sólo como último recurso trata de reasignar o a un individuo con desempeño deficiente.	X		X		X	
33	Se asegura de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.	X		X		X	
34	Da felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	X		X		X	
35	Evita hacer acusaciones personales y atribuir motivos de autobeneficio a la otra persona.	X		X		X	
36	Insta a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.	X		X		X	
37	Muestra preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.	X		X		X	
38	Ante un conflicto, busca información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.	X		X		X	
39	Ante un conflicto, pide a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables.	X		X		X	
40	Ante un conflicto, no toma partido, sino que permanece neutral.	X		X		X	
41	Ante un conflicto, ayuda a ambas partes a generar alternativas múltiples.	X		X		X	
42	Ante un conflicto, ayuda a ambos a encontrar áreas en las que estén	X		X		X	

	de acuerdo.						
	DIMENSIÓN 3: HABILIDADES GRUPALES	Si	No	Si	No	Si	No
43	A las personas que delegan funciones, les ayuda a sentirse competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.	X		X		X	
44	A las personas que delegan funciones, les ofrece retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática.	X		X		X	
45	A las personas que delegan funciones, trata de ofrecerles toda la información que requieren para realizar sus actividades.	X		X		X	
46	A las personas que delegan funciones, especifica claramente los resultados que desea.	X		X		X	
47	A las personas que delega funciones, especifica claramente el nivel de iniciativa que quiere que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte de la actividad e informar, hacer la actividad completa y después informar, etcétera).	X		X		X	
48	Da seguimiento regularmente del cumplimiento de las tareas asignadas.	X		X		X	
49	Sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	X		X		X	
50	Es claro y consistente acerca de lo que quiere lograr.	X		X		X	
51	Forja una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.	X		X		X	
52	Articula una visión clara y motivada de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.	X		X		X	
53	Conoce diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo.	X		X		X	
54	Conoce diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	X		X		X	
55	Diagnostica y aprovecha las competencias centrales de su equipo o sus fortalezas únicas.	X		X		X	
56	Alienta al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como	X		X		X	

	pequeñas mejoras continuas.						
57	Transmite energía positiva a los demás cuando interactúa.	X		X		X	
58	Enfatiza en la mejora de los aprendizajes con el cambio que lidera.	X		X		X	
59	Expresa su gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos insignificantes.	X		X		X	
60	Hace hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.	X		X		X	
61	Hace muchos más comentarios positivos que negativos.	X		X		X	
62	Cuando comunica una visión, llega tanto al corazón como a la mente de las personas.	X		X		X	
63	Sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIECIA _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: VARAS RIVERA, Sindili Margarita DNI: 40333481

Grado y Especialidad del validador: DOCTORA EN EDUCACIÓN

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima. 30 de mayo del 2020.



Firma del experto informante

ANEXO 23. CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE 2

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: FELICIDAD LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: FACTORES DEL ENTORNO								
1	Disfruto con mi trabajo	X		X		X		
2	La familia me aporta felicidad	X		X		X		
3	Tengo buena salud	X		X		X		
4	En mi vida el amor ocupa un lugar importante	X		X		X		
5	Tengo estabilidad interior	X		X		X		
6	Tengo bienestar objetivo	X		X		X		
7	Tengo estabilidad profesional	X		X		X		
8	En el trabajo obtengo las justas recompensas	X		X		X		
9	El clima organizacional de la empresa es bueno	X		X		X		
10	Los jefes dirigen bien	X		X		X		
DIMENSIÓN 1: FACTORES INDIVIDUALES								
10	Disfruto haciendo bien mi trabajo	X		X		X		
11	El clima organizacional en mi unidad de trabajo es bueno	X		X		X		
12	La motivación interna de mi puesto es alta	X		X		X		
13	Mis tareas en la empresa están bien diseñadas	X		X		X		

14	Soy extrovertido/a	X		X		X		
15	Disfruto con mi trabajo	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: HUAYTA FRANCO, Yolanda Josefina DNI: 09333287

Grado y Especialidad del validador: DOCTORA EN EDUCACIÓN

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Lima, 30 de mayo del 2020.

Nota: Suficiencia, se dio suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Firma del Experto Informante.
 Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: FELICIDAD LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: FACTORES DEL ENTORNO							
1	Disfruto con mi trabajo	X		X		X		
2	La familia me aporta felicidad	X		X		X		
3	Tengo buena salud	X		X		X		
4	En mi vida el amor ocupa un lugar importante	X		X		X		
5	Tengo estabilidad interior	X		X		X		
6	Tengo bienestar objetivo	X		X		X		
7	Tengo estabilidad profesional	X		X		X		
8	En el trabajo obtengo las justas recompensas	X		X		X		
9	El clima organizacional de la empresa es bueno	X		X		X		
10	Los jefes dirigen bien	X		X		X		
	DIMENSIÓN 1: FACTORES INDIVIDUALES	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Disfruto haciendo bien mi trabajo	X		X		X		
11	El clima organizacional en mi unidad de trabajo es bueno	X		X		X		
12	La motivación interna de mi puesto es alta	X		X		X		
13	Mis tareas en la empresa están bien diseñadas	X		X		X		

14	Soy extrovertido/a	X		X		X		
15	Disfruto con mi trabajo	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: VARAS RIVERA, Sindili Margarita DNI: 40333481

Grado y Especialidad del validador: DOCTORA EN EDUCACIÓN

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 30 de mayo del 2020.



Firma del experto informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: FELICIDAD LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: FACTORES DEL ENTORNO							
1	Disfruto con mi trabajo	X		X		X		
2	La familia me aporta felicidad	X		X		X		
3	Tengo buena salud	X		X		X		
4	En mi vida el amor ocupa un lugar importante	X		X		X		
5	Tengo estabilidad interior	X		X		X		
6	Tengo bienestar objetivo	X		X		X		
7	Tengo estabilidad profesional	X		X		X		
8	En el trabajo obtengo las justas recompensas	X		X		X		
9	El clima organizacional de la empresa es bueno	X		X		X		
10	Los jefes dirigen bien	X		X		X		
	DIMENSIÓN 1: FACTORES INDIVIDUALES	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Disfruto haciendo bien mi trabajo	X		X		X		
11	El clima organizacional en mi unidad de trabajo es bueno	X		X		X		
12	La motivación interna de mi puesto es alta	X		X		X		
13	Mis tareas en la empresa están bien diseñadas	X		X		X		

14	Soy extrovertido/a	X		X		X		
15	Disfruto con mi trabajo	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: VALVERDE ALVA, Weslyn Erasmo DNI: 43163513

Grado y Especialidad del validador: DOCTOR EN EDUCACIÓN

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 30 de mayo del 2020.


Firma del experto informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: FELICIDAD LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: FACTORES DEL ENTORNO							
1	Disfruto con mi trabajo	X		X		X		
2	La familia me aporta felicidad	X		X		X		
3	Tengo buena salud	X		X		X		
4	En mi vida el amor ocupa un lugar importante	X		X		X		
5	Tengo estabilidad interior	X		X		X		
6	Tengo bienestar objetivo	X		X		X		
7	Tengo estabilidad profesional	X		X		X		
8	En el trabajo obtengo las justas recompensas	X		X		X		
9	El clima organizacional de la empresa es bueno	X		X		X		
10	Los jefes dirigen bien	X		X		X		
	DIMENSIÓN 1: FACTORES INDIVIDUALES	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Disfruto haciendo bien mi trabajo	X		X		X		
11	El clima organizacional en mi unidad de trabajo es bueno	X		X		X		
12	La motivación interna de mi puesto es alta	X		X		X		
13	Mis tareas en la empresa están bien diseñadas	X		X		X		

14	Soy extrovertido/a	X		X		X		
15	Disfruto con mi trabajo	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: PANTIGOSO LEYTHON, Nathali DNI: 44512362

Grado y Especialidad del validador: DOCTORA EN EDUCACIÓN

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 30 de mayo del 2020.


 Firma del experto informante

ANEXO 24. CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE 3

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 3: ENGAGEMENT UWES

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: VIGOR								
1	En mi trabajo se presentan nuevos retos.	X		X		X		
2	En mi trabajo me siento lleno/a de energía	X		X		X		
3	Estoy inmerso/a y concentrado/a en mi trabajo	X		X		X		
4	Soy persistente en mi trabajo	X		X		X		
5	Estoy entusiasmado/a con mi trabajo	X		X		X		
6	Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: DEDICACION								
7	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	X		X		X		
8	Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando	X		X		X		
9	Soy fuerte y enérgico/a con mi trabajo	X		X		X		
10	Aprendo cosas nuevas e interesantes en mi trabajo	X		X		X		
11	Mi trabajo tiene sentido	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: ABSORCIÓN								
12	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa a mi alrededor	X		X		X		
13	Me 'dejo llevar' por mi trabajo	X		X		X		
14	Mi trabajo es estimulante e inspirador	X		X		X		
15	Estoy orgulloso/a del trabajo que hago	X		X		X		
16	Cuando estoy absorto/a en mi trabajo, me siento bien	X		X		X		

17	Me es difícil 'desconectar' del trabajo	X		X		X		
----	---	---	--	---	--	---	--	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: HUAYTA FRANCO, Yolanda Josefina DNI: 09333287

Grado y Especialidad del validador: DOCTORA EN EDUCACIÓN

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Lima, 30 de mayo del 2020.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Firma del Experto Informante.
 Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 3: ENGAGEMENT UWES

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: VIGOR							
1	En mi trabajo se presentan nuevos retos.	X		X		X		
2	En mi trabajo me siento lleno/a de energía	X		X		X		
3	Estoy inmerso/a y concentrado/a en mi trabajo	X		X		X		
4	Soy persistente en mi trabajo	X		X		X		
5	Estoy entusiasmado/a con mi trabajo	X		X		X		
6	Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: DEDICACION							
7	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	X		X		X		
8	Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando	X		X		X		
9	Soy fuerte y enérgico/a con mi trabajo	X		X		X		
10	Aprendo cosas nuevas e interesantes en mi trabajo	X		X		X		
11	Mi trabajo tiene sentido	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: ABSORCIÓN							
12	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa a mi alrededor	X		X		X		
13	Me 'dejo llevar' por mi trabajo	X		X		X		
14	Mi trabajo es estimulante e inspirador	X		X		X		
15	Estoy orgulloso/a del trabajo que hago	X		X		X		
16	Cuando estoy absorto/a en mi trabajo, me siento bien	X		X		X		

17	Me es difícil 'desconectar' del trabajo	X		X		X		
----	---	---	--	---	--	---	--	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: PANTIGOSO LEYTHON, Nathalí DNI: 44512362

Grado y Especialidad del validador: DOCTORA EN EDUCACIÓN

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 30 de mayo del 2020.


 Firma del experto informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 3: ENGAGEMENT UWES

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: VIGOR							
1	En mi trabajo se presentan nuevos retos.	X		X		X		
2	En mi trabajo me siento lleno/a de energía	X		X		X		
3	Estoy inmerso/a y concentrado/a en mi trabajo	X		X		X		
4	Soy persistente en mi trabajo	X		X		X		
5	Estoy entusiasmado/a con mi trabajo	X		X		X		
6	Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: DEDICACION	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	X		X		X		
8	Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando	X		X		X		
9	Soy fuerte y enérgico/a con mi trabajo	X		X		X		
10	Aprendo cosas nuevas e interesantes en mi trabajo	X		X		X		
11	Mi trabajo tiene sentido	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: ABSORCIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa a mi alrededor	X		X		X		
13	Me 'dejo llevar' por mi trabajo	X		X		X		
14	Mi trabajo es estimulante e inspirador	X		X		X		
15	Estoy orgulloso/a del trabajo que hago	X		X		X		
16	Cuando estoy absorto/a en mi trabajo, me siento bien	X		X		X		

17	Me es difícil 'desconectar' del trabajo	X		X		X		
----	---	---	--	---	--	---	--	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador: VALVERDE ALVA, Weslyn Erasmo DNI: 43163513

Grado y Especialidad del validador: DOCTOR EN EDUCACIÓN

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específicos del constructo.

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 30 de mayo del 2020.


Firma del experto informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 3: ENGAGEMENT UWES

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: VIGOR							
1	En mi trabajo se presentan nuevos retos.	X		X		X		
2	En mi trabajo me siento lleno/a de energía	X		X		X		
3	Estoy inmerso/a y concentrado/a en mi trabajo	X		X		X		
4	Soy persistente en mi trabajo	X		X		X		
5	Estoy entusiasmado/a con mi trabajo	X		X		X		
6	Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: DEDICACION							
7	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	X		X		X		
8	Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando	X		X		X		
9	Soy fuerte y enérgico/a con mi trabajo	X		X		X		
10	Aprendo cosas nuevas e interesantes en mi trabajo	X		X		X		
11	Mi trabajo tiene sentido	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: ABSORCIÓN							
12	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa a mi alrededor	X		X		X		
13	Me 'dejo llevar' por mi trabajo	X		X		X		
14	Mi trabajo es estimulante e inspirador	X		X		X		
15	Estoy orgulloso/a del trabajo que hago	X		X		X		
16	Cuando estoy absorto/a en mi trabajo, me siento bien	X		X		X		

17	Me es difícil 'desconectar' del trabajo	X		X		X		
----	---	---	--	---	--	---	--	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: VARAS RIVERA, Sindili Margarita DNI: 40333481

Grado y Especialidad del validador: DOCTORA EN EDUCACIÓN

Lima, 30 de mayo del 2020.

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.
³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



 Firma del experto informante

ANEXO 25. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Habilidades directivas y felicidad laboral en el engagement docente de la RED N° 04 S.J.L. 2020

Autor: Mtra. Yasmín Miriam Bromley Chávez

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables e indicadores				
			Variable 1: HABILIDADES DIRECTIVAS				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
¿Existe incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral con el engagement docente en la RED N° 04 S.J.L. 2020?	Determinar si existe incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral con el engagement docente en la RED N° 04 S.J.L. 2020.	Existe incidencia directa y significativa entre las habilidades directivas y la felicidad laboral con el engagement docente en la RED N°04 S.J.L. 2020.	Habilidades personales	Desarrollo de autoconocimiento	1 - 3	1= Nunca 2=Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Ordinal Alto [236-315] Regular [156-235] Bajo [63-155]
				Manejo de estrés	4 - 6		
				Solución creativa de problemas	7 - 12		
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicos	Habilidades interpersonales	Comunicación con apoyo	13-20		
1) ¿Cómo incide las habilidades directivas y la felicidad laboral entre la dimensión vigor en la RED N° 04 S.J.L. 2020?	1) Determinar la incidencia que existe entre las habilidades directivas y la felicidad laboral con la dimensión vigor en la RED N° 04 S.J.L. 2020	1) Existe incidencia significativa entre las habilidades directivas y la felicidad		Ganar poder e influencia	21-27		
2) ¿Cómo incide las	2) Determinar la incidencia que existe entre las habilidades			Motivar a los demás	28-34		

<p>habilidades directivas y la felicidad laboral entre la dimensión dedicación en la RED N° 04 S.J.L. 2020?</p> <p>3) ¿Cómo incide las habilidades directivas y la felicidad laboral entre la dimensión absorción en la RED N° 04 S.J.L. 2020?</p>	<p>directivas y la felicidad laboral con la dimensión dedicación en la RED N°04 S.J.L. 2020</p> <p>3) Determinar la incidencia que existe entre las habilidades directivas y la felicidad laboral con la dimensión absorción en la RED N° 04 S.J.L. 2020</p>	<p>laboral con la dimensión vigor en la RED N°04 S.J.L. 2020.</p> <p>2) Existe incidencia significativa entre las habilidades directivas y la felicidad laboral con la dimensión dedicación en la RED N° 04 S.J.L. 2020</p> <p>3) Existe incidencia significativa entre las habilidades directivas y la felicidad laboral con la dimensión absorción en la RED N° 04 S.J.L. 2020</p>		Manejo de conflictos	35-42							
			Habilidades grupales	Facultamiento y delegación	43-48							
				Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	49-56							
				Liderar un cambio positivo	57-63							
			Variable 2: FELICIDAD LABORAL									
			Factores del individuo	Sentimientos saludables	1,3,4, 11			1= Nunca 2=Casi nunca 3= Algunas veces 4=Regularmente 5=Bastantes veces 6= Casi siempre 7= Siempre	Ordinal			
				Estabilidad emocional	5, 6							
				Automotivación	13							
				Personalidad	15							
			Factores del entorno	Familia	2			5=Bastantes veces 6= Casi siempre 7= Siempre	[61-90] Bajo [15-60]			
Estabilidad	7											
Salario	8											
Clima	9, 12											

				Calidad de liderazgo	10,14		
Variable 3: ENGAGEMENT DOCENTE							
Vigor	Energía	1	0= Nunca				
	Responsabilidad	2					
	Gozo	3					
	Persistencia	4					
	Optimismo	5					
Dedicación	Sentido	6	1=Casi nunca 2= Algunas veces 3=Regularmente 4=Bastantes veces 5= Casi siempre 6= Siempre				Ordinal Alto [86-102] Regular [52-83] Bajo [0-51]
	Propósito	7					
	Entusiasmo	8					
	Inspiración	9					
	Orgullo	10					
	Sacrificio	11					
Absorción	Tiempo	12					
	Atención	13					
	Satisfacción	14					
	Involucramiento	15					
	Atracción	16					
	Concentración	17					

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS		ESTADÍSTICA A UTILIZAR
Tipo de la investigación: Correlacional	La población está constituida por los docentes de la RED N° 04 S.J.L., que son 204 docentes.	Variable 1: HABILIDADES DIRECTIVAS		Para la validación de los instrumentos (cuestionario) se utilizará: JUICIO DE EXPERTOS. ALPHA DE CRONBACH (es un coeficiente que sirve para medir la confiabilidad del instrumento).
Descriptiva	La muestra es aleatoria estratificada con 134 docentes de las 11 II.EE. de la RED N° 04 S.J.L.			Técnica
Diseño de Investigación:		Instrumento	Cuestionario	
No experimental de corte transversal		Escala de Medición	ORDINAL (Porque se describen categorías para el desarrollo de la variable)	Para contrastación de hipótesis se utilizará: Regresión Logística ordinal
		Tipo	Escala de Likert (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre)	
		Variable 2: FELICIDAD LABORAL		
		Técnica	Encuesta	Y el uso del programa estadístico SPSS
		Instrumento	Cuestionario	
Escala de Medición	ORDINAL (Porque se describen categorías para el desarrollo de la variable)			
Tipo	Escala de Likert (nunca, casi nunca, algunas veces, regularmente, bastantes veces, casi siempre, siempre)			
Variable 3: ENGAGEMENT DOCENTE				
Técnica	Encuesta			

		Instrumento	Cuestionario	
		Escala de Medición	ORDINAL (Porque se describen categorías para el desarrollo de la variable)	
		Tipo	Escala de Likert (nunca, casi nunca, algunas veces, regularmente, bastantes veces, casi siempre, siempre)	

ANEXO 26. BASE DE DATOS

VARIABLE: FELICIDAD LABORAL				Factores del individuo										Factores del entorno					Total		
Sujeto	Edad	Sexo	Condición laboral	2	7	8	9	10	12	14	1	3	4	5	6	11	13	15			
71	59	Masculino	Nombrado	6	7	7	7	7	6	6	46	6	6	6	6	6	7	6	6	49	95
72	46	Femenino	Nombrado	7	7	6	6	6	6	5	43	7	6	7	6	6	6	6	5	49	92
73	39	Masculino	Nombrado	7	7	5	5	5	5	7	41	7	5	7	7	7	7	5	52	93	
74	40	Femenino	Nombrado	5	7	4	5	6	6	6	39	7	4	5	7	7	7	6	50	89	
75	56	Femenino	Nombrado	7	7	4	7	2	7	5	39	7	6	7	6	6	7	5	48	87	
76	55	Femenino	Contratado	6	7	5	6	7	6	6	43	7	7	6	6	7	7	6	53	96	
77	42	Femenino	Contratado	7	7	1	1	2	1	7	26	7	5	7	7	7	7	6	53	79	
78	41	Masculino	Contratado	7	6	7	5	5	5	6	41	7	6	5	7	7	7	6	51	92	
79	61	Femenino	Nombrado	6	6	6	5	6	5	6	40	6	5	6	6	6	6	5	46	86	
80	46	Femenino	Nombrado	7	7	6	6	6	6	6	44	6	6	7	7	6	7	5	50	94	
81	55	Femenino	Nombrado	6	7	5	5	5	5	5	38	6	4	4	6	5	5	6	41	79	
82	52	Femenino	Nombrado	7	7	5	5	4	6	4	38	7	6	7	7	7	6	6	51	89	
83	41	Femenino	Contratado	6	6	5	6	6	6	6	41	6	6	7	6	6	6	5	48	89	
84	34	Masculino	Contratado	7	7	7	7	7	7	7	49	7	7	7	7	7	7	7	56	105	
85	33 añ	Femenino	Contratado	7	7	5	6	7	7	6	45	7	7	7	5	6	7	6	52	97	
86	68	Femenino	Contratado	7	7	6	7	6	7	7	47	7	7	7	7	7	7	6	55	102	
87	62	Femenino	Contratado	7	7	7	7	6	6	6	46	7	6	6	6	6	7	6	51	97	
88	26	Masculino	Nombrado	7	6	4	5	6	5	7	40	7	6	4	7	7	7	6	51	91	
89	50	Femenino	Nombrado	5	6	6	6	6	6	6	41	5	5	5	5	7	6	6	45	86	
90	45	Femenino	Nombrado	7	7	7	7	7	7	7	49	7	7	7	7	7	7	6	55	104	
91	54	Masculino	Nombrado	7	7	6	7	7	6	7	47	7	7	7	7	7	6	7	52	99	
92	52	Femenino	Nombrado	7	7	7	4	3	6	7	41	7	6	7	7	7	7	7	55	96	
93	55	Masculino	Nombrado	6	6	4	6	6	6	6	40	6	6	6	6	6	6	6	46	86	
94	37	Femenino	Nombrado	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	40	75	
95	31	Femenino	Nombrado	5	6	4	4	4	5	6	34	6	5	7	6	6	7	6	49	83	
96	50	Femenino	Nombrado	7	7	5	6	5	6	6	42	6	7	7	6	6	7	4	50	92	
97	40	Masculino	Nombrado	7	7	7	7	7	7	7	49	7	4	7	7	7	7	7	53	102	
98	58	Femenino	Nombrado	7	7	3	4	4	6	7	38	4	4	7	4	6	7	5	44	82	
99	45	Femenino	Nombrado	7	7	5	6	5	5	6	41	7	6	7	6	7	7	6	53	94	
100	30	Masculino	Nombrado	6	6	5	6	6	6	4	39	6	6	6	6	6	6	2	44	83	
101	41	Femenino	Contratado	5	7	4	6	7	6	6	41	5	5	5	5	5	6	6	43	84	
102	48	Femenino	Nombrado	6	7	6	7	5	6	7	44	6	6	6	7	7	7	6	51	95	
103	38	Masculino	Nombrado	7	6	5	4	3	6	6	37	7	6	7	7	7	7	6	54	91	
104	50	Femenino	Nombrado	6	6	3	5	5	5	3	33	7	5	6	6	6	6	5	47	80	
105	50	Femenino	Nombrado	7	7	7	7	7	5	7	47	7	7	7	7	7	7	7	56	103	
106	42	Femenino	Nombrado	6	6	6	5	6	6	5	40	6	6	6	5	6	6	6	47	87	
107	43	Masculino	Nombrado	6	7	6	6	6	7	6	44	6	7	7	6	7	7	6	53	97	
108	50	Masculino	Nombrado	6	6	4	6	6	6	6	40	6	6	5	7	6	7	6	50	90	
109	45	Femenino	Nombrado	7	7	6	7	7	7	7	48	6	7	4	5	6	7	5	46	94	
110	40	Femenino	Nombrado	7	7	6	4	5	5	6	40	7	5	7	6	5	4	7	48	88	
111	30	Femenino	Nombrado	7	7	7	4	3	7	7	42	7	6	7	7	7	2	2	45	87	
112	56	Masculino	Nombrado	7	7	3	2	3	3	4	29	7	6	7	7	7	7	6	54	83	
113	45	Femenino	Contratado	6	7	6	6	7	5	6	43	6	7	7	7	7	6	6	52	95	
114	57	Femenino	Nombrado	7	7	7	7	7	7	7	49	7	7	7	7	7	7	7	56	105	
115	47	Femenino	Contratado	7	5	7	5	5	7	7	43	7	6	7	6	5	7	5	50	93	
116	30	Femenino	Contratado	6	7	7	6	6	6	6	44	5	6	7	6	6	6	6	48	92	
117	64	Masculino	Nombrado	7	5	5	6	7	6	6	42	7	5	7	7	5	7	6	48	90	
118	62	Masculino	Nombrado	7	7	7	7	7	6	7	48	7	7	7	7	7	7	7	56	104	
119	36	Femenino	Contratado	6	5	4	5	4	5	6	35	5	5	6	6	6	5	5	44	79	
120	52	Femenino	Nombrado	7	7	6	7	6	7	7	47	7	7	7	7	7	7	6	55	102	
121	47	Femenino	Nombrado	7	7	5	5	5	5	6	40	6	5	7	7	7	7	6	52	92	
122	45	Masculino	Contratado	7	7	7	7	3	7	6	44	7	5	3	7	6	7	1	43	87	
123	37	Femenino	Nombrado	6	7	7	7	7	7	7	48	7	6	3	4	6	7	5	45	93	
124	43	Femenino	Contratado	6	4	5	5	5	5	4	34	6	6	6	6	6	5	5	44	78	
125	54	Masculino	Nombrado	7	7	7	5	4	7	7	44	7	7	7	7	6	7	7	55	99	
126	47	Femenino	Nombrado	5	5	4	4	4	4	4	30	6	6	3	5	5	5	4	37	67	
127	53	Masculino	Nombrado	6	7	4	5	4	6	6	38	7	7	5	6	6	6	6	50	88	
128	57	Femenino	Nombrado	7	7	6	7	6	7	7	47	7	6	7	7	7	7	4	52	99	
129	29	Femenino	Nombrado	7	7	6	4	4	7	6	41	7	6	7	7	7	7	7	55	96	
130	48	Femenino	Nombrado	7	7	4	4	6	4	5	37	7	6	7	7	7	5	4	50	87	
131	44	Femenino	Nombrado	6	6	6	6	6	6	6	42	5	6	6	5	7	6	6	47	89	
132	52	Femenino	Nombrado	7	7	5	6	4	4	4	37	5	4	4	7	7	7	6	46	83	
133	44	Femenino	Contratado	7	7	6	6	6	6	6	44	7	5	7	7	7	7	6	53	97	
134	52	Femenino	Nombrado	7	7	7	7	7	7	7	49	7	7	7	7	7	7	7	56	1	

VARIABLE: ENGAGEMENT DOCENTE				Vigor					Dedicación						Absorción						Total			
Sujeto	Edad	Sexo	Condición laboral	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17				
1	39	Femenino	Contratado	6	6	6	6	6	30	6	6	5	6	6	6	35	6	6	6	6	6	4	34	99
2	45	Femenino	Contratado	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	85
3	54	Femenino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	6	36	6	6	6	6	6	6	36	102
4	42	Femenino	Contratado	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	84
5	42	Femenino	Contratado	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	6	31	5	5	5	5	5	4	29	85
6	56	Femenino	Nombrado	4	3	3	4	3	17	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	53
7	59	Masculino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	6	36	5	5	5	6	6	5	32	98
8	46	Femenino	Nombrado	4	5	5	5	5	24	6	5	6	5	5	6	33	6	5	5	5	5	5	31	88
9	39	Masculino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	6	36	6	4	6	6	4	4	30	96
10	40	Femenino	Nombrado	4	6	6	6	6	28	4	6	4	4	5	6	29	5	5	6	6	5	4	31	88
11	56	Femenino	Nombrado	4	6	6	6	6	28	6	6	5	5	6	6	34	6	6	6	6	4	6	34	96
12	55	Femenino	Contratado	6	6	5	6	6	29	6	6	6	6	6	6	36	6	6	6	6	5	5	34	99
13	42	Femenino	Contratado	3	6	6	6	6	27	6	6	6	6	3	6	33	6	6	5	6	6	4	33	93
14	41	Masculino	Contratado	6	5	5	6	5	27	5	5	5	5	6	6	32	5	6	6	6	5	5	33	92
15	61	Femenino	Nombrado	3	5	5	5	5	23	5	5	5	4	3	5	27	5	5	5	5	5	4	29	79
16	46	Femenino	Nombrado	6	5	5	6	5	27	6	4	6	5	5	6	32	5	4	5	6	4	5	29	88
17	55	Femenino	Nombrado	3	5	5	5	5	23	5	5	5	3	5	6	29	6	5	4	6	6	6	33	85
18	52	Femenino	Nombrado	4	5	5	5	5	24	4	5	5	5	4	4	27	5	5	5	5	5	5	30	81
19	41	Femenino	Contratado	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	85
20	34	Masculino	Contratado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	6	36	6	6	6	6	6	6	36	102
21	33	Femenino	Contratado	6	6	6	6	6	30	5	6	6	6	6	6	35	6	3	6	6	6	2	29	94
22	68	Femenino	Contratado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	6	36	4	6	6	6	6	5	33	99
23	62	Femenino	Contratado	5	6	6	6	6	29	6	6	6	6	6	6	36	6	5	6	6	4	5	32	97
24	26	Masculino	Nombrado	5	6	6	6	6	29	5	6	6	6	5	6	34	5	5	5	6	6	5	32	95
25	50	Femenino	Nombrado	4	5	5	4	4	22	5	5	4	5	5	6	30	5	5	6	6	5	5	32	84
26	45	Femenino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	6	36	6	6	6	6	6	6	36	102
27	54	Masculino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	5	6	6	35	5	6	6	6	6	6	35	100
28	52	Femenino	Nombrado	6	6	6	6	5	29	6	6	6	6	6	5	35	6	6	6	6	6	6	36	100
29	55	Masculino	Nombrado	4	4	4	4	5	21	5	5	5	5	5	5	30	4	4	5	5	5	5	28	79
30	37	Femenino	Nombrado	5	5	4	5	5	24	5	4	5	4	3	4	25	3	5	4	4	4	4	24	73
31	31	Femenino	Nombrado	6	5	6	6	5	28	5	5	6	5	6	6	33	6	6	5	6	4	2	29	90
32	50	Femenino	Nombrado	2	5	5	5	6	23	5	5	5	6	4	6	31	5	5	6	6	5	6	33	87
33	40	Masculino	Nombrado	6	6	5	6	6	29	6	6	6	6	6	6	36	6	6	6	6	6	6	36	101
34	58	Femenino	Nombrado	4	4	6	6	5	25	5	5	5	4	4	5	28	5	5	5	5	4	5	29	82
35	45	Femenino	Nombrado	6	5	6	6	6	29	6	5	6	6	5	6	34	4	5	5	6	3	1	24	87
36	30	Masculino	Nombrado	5	5	5	5	5	25	4	5	4	4	4	6	27	4	4	4	5	4	4	25	77
37	41	Femenino	Contratado	5	5	5	5	5	25	5	5	3	3	5	5	26	5	5	5	4	4	5	28	79
38	48	Femenino	Nombrado	6	6	5	6	5	28	6	6	6	5	6	5	34	5	6	6	5	6	6	34	96
39	38	Masculino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	5	6	6	6	6	6	35	1	5	6	6	5	2	25	90
40	50	Femenino	Nombrado	5	5	5	5	6	26	6	6	5	5	5	5	32	6	5	5	6	5	4	31	89
41	50	Femenino	Nombrado	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	85
42	42	Femenino	Nombrado	5	4	5	5	4	23	4	4	5	5	5	4	27	5	5	6	6	6	5	33	83
43	43	Masculino	Nombrado	5	6	6	6	6	29	6	6	6	5	6	6	35	6	6	6	6	5	5	34	98
44	50	Masculino	Nombrado	5	6	5	5	5	26	5	5	6	5	6	6	33	5	6	5	6	5	5	32	91
45	45	Femenino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	6	5	6	6	6	6	35	5	5	5	5	5	5	30	95
46	40	Femenino	Nombrado	6	5	6	5	5	27	5	5	6	6	6	6	34	5	5	5	6	5	2	28	89
47	30	Femenino	Nombrado	6	5	5	6	6	28	6	5	6	6	4	6	33	4	4	6	6	5	4	29	90
48	56	Masculino	Nombrado	6	5	6	6	5	28	5	6	6	5	5	6	33	5	5	4	6	5	5	30	91
49	45	Femenino	Contratado	6	5	5	5	6	27	6	6	5	6	6	6	35	5	6	5	6	6	6	34	96
50	57	Femenino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	6	36	6	6	6	6	6	6	36	102
51	47	Femenino	Contratado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	6	36	6	6	6	6	6	6	36	102
52	30	Femenino	Contratado	5	6	6	5	6	28	6	5	5	5	5	5	31	5	5	5	5	5	5	30	89
53	64	Masculino	Nombrado	5	5	5	6	6	27	6	5	5	5	6	6	33	6	6	6	6	5	5	34	94
54	62	Masculino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	6	36	6	6	6	6	6	6	36	102
55	36	Femenino	Contratado	5	5	5	5	5	25	4	4	4	5	4	5	26	4	4	4	5	4	4	25	76
56	52	Femenino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	5	6	35	6	6	6	6	6	5	35	100
57	47	Femenino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	4	6	5	5	5	6	31	6	6	6	6	6	5	35	96
58	45	Masculino	Contratado	6	5	6	6	6	29	6	6	6	6	5	6	35	6	6	6	6	6	5	35	99
59	37	Femenino	Nombrado	5	5	6	6	5	27	5	5	6	5	6	6	33	5	6	5	6	6	4	32	92
60	43	Femenino	Contratado	5	5	5	4	4	23	4	4	3	4	6	5	26	4	5	4	4	4	4	25	74
61	54	Masculino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	6	36	1	6	6	6	6	6	31	97
62	47	Femenino	Nombrado	2	3	6	6	6	23	6	5	6	5	6	5	33	6	6	5	6	5	3	31	87
63	53	Masculino	Nombrado	5	6	5	5	6	27	5	6	6	6	5	6	34	5	5	5	6	5	5	31	92
64	57	Femenino	Nombrado	5	6	6	6	6	29	5	5	5	6	5	6	32	6	6	6	6	6	5	35	96
65	29	Femenino	Nombrado	5	6	6	6	6	29	6	6	6	6	6	6	36	6	6	6	6	6	4	34	99
66	48	Femenino	Nombrado	5	5	6	6	6	28	6	6	5	5	6	6	34	6	5	6	6	5	4	32	94
67	44	Femenino	Nombrado	4	4	4	4	4	20	4	5	4	5	5	5	28	5	5	5	5	5	5	30	78
68	52	Femenino	Nombrado	3	4	4	3	4	18	5	5	5	5	5	6	31	5	4	5	6	5	5	30	79
69	44	Femenino	Contratado	5	6	5	5	6	27	6	5	5	5	5	6	32	5	5	5	6	2	2	25	84
70	52	Femenino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	6	36	6	6	6	6	6	6	36	102

VARIABLE: ENGAGEMENT DOCENTE				Vigor					Dedicación					Absorción					Total					
Sujeto	Edad	Sexo	Condición laboral	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17				
71	59	Masculino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	6	36	5	5	5	6	6	5	32	98
72	46	Femenino	Nombrado	4	5	5	5	5	24	6	5	6	5	5	6	33	6	5	5	5	5	5	31	88
73	39	Masculino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	6	36	6	4	6	6	4	4	30	96
74	40	Femenino	Nombrado	4	6	6	6	6	28	4	6	4	4	5	6	29	5	5	6	6	5	4	31	88
75	56	Femenino	Nombrado	4	6	6	6	6	28	6	6	5	5	6	6	34	6	6	6	6	4	6	34	96
76	55	Femenino	Contratado	6	6	5	6	6	29	6	6	6	6	6	6	36	6	6	6	6	5	5	34	99
77	42	Femenino	Contratado	3	6	6	6	6	27	6	6	6	6	3	6	33	6	6	5	6	6	4	33	93
78	41	Masculino	Contratado	6	5	5	6	5	27	5	5	5	5	6	6	32	5	6	6	6	5	5	33	92
79	61	Femenino	Nombrado	3	5	5	5	5	23	5	5	5	4	3	5	27	5	5	5	5	5	4	29	79
80	46	Femenino	Nombrado	6	5	5	6	5	27	6	4	6	5	5	6	32	5	4	5	6	4	5	29	88
81	55	Femenino	Nombrado	3	5	5	5	5	23	5	5	5	3	5	6	29	6	5	4	6	6	6	33	85
82	52	Femenino	Nombrado	4	5	5	5	5	24	4	5	5	5	4	4	27	5	5	5	5	5	5	30	81
83	41	Femenino	Contratado	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	85
84	34	Masculino	Contratado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	6	36	6	6	6	6	6	6	36	102
85	33	Femenino	Contratado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	6	35	6	3	6	6	6	2	29	94
86	68	Femenino	Contratado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	6	36	4	6	6	6	6	5	33	99
87	62	Femenino	Contratado	5	6	6	6	6	29	6	6	6	6	6	6	36	6	5	6	6	4	5	32	97
88	26	Masculino	Nombrado	5	6	6	6	6	29	5	6	6	6	5	6	34	5	5	5	6	6	5	32	95
89	50	Femenino	Nombrado	4	5	5	4	4	22	5	5	4	5	5	6	30	5	5	6	6	5	5	32	84
90	45	Femenino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	6	36	6	6	6	6	6	6	36	102
91	54	Masculino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	5	6	6	35	5	6	6	6	6	6	35	100
92	52	Femenino	Nombrado	6	6	6	6	5	29	6	6	6	6	6	5	35	6	6	6	6	6	6	36	100
93	55	Masculino	Nombrado	4	4	4	4	5	21	5	5	5	5	5	5	30	4	4	5	5	5	5	28	79
94	37	Femenino	Nombrado	5	5	4	5	5	24	5	4	5	4	3	4	25	3	5	4	4	4	4	24	73
95	31	Femenino	Nombrado	6	5	6	6	5	28	5	5	6	5	6	6	33	6	6	5	6	4	2	29	90
96	50	Femenino	Nombrado	2	5	5	5	6	23	5	5	5	6	4	6	31	5	5	6	6	5	6	33	87
97	40	Masculino	Nombrado	6	6	5	6	6	29	6	6	6	6	6	6	36	6	6	6	6	6	6	36	101
98	58	Femenino	Nombrado	4	4	6	6	5	25	5	5	5	4	4	5	28	5	5	5	5	4	5	29	82
99	45	Femenino	Nombrado	6	5	6	6	6	29	6	5	6	6	5	6	34	4	5	5	6	3	1	24	87
100	30	Masculino	Nombrado	5	5	5	5	5	25	4	5	4	4	4	6	27	4	4	4	5	4	4	25	77
101	41	Femenino	Contratado	5	5	5	5	5	25	5	5	3	3	5	5	26	5	5	5	4	4	5	28	79
102	48	Femenino	Nombrado	6	6	5	6	5	28	6	6	6	5	6	5	34	5	6	6	5	6	6	34	96
103	38	Masculino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	5	6	6	6	6	6	35	1	5	6	6	5	2	25	90
104	50	Femenino	Nombrado	5	5	5	5	6	26	6	6	5	5	5	5	32	6	5	5	6	5	4	31	89
105	50	Femenino	Nombrado	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	85
106	42	Femenino	Nombrado	5	4	5	5	4	23	4	4	5	5	5	4	27	5	5	6	6	6	5	33	83
107	43	Masculino	Nombrado	5	6	6	6	6	29	6	6	6	5	6	6	35	6	6	6	6	5	5	34	98
108	50	Masculino	Nombrado	5	6	5	5	5	26	5	5	6	5	6	6	33	5	6	5	6	5	5	32	91
109	45	Femenino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	6	5	6	6	6	6	35	5	5	5	5	5	5	30	95
110	40	Femenino	Nombrado	6	5	6	5	5	27	5	5	6	6	6	6	34	5	5	5	6	5	2	28	89
111	30	Femenino	Nombrado	6	5	5	6	6	28	6	5	6	6	4	6	33	4	4	6	6	5	4	29	90
112	56	Masculino	Nombrado	6	5	6	6	5	28	5	6	6	5	6	6	33	5	5	4	6	5	5	30	91
113	45	Femenino	Contratado	6	5	5	5	6	27	6	6	5	6	6	6	35	5	6	5	6	6	6	34	96
114	57	Femenino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	6	36	6	6	6	6	6	6	36	102
115	47	Femenino	Contratado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	6	36	6	6	6	6	6	6	36	102
116	30	Femenino	Contratado	5	6	6	5	6	28	6	5	5	5	5	5	31	5	5	5	5	5	5	30	89
117	64	Masculino	Nombrado	5	5	5	6	6	27	6	5	5	5	6	6	33	6	6	6	6	5	5	34	94
118	62	Masculino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	6	36	6	6	6	6	6	6	36	102
119	36	Femenino	Contratado	5	5	5	5	5	25	4	4	4	5	4	5	26	4	4	4	5	4	4	25	76
120	52	Femenino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	5	6	35	6	6	6	6	6	5	35	100
121	47	Femenino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	4	6	5	5	5	6	31	6	6	6	6	6	5	35	96
122	45	Masculino	Contratado	6	5	6	6	6	29	6	6	6	6	5	6	35	6	6	6	6	6	5	35	99
123	37	Femenino	Nombrado	5	5	6	6	5	27	5	5	6	5	6	6	33	5	6	5	6	6	4	32	92
124	43	Femenino	Contratado	5	5	5	4	4	23	4	4	3	4	6	5	26	4	5	4	4	4	4	25	74
125	54	Masculino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	6	36	1	6	6	6	6	6	31	97
126	47	Femenino	Nombrado	2	3	6	6	6	23	6	5	6	5	6	5	33	6	6	5	6	5	3	31	87
127	53	Masculino	Nombrado	5	6	5	5	6	27	5	6	6	6	5	6	34	5	5	5	6	5	5	31	92
128	57	Femenino	Nombrado	5	6	6	6	6	29	5	5	5	6	5	6	32	6	6	6	6	6	5	35	96
129	29	Femenino	Nombrado	5	6	6	6	6	29	6	6	6	6	6	6	36	6	6	6	6	6	4	34	99
130	48	Femenino	Nombrado	5	5	6	6	6	28	6	6	5	5	6	6	34	6	5	6	6	5	4	32	94
131	44	Femenino	Nombrado	4	4	4	4	4	20	4	5	4	5	5	5	28	5	5	5	5	5	5	30	71
132	52	Femenino	Nombrado	3	4	4	3	4	17	5	5	5	5	5	6	31	5	4	5	6	5	5	30	79
133	44	Femenino	Contratado	5	6	5	5	6	27	6	5	5	5	5	6	32	5	5	5	6	2	2	25	84
134	52	Femenino	Nombrado	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	6	36	6	6	6	6	6	6	36	102

ANEXO 27. CARTA DE PRESENTACIÓN



Escuela de Posgrado

“Año de la universalización de la salud”

Lima, 27 mayo del 2020

CARTA P.128 – 2020 EPG – UCV LE

Señora.
Herlinda Chávez Ortega
Cordinadora de la Red 04 de la Ugel 05 San Juan de Lurigancho
Presente.-

Asunto: Carta de Presentación de la estudiante **BROMLEY CHÁVEZ YASMÍN MIRIAM**.

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **BROMLEY CHÁVEZ YASMÍN MIRIAM**, identificada con DNI N°28216728 y código de matrícula N° 6000132830; estudiante del Programa de DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

HABILIDADES DIRECTIVAS Y FELICIDAD LABORAL EN EL ENGAGEMENT DOCENTE DE LA RED N° 04, S.J.L. 2020.

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a las instituciones educativas de la red 04 a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,

Recibido 04-06-2020

Lic. Herlinda Chávez Ortega
DIRECTORA
RE N° 04 "SAN CARLOS" UGEL 05 S.J.L. EA

Coordinadora de REI 04 UGEL 05-SJL EA

Dr. Raúl Delgado Arenas
JEFE DE UNIDAD DE POSGRADO
FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiolá 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 9030 Anx.: 8184
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.

ANEXO 28. AUTORIZACION PARA LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS



IE. N° 169 "SAN CARLOS"
UGEL 05 SJL



Mejores
peruanos
Siempre

"Año de la universalización de la salud"

Lima, 14 DE MAYO DEL 2020

CARTA AUTORIZACION N° 07. – 2020 HCH0 – IESC- UGEL05

SEÑOR

Dr. Raúl Delgado Arenas

JEFE DE UNIDAD DE POSGRADO

FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE

Presente.-

Asunto: Carta de Autorización de la estudiante **BROMLEY CHÁVEZ YASMÍN MIRIAM.**

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, en referencia a su carta CARTA P.128 – 2020 EPG – UCV LE , en respuesta a ello se **autoriza** la aplicación de cuestionarios a los docentes de educación primaria, de las instituciones educativas de la RED 04 de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho a la estudiante **BROMLEY CHÁVEZ YASMÍN MIRIAM**, identificada con DNI N.º28216728 y código de matrícula N° 6000132830; estudiante del Programa de DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y FELICIDAD LABORAL EN EL ENGAGEMENT
DOCENTE DE LA RED N° 04, S.J.L. 2020**

Con este motivo, le saluda
atentamente,



Cordinadora de la Red 04 de la Ugel 05 S.J.L.

ANEXO 29: CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, _____, con DNI N° _____ docente de educación primaria de la I. E. N° _____ “_____” de la Red N° 04 ; acepto voluntariamente participar en la investigación titulada : “Habilidades directivas y felicidad laboral en el engagement docente de la RED N° 04, S.J.L. 2020”, conducida por la Doctoranda Yasmín Miriam Bromley Chávez, perteneciente a la escuela de posgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

Reconozco que la información que se espera obtener luego de la aplicación de la encuesta, son estrictamente para uso de la investigación y que no tendrá otro propósito fuera de ella. Entiendo que los resultados serán entregados a la institución y que puedo pedir la información en el momento que lo requiera luego que éste haya concluido.

Nombre y firma del docente de primaria

DNI N°

ANEXO 30. ARTÍCULO CIENTÍFICO

1.- TÍTULO

Engagement docente en la RED N° 04 S.J.L., 2020.

2.- AUTOR

Mg. Bromley Chávez, Yasmín Miriam

ymbch12@gmail.com

Egresada de la EPG de la Universidad César Vallejo

3.- RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado "Engagement docente en la RED N° 04 S.J.L., 2020.", el cual tuvo como objetivo general, determinar el nivel de la variable en los docentes de la RED 04 S.J.L.

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, de corte transversal y de tipo descriptiva. La población de la investigación corresponde a los 204 docentes de la RED N° 04 S.J.L., 2020, de los cuales se consideró a 134 como muestra. A ellos se les aplicó el Cuestionario de Engagement UWES (Utrecht Work Engagement Scale) para determinar el nivel de la variable, el cual previamente obtuvo su validación mediante juicio de expertos y confiabilidad, a través del valor Alpha de Cronbach el cual fue de 0.912, catalogándolo como excelente y adecuado para su aplicación. Luego, los resultados se procesaron mediante estadística descriptiva.

Se concluyó que el nivel de engagement docente en la RED N° 04, S.J.L. es alto (71%), al igual que las dimensiones dedicación (73%) y absorción (89%); mientras que, el nivel de vigor en la RED N° 04, S.J.L. fue regular (97%).

4.- PALABRAS CLAVE

Teaching engagement, dedication, absorption and vigor.

5. - ABSTRACT

The present research work entitled "Teaching Engagement in RED N ° 04 S.J.L., 2020", which had the general objective of determining the level of the variable in RED 04 S.J.L.

The research had a quantitative, non-experimental design, cross-sectional and descriptive approach. The research population corresponds to the 204 teachers of the RED N ° 04 S.J.L., 2020, of which 134 is considered as a sample. The UWES

Engagement Questionnaire (Utrecht Work Engagement Scale) was applied to them to determine the level of the variable, which previously confirmed its validation through expert judgment and reliability, through the Cronbach Alpha value which was 0.912, listed as excellent and suitable for your application. Then, the results were processed using descriptive statistics.

It was concluded that the level of teaching commitment in RED N ° 04, S.J.L. it is high (71%), as are the dedication (73%) and absorption (89%) dimensions; while, the level of vigor in RED N ° 04, S.J.L. it was regular (97%).

6. - KEYWORDS

Business coaching, job placement, employability, occupability

7.- INTRODUCCIÓN

El profesional de la educación se ha tornado en un elemento fundamental del servicio educativo, por lo que se ha insistido en mejorar en los últimos años sus habilidades pedagógicas, su salud emocional y también, la económica. De esta manera, se ha buscado en los diversos países que el docente desarrolle un sentimiento y pensamiento positivo con lo que hace; es decir, un compromiso laboral o “Engagement”. Fuentealba e Imbarack (2014) explican que el engagement en el docente resulta trascendental para la mejora profesional, pues permite, desde la motivación interna, analizar las fortalezas y debilidades que permiten alcanzar un registro de calidad. Por otro lado, desde el punto de vista institucional, un docente comprometido implica tener visión y misión compartida, en la que la consecución de objetivos o metas educativas es tarea de todos.

Existen evidencias que la problemática abordada anteriormente se refleja en varios niveles. En el plano internacional, la Unesco (2018) describe en su estudio que los resultados de la Encuesta internacional sobre enseñanza y aprendizaje indican que los docentes realizan muchas veces actividades extracurriculares que, desde su punto de vista, no son recompensadas de manera justa, lo cual afecta su motivación y compromiso laboral (en Japón, las actividades extracurriculares son de ocho horas semanales). De esta manera, uno de los rasgos consecuentes es el ausentismo de los profesores. El estudio estipula en una muestra de seis países de bajos y medianos ingresos que este problema, en el 2000, se reflejaba en un 19 %, en promedio; por otro lado, datos actuales mostrados por la OCDE (citado por

Arroyo-Cañada (2019) demuestran que el ausentismo en el mundo se establece en un 13%.

En datos más actuales, la explica que en Sudamérica. La OCDE establece que el principal problema se da en Sudamérica, especialmente en Uruguay, en donde el ausentismo afecta al 65% de los estudiantes. La situación de otros países tampoco es alentadora, como son los casos de Argentina (59%), Brasil (34%) o Chile (25%). Asimismo, Herrera y Perandones (2017), considerando los estudios realizados por Taylor & Francis Group, informan que en Europa, el 71% de docentes encuentra una poca motivación o compromiso con su labor debido a la carga laboral y la cultura que existe orientada a la meta u objetivo. El 40 % de los docentes entrevistados afirmó haberse retirado o dejó clara su propósito de retirarse de la carrera docente en el lapso de diez años.

En Perú, la situación es muy parecida pues el engagement docente no es el más adecuado dadas las características de nuestra sociedad (Davey, 2017). El Minedu (2017), en un estudio realizado sobre las actitudes docentes hacia su profesión, resaltan que a pesar de existir una relativa satisfacción con respecto a su labor, la demanda mejores condiciones es una constante. Los estudios reflejan que el 95% de profesores en nuestro país ha desarrollado una actitud positiva frente a su profesión; sin embargo, es necesario destacar también que uno de cada cinco maestros considera que lo que más lo desalienta en su labor y desarrollo de un compromiso más logrado es la remuneración.

Se realizó una revisión sobre los estudios acerca de la variable. Se encontró que el chileno López (2017) concluyó que la naturaleza del engagement docente o compromiso docente implica asumir la responsabilidad por lo que se hace y por lo que no se hace. Sus compatriotas Horn y Murillo (2016) identificaron que el nivel de compromiso docente es más alto en los maestros de los primeros grados, en aquellos con más experiencia docente y con los contratos con menos horas. A nivel nacional, Quispe (2019) identificó el nivel de la variable, señalando que un 82,5% de docentes poseen un compromiso afectivo con la universidad, 57% evidencian compromiso normativo y, 70.2% no muestran compromiso de continuidad. A nivel local, en su estudio realizado en Lima, Cárdenas (2020) encontró un engagement docente muy favorable, el mismo nivel se identificó para las dimensiones compromiso afectivo y normativo, mientras que el compromiso de continuidad se exhibe como favorable.

Al respecto, son varios los estudios que evidencian factores predictivos para el engagement docente, entre ellos tenemos: Woo (2017) quien en Corea del Sur señaló las actividades de mentoría; Collie, Shapka y Perry (2011) en EE.UU., los climas escolares positivos; sus compatriotas Lauer mann et al. (2017), las motivaciones de los docentes; en India Mohan y Srivastava (1994), el avance percibido, la motivación intrínseca, las expectativas de las personas significativas, el apoyo social, el interés en la profesión y las actitudes positivas del grupo; en Turquía Demirhan y Yucel (2016), el agotamiento emocional docente, el liderazgo directivo orientado a tarea, los sentimientos de incapacidad del docente, el estado civil y el tiempo de trabajo en la misma IE. Finalmente, Skinner, Leavey y Rothi (2019) de Reino Unido, sostienen que existe una disminución de engagement docente a causa de los cambios burocráticos como el aumento de la carga de trabajo, cambios en el plan de estudios y una mayor responsabilidad.

El engagement ha sido definido de diversas maneras. Para la presente investigación se empleará la definición de Salanova y Shaufeli (2009) el engagement es un constructo que agrupa sentimientos que lindan con la dedicación, el vigor y la absorción que se siente hacia algo. Explica además que cuando se habla de un estado vigoroso, hace referencia a un intenso nivel energético hacia alguna actividad, como puede ser por ejemplo el trabajo. Esa dedicación o motivación interna es la que permite al colaborador a cumplir con metas u objetivos, incluso a pesar de la existencia de dificultades o problemas.

Para la operacionalización de esta variable se tomaron en cuenta las dimensiones propuestas por Salanova y Shaufeli (2009). La primera es el vigor, la cual contempla las cuotas de energía con las que cuenta el empleado al ejecutar el trabajo. Por otro lado, esta dimensión también abarca la capacidad de resistencia a las adversidades y perseverancia ante las dificultades, lo cual es conocido como resiliencia mental. Una segunda dimensión es denominada como dedicación. Esta agrupa el conjunto de sensaciones que tiene el colaborador con respecto al compromiso con las actividades realizadas, por lo que esto se traduce en ímpetu y entusiasmo en la labor. Ello también implica, por otro lado, que involucramiento demostrado provoca un orgullo por lo que se hace y permite tomar a las adversidades como retos interesantes por cumplir. La última dimensión es la absorción, la cual se relaciona con la capacidad de concentración en la labor. Esta

inmersión en el trabajo impide tener una percepción clara del tiempo, pues se siente que este pasa rápidamente.

El presente estudio planteó como objetivo general el siguiente enunciado: Determinar cuál es el nivel de engagement docente en la RED N° 04 S.J.L., 2020. Para lograrlo se formuló los objetivos específicos: a) Determinar el nivel de vigor de los docentes de la RED N° 04 S.J.L., 2020, b) Determinar el nivel de dedicación de los docentes de la RED N° 04 S.J.L., 2020 y c) Determinar el nivel de absorción de los docentes de la RED N° 04 S.J.L., 2020.

8.-METODOLOGÍA

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, de diseño no experimental, de corte transversal y de tipo descriptiva. La población de la investigación corresponde a los 204 docentes de la RED N° 04 S.J.L., 2020, de los cuales se consideró a 134 como muestra. A ellos se les aplicó el Cuestionario de Engagement UWES (Utrecht Work Engagement Scale) para determinar el nivel de la variable, el cual previamente obtuvo su validación mediante juicio de expertos y confiabilidad, a través del valor Alpha de Cronbach el cual fue de 0.912, catalogándolo como excelente y adecuado para su aplicación. Luego los resultados se procesaron mediante estadística descriptiva.

9.- RESULTADOS

Tabla 1.

Engagement docente en la RED N° 04, S.J.L.

Nivel	Vigor		Dedicación		Absorción		Engagement docente	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bajo	4	3%	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	130	97%	36	27%	15	11%	39	29%
Alto	0	0%	98	73%	119	89%	95	71%
Total	134	100%	134	100%	134	100%	134	100%

Fuente: Base de datos

Interpretación:

El 71% de los docentes poseen un nivel alto de engagement docente. En cuanto a las dimensiones, se observa que la dedicación y la absorción muestran un nivel alto al 73% y 89% respectivamente; mientras que el vigor, presenta un nivel regular al 97%.

10.- DISCUSIÓN

Con respecto al objetivo general del estudio, este fue determinar cuál es el nivel de engagement docente en la RED N° 04 S.J.L.; se tomó en cuenta los resultados de la tabla 1, la cual evidencia que el 71% de los docentes poseen un nivel alto de engagement docente. En cuanto a las dimensiones, se observa que la dedicación y la absorción muestran un nivel alto al 73% y 89% respectivamente; mientras que el vigor, presenta un nivel regular al 97%. Estos resultados se corroboran con los resultados de Quispe (2019) identificó el nivel de la variable, señalando que un 82,5% de docentes poseen un compromiso afectivo con la universidad, 57% evidencian compromiso normativo y, 70.2% no muestran compromiso de continuidad. A nivel local, en su estudio realizado en Lima, Cárdenas (2020) encontró un engagement docente muy favorable, el mismo nivel se identificó para las dimensiones compromiso afectivo y normativo, mientras que el compromiso de continuidad se exhibe como favorable. Al respecto, informa Fuentealba e Imbarack (2014) que el engagement en la docente resulta trascendental para la mejora profesional, pues permite, desde la motivación interna, analizar las fortalezas y debilidades que permiten alcanzar un registro de calidad. Esto permitiría inferir que los docentes de la RED N° 04 S.J.L han desarrollado habilidades de mejora continua, lo que les permite aprender diversos procesos metodológicos que impulsen aprendizajes de calidad.

11.- CONCLUSIONES

- El nivel de engagement docente en la RED N° 04, S.J.L. es alto (71%).
- El nivel de vigor docente en la RED N° 04, S.J.L. es regular (97%).
- El nivel de dedicación docente en la RED N° 04, S.J.L. es alto (73%).
- El nivel de absorción docente en la RED N° 04, S.J.L. es alto (89%).

12.- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arroyo-Cañada, F. (2019). La investigación sobre el desarrollo de habilidades directivas en la educación superior. *Journal of Management and Business Education*, 2(1), 28-35. Recuperado de: <https://doi.org/10.35564/jmbe.2019.0004>
- Cárdenas, G. (2020). *Habilidades directivas, clima organizacional en el compromiso laboral docente de Educación Básica Alternativa EBA UGEL 05 – 2019*. (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/40444>
- Collie, R., Shapka, J. & Perry, N. (2011). Predicting Teacher Commitment: The Impact Of School Climate And Social—Emotional Learning. *Psychology in the Schools*, 48. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/pits.20611>
- Davey, K. (2017). Felicidad y Engagement en estudiantes-trabajadores de nivel superior en Lima. *Revista de investigación en psicología*, 20(2), 389-406. Recuperado de: <https://doi.org/10.15381/rinvp.v20i2.14049>
- Demirhan, G., & Yucel, C. (2016). A Prediction for Teacher Commitment; Effects of Managerial Style, Burnout and Demographics. *Research in Social Sciences and Technology*, 1(1), 24-43. Recuperado de: <https://ressat.org/index.php/ressat/article/view/2>
- Fuentealba, R. & Imbarack, P. (2014). Compromiso docente, una interpelación al sentido de la profesionalidad en tiempos de cambio. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 40(Especial), 257-273. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052014000200015>
- Gonzales, R., Ponce, H., Ríos, D. y Vargas, C. (2018). *Felicidad y satisfacción laboral de los consultores empresariales de Lima Metropolitana y el Callao*. (Tesis de doctorado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Herrera, L. y Perandones, T. (2017). Felicidad subjetiva, sentido del humor y personalidad en la docencia. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 3(1). Recuperado de: <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2017.n1.v3.1008>
- Horn, A. & Murillo, F. (2016). Incidencia de la dirección escolar sobre el compromiso de los docentes: Un estudio multinivel. *Psicoperspectivas*, 15(2), 64-77. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol15-Issue2-fulltext-746>

- Lauermann, F., Karabenick, S. A., Carpenter, R., & Kuusinen, C. (2017). Teacher Motivation and Professional Commitment in the United States: The Role of Motivations for Teaching, Teacher self-Efficacy and Sense of Professional Responsibility. *Current Perspectives in Pocial and Behavioral Sciences. Global Perspectives on Teacher Motivation* p. 322–348. Cambridge University Press. Recuperado de: <https://doi.org/10.1017/9781316225202.011>
- López, S. (2017). Propensión a aprender, mediación y compromiso docente. *Revista Infancia, Educación y Aprendizaje (IEYA)*. 3(1), 15-27. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/01443410.2014.895801>
- Ministerio de Educación del Perú. (2017). *Una mirada a la profesión docente en el Perú: futuros docentes, docentes en servicio y formadores de docentes*. Lima: Unesco.
- Mohan, P. & Srivastava, R. (1994). Factors Contributing to Commitment to the Teaching Profession. *International Journal of Educational Management*, 8(5), 7-13. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/09513549410065684>
- Quispe, R. (2019). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral docente en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios – 2018*. (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo, Madre de Dios, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/37158>
- Salanova, M. y Shaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. España: Alianza Editorial S. A.
- Skinner, B., Leavey, G. & Rothi, D. (2019). Managerialism And Teacher Professional Identity: Impact On Well-Being Among Teachers In The UK. *Journal Educational Review*. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/00131911.2018.1556205>
- UNESCO. (2018). *Informe de seguimiento de la educación en el mundo*. Madrid: Unesco.
- Woo, H.R. (2017). Exploratory Study Examining the Joint Impacts of Mentoring and Managerial Coaching on Organizational Commitment. *Sustainability* 9, 181. Recuperado de: <https://doi.org/10.3390/su9020181>

Anexo 31: Declaratoria de Originalidad de la Autora

Yo, Yasmín Miriam Bromley Chávez, estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N° 28216728 con la tesis titulada Habilidades directivas y felicidad laboral en el engagement docente en la RED N° 04, S.J.L. 2020. Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) Respete las referencias y citas de las normas internacionales para las fuentes consultadas. Pues, la tesis no ha sido reproducida ni total ni en parte.
- 3) La tesis no ha sido auto copiado; es decir, no ha sido difundida ni mostrada inicialmente para alcanzar algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilícito de información impropia) o alteración (representar deslealmente las nociones de otros), tomo las resultados y sanciones que de mi gestión se resulten, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

San Juan de Lurigancho, 23 de julio 2020.



Firma

Yasmín Miriam Bromley Chávez
DNI 28216728