



**INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO**

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON LA
SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN,
TARAPOTO, 2022**

**PRESENTADA POR
JORGE FERNANDO GÓMEZ REÁTEGUI**

**ASESORA
PATRICIA EDITH GUILLÉN APARICIO**

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN POLÍTICAS Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**LIMA – PERÚ
2023**



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN
SECCIÓN DE POSGRADO**

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON LA
SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE
SAN MARTÍN, TARAPOTO, 2022.**

**TESIS PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN POLÍTICAS Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR:
JORGE FERNANDO GÓMEZ REÁTEGUI**

**ASESORA:
DRA. PATRICIA EDITH GUILLÉN APARICIO**

**LIMA, PERÚ
2023**

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON LA
SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE
SAN MARTÍN, TARAPOTO, 2022.**

ASESORA Y MIEMBROS DEL JURADO**ASESORA:**

Dra. Patricia Edith Guillén Aparicio

PRESIDENTE DEL JURADO:

Dr. Vicente Justo Pastor Santivañez Limas

MIEMBROS DEL JURADO:

Dra. Glida Marilis Badillo Chumbimuni

Mg. Martin Castro Santisteban

DEDICATORIA

A Hortencia, Manuela, Trinidad, Adita,
Teresa, Jovita, Dorita, Elsita, Javier,
Fredy, Robert, a mis adorados hijos
Valeria, Sebastián, Familia Velásquez
García, a los tíos Enrique y Lina.

Jorge

AGRADECIMIENTOS

A mi hermano y asesora de tesis Miguel Ángel Velásquez y Dra. Patricia Edith Guillen Aparicio.

El Autor

ÍNDICE

ASESORA Y MIEMBROS DEL JURADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	7
1.1. Antecedentes de la investigación	7
1.2. Bases teóricas	10
1.2.1. Liderazgo directivo.....	10
1.2.2. Satisfacción laboral.....	17
1.3. Conceptos básicos.....	30
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES	39
2.1. Formulación de Hipótesis	39
2.1.1 Hipótesis general	39
2.1.2 Hipótesis específicas	39

2.2. Variables y definición operacional	41
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	45
3.1. Diseño metodológico	45
3.2. Diseño muestral.....	45
3.3. Técnicas de recolección de datos.....	47
3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de información.....	49
3.5. Aspectos éticos.....	50
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	52
4.1. Presentación y análisis de los resultados	52
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
5.1. Discusión de resultados.....	60
5.2. Conclusiones	64
5.3. Recomendaciones	66
Fuentes e información	68
Anexo	74
Anexo 1. Matriz de consistencia.....	74
Anexo 2. Instrumento de recopilación de datos	78
Anexo 3. Validación de instrumentos	84
Anexo 4. Datos de recolección.....	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.Operacionalización de variables.....	42
Tabla 2.Estadísticos de fiabilidad de liderazgo directivo	49
Tabla 3.Estadísticos de fiabilidad de satisfacción del personal	49
Tabla 4.Prueba de normalidad	52
Tabla 5.Relación entre la capacidad para desarrollar dirección pedagógica y la satisfacción del personal	53
Tabla 6.Relación entre la capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas y la satisfacción del personal.....	55
Tabla 7.Relación entre la formación en habilidades pedagógicas y la satisfacción del personal.....	56
Tabla 8.Relación entre la conversión de la dirección en una profesión atractiva y la satisfacción del personal	57
Tabla 9.Relación liderazgo directivo y la satisfacción del personal docente	58

RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad principal el Establecer la relación entre liderazgo directivo y su relación con la satisfacción del personal docente de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022. En cuanto a la metodología, esta fue de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de nivel correlacional. Cabe mencionar que para el desarrollo de los objetivos se aplicaron dos cuestionarios, uno para evaluar el liderazgo directivo y el otro para reconocer la satisfacción del personal docente, esto según la percepción del personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, teniendo como muestra a 80 docentes participantes. Sobre los resultados relevantes obtenidos, se evidenciaron los siguientes datos: Capacidad para desarrollar dirección pedagógica y satisfacción del personal docente ($p = 0.000$ y $r = 0.752$); capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas y satisfacción del personal docente ($p = 0.000$ y $r = 0.724$); formación en habilidades pedagógicas y satisfacción del personal docente ($p = 0.000$ y $r = 0.742$); conversión de la dirección en una profesión atractiva y satisfacción del personal ($p = 0.000$ y $r = 0.683$); liderazgo directivo y satisfacción del personal ($p = 0.000$ y $r = 0.745$), finalmente se concluye afirmando que la variable liderazgo directivo presenta una relación significativa y directa con la variable satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022.

Palabras claves: liderazgo directivo; satisfacción laboral

ABSTRACT

The main purpose of this research was to establish the relationship between managerial leadership and the satisfaction of the teaching staff of the National University of San Martín - Tarapoto, 2022. Regarding the methodology, this was a quantitative approach, with a non-experimental design, correlational level. It is worth mentioning that for the development of the objectives, two questionnaires were applied, one to evaluate the managerial leadership and the other to recognize the satisfaction of the teaching staff, this according to the perception of the teaching staff of the Faculty of Economic Sciences of the National University of San Martín - Tarapoto, 2022, with 80 participating teachers as a sample. Regarding the relevant results obtained, the following data were evidenced: Ability to develop pedagogical direction and satisfaction of the teaching staff ($p = 0.000$ and $r = 0.752$); ability to share pedagogical responsibilities and satisfaction of the teaching staff ($p = 0.000$ and $r = 0.724$); training in pedagogical skills and satisfaction of teaching staff ($p = 0.000$ and $r = 0.742$); conversion of management into an attractive profession and staff satisfaction ($p = 0.000$ and $r = 0.683$); managerial leadership and staff satisfaction ($p = 0.000$ and $r = 0.745$), finally it is concluded that the managerial leadership variable presents a significant and direct relationship with the satisfaction variable of the teaching staff of the National University of San Martín - Tarapoto, 2022.

Keywords: managerial leadership; work satisfaction

NOMBRE DEL TRABAJO

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN
CON LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL
DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIA**

AUTOR

JORGE FERNANDO GÓMEZ REÁTEGUI

RECUENTO DE PALABRAS

20620 Words

RECUENTO DE CARACTERES

112253 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

128 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

4.8MB

FECHA DE ENTREGA

Sep 20, 2023 2:47 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Sep 20, 2023 2:49 PM GMT-5**● 19% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 19% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Base de datos de trabajos entregados
- Material bibliográfico
- Material citado
- Fuentes excluidas manualmente
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

INTRODUCCIÓN

El desempeño laboral óptimo de los empleados solo puede ocurrir si los líderes de una empresa pueden administrar sus recursos humanos en recursos humanos confiables. Los líderes son personas con contribuciones importantes para crear situaciones propicias y de apoyo en el entorno laboral; cada líder es único con diferentes talentos, siendo fundamental en una empresa, que necesita tener un mapeo de talentos para posiciones estructurales seleccionadas, el cual se utiliza para identificar candidatos líderes que tengan competencias y encajen en la cultura y ambiente laboral de la empresa, de manera que se espere que mejoren el desempeño laboral de los colaboradores. No obstante, cada vez, son menos los profesionales que desarrollan el liderazgo directivo, afectando incluso la perspectiva docente en el desempeño de sus labores (Molina et al., 2020).

Según las estadísticas de 1.241 muestras de docentes en educación universitaria, la satisfacción general de los docentes de universidades chinas de "doble clase mundial" es 3,87%, y la tasa de satisfacción (es decir, la suma de cuatro y cinco puntos) es 69,9%. La puntuación general de satisfacción de 12.596 profesores de educación universitaria en todo el país fue de 3,71% con una tasa de satisfacción del 59,1%. El grado de satisfacción general de los docentes y estudiantes en las universidades de educación superior de doble clase mundial es significativamente más alto que el de los docentes y estudiantes en las universidades ordinarias de pregrado, las escuelas superiores de formación profesional y las universidades independientes (Huang et al., 2020).

En un estudio realizado en Perú, en dos universidades privada y pública se evidenció un nivel satisfactorio (42.5% y el 41.4%). Sin embargo, se analizó el grado de totalmente satisfecho, donde solo el 7.5% de docentes de la universidad pública

tiene el mencionado nivel de satisfacción, que se compara con el 20.7% obtenido en la universidad privada, estas características están orientadas hacia las condiciones físicas, sistema de seguridad, de limpieza y el nivel salarial que perciben producto del trabajo realizado, lo que indica que es mayor el nivel de satisfacción docente en las universidades privadas (Limaymanta & Turpo, 2021).

Centrando la problemática en el contexto local, se ha observado mediante una entrevista informal que en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, los docentes se encuentran en desacuerdo con la forma como se gestiona internamente, además evidencian disconformidad con las condiciones laborales, así como con la forma de direccionar las actividades pedagógicas, lo cual estaría repercutiendo no solo en el desempeño académico de los estudiantes, sino también en su percepción laboral, respecto a su satisfacción en alusión a la gestión de los directivos; por lo que se pretende generar un estudio que evalúe la relación entre liderazgo directivo y satisfacción laboral del personal de la mencionada universidad, pues de no realizarse la problemática actual podría afectar a toda la comunidad universitaria.

Como problemática general se plantea: ¿Cuál es la relación entre liderazgo directivo y su relación con la satisfacción del personal docente de la facultad de Ciencias Económicas la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022?

Además, se consideraron los siguientes problemas específicos:

¿Cuál es la relación entre la capacidad para desarrollar dirección pedagógica y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022?

¿Cuál es la relación entre la capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022?

¿Cuál es la relación entre la formación en habilidades pedagógicas y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022?

¿Cuál es la relación entre la conversión de la dirección en una profesión atractiva y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022?

Por lo tanto, según lo descrito el objetivo general de esta investigación es:

Establecer la relación entre Liderazgo directivo y la satisfacción y su relación con la satisfacción del personal docente de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022.

Sobre los objetivos específicos los siguientes:

Establecer la relación entre la capacidad para desarrollar dirección pedagógica y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022.

Establecer la relación entre la capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022.

Establecer la relación entre la formación en habilidades pedagógicas y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022.

Establecer la relación entre la conversión de la dirección en una profesión atractiva y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022.

En esta investigación se justificó por la necesidad de la búsqueda de propuesta para que ayudasen al desarrollo de los objetivos de la investigación.

La presente investigación se calificó como conveniente dado que, desde una vista teórica, representa evidencia empírica en torno a la relación entre liderazgo directivo y satisfacción laboral en una universidad privada. Ello ante la carencia de estudios desarrollados en el país que estén encaminados a esa finalidad ya que las investigaciones correlacionales existentes solo involucraron a la primera variable o en otros casos, tomaron la segunda variable como liderazgo instruccional o transformacional. Por otra parte, se ofrece un marco teórico que puede contribuir con el entendimiento de los mecanismos que asocian las variables de estudio; el que puede servir de orientación para posteriores estudios.

Esta producción científica, por otra parte, puede implicar una repercusión social puesto que los resultados del estudio son de índole diagnóstica; es decir, reportan acerca de las condiciones de la muestra para las variables de estudio, facilitando su análisis crítico y el ulterior reconocimiento de factores de riesgo y/o de protección. De este modo, permite lograr una elaboración, implementación y evaluación de estrategias para el entrenamiento en la situación sobre las variables de estudio que demuestre la muestra, acorde al perfil del docente de educación universitaria.

Del mismo modo, la actual investigación fue catalogada como viable puesto que se contó con toda la información y el acceso necesario para la elaboración de la

primera parte que fue la parte teoría y metodología, la cual ha permitido explorar mucho más y el acceso para que el investigador tenga la capacidad de aplicar instrumentos de una forma pertinente y evite contratiempos, para ello, se utilizarán instrumentos que cumplan con los criterios de validez y confiabilidad, procesos que se ejecutarán en programa estadístico a fin de determinar su utilidad científica.

Mientras que, como limitantes, se puede mencionar en que se basó en la búsqueda de antecedentes que aborden el estudio con el mismo tipo de diseño, y nivel; así como la población de similares características; sin embargo, fue posible encontrar investigaciones referentes a la misma finalidad en estudio.

La organización de este documento es la siguiente:

En el capítulo I, se describieron investigaciones nacionales e internacionales de características similares que conforman parte del acervo científico mundial, además de los fundamentos teóricos de la investigación, términos básicos y sus definiciones conceptuales y operacionales.

En el capítulo II, se definieron las formulaciones de las hipótesis, además de las variables y el cuadro de operacionalización de las mismas.

En el capítulo III se definieron la metodología, el diseño utilizado en el estudio, la población, la muestra, las técnicas e instrumentos de investigación y el procesamiento de datos.

El capítulo IV, contiene el análisis de los hallazgos y el contraste de las hipótesis, así como su nivel de confianza mediante el uso de los estadísticos respectivos. Además, se muestran los resultados de los grupos experimental y de control.

En el capítulo V, están las conclusiones y recomendaciones, en esta parte de la tesis se concentran las indicaciones más precisas respecto al resultado final, las conclusiones más significativas que nos ha dejado el desarrollo de la tesis y en base a ello formular las recomendaciones más eficientes.

Para terminar, se puntualizan las referencias bibliográficas, los anexos y apéndices que se utilizaron en el desarrollo de la presente investigación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación

Valencia (2019), en su estudio *Estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de docentes de II.EE del distrito de los Olivos*. Universidad Nacional Agraria de la Selva. Lima, Perú; tuvo como objetivo determinar la relación entre estilo de liderazgo del equipo directivo y satisfacción laboral, para ello se hizo uso de la metodología caracterizada por ser cuantitativa, descriptiva correlacional, no experimental, donde la muestra fue de 120 docentes a quienes se les aplicó como instrumento el cuestionario. Los resultados evidenciaron la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa de 0.728 entre los estilos de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de docentes en las instituciones educativas. Asimismo, hay relaciones moderadas: 0.510 entre los estilos de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral referida al clima laboral; 0.495 igualmente respecto a las relaciones interpersonales y 0.688 referida a la motivación laboral.

Cavalié (2019) en su estudio *Liderazgo directivo y satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2017*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú, tuvo como finalidad conocer el liderazgo directivo en relación a la satisfacción laboral. La metodología fue de nivel relacional, básico, transversal y cuantitativo, siendo la muestra 237 docentes, a quienes se les aplicó como instrumento el cuestionario. Los resultados indicaron que el 37,6% percibieron raramente el liderazgo participativo, el 7,6% percibieron el liderazgo autoritario benevolente, 18,1% percibieron siempre el liderazgo autoritario coercitivo y el 13,1% percibieron siempre el liderazgo consultivo. La conclusión fue

que, existe relación significativa entre estilo de liderazgo directivo y la satisfacción laboral de los docentes del sector educativo.

Rodas & Pérez (2021) en su estudio Influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral docente. Universidad César Vallejo, Perú, tuvo como finalidad establecer la influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral en los docentes. La metodología fue no experimental, cuantitativo y correlacional causal, siendo la muestra 88 docentes, a quienes se les aplicó como instrumento el cuestionario. Los resultados indicaron que el 95% de los docentes consideraron que existe un excelente liderazgo directivo y el 63% manifestaron que están satisfechos. La conclusión fue que, el liderazgo directivo influye en la satisfacción laboral docente con un coeficiente de determinación de 51,4% y un coeficiente de correlación de Pearson de 0,717.

Faces y Herrera (2017), en su estudio La gestión directiva y su incidencia en la satisfacción laboral. Universidad Autónoma del Carmen. Ciudad del Carmen, México, tuvo como finalidad analizar la percepción docente sobre la gestión directiva y satisfacción labora; para ello se empleó la metodología caracterizada por ser cuantitativa, descriptiva, no experimental, siendo la muestra 81 docentes del sector educativo, a quienes se les aplicó como instrumento el cuestionario. Los resultados indicaron que el 60.5% de los docentes encuestados se considera satisfecho laboralmente, el 18.9% insatisfecho, y el 20.6% en el punto medio. El 56.9% se considera satisfecho respecto de los factores extrínsecos evaluados (relacionados con la gestión directiva), el 20.6% insatisfecho y el 22.5% en el punto medio. El sistema administrativo y las condiciones físicas de trabajo fueron los factores que producen mayor insatisfacción laboral.

Erazo et al. (2018) en su estudio Relaciones entre los estilos de dirección y la satisfacción laboral del profesional docente, tuvo como finalidad evaluar las relaciones entre los estilos de dirección y la satisfacción laboral. Para ello se empleó la metodología caracterizada por ser cuantitativa, descriptiva, no experimental, siendo la muestra 230 docentes de instituciones educativas de la ciudad de Manizales, Colombia, a quienes se les aplicó como instrumento el cuestionario. Los resultados indicaron que el existe un impacto positivo y significativo de los estilos de dirección en el diseño del puesto de trabajo, además se presentó un impacto de los estilos de dirección en las condiciones de vida asociadas al trabajo y de los estilos de dirección en la promoción. La conclusión fue que, existe una alta influencia de los estilos de dirección en la satisfacción laboral como promoción, remuneración y reconocimiento, los cuales se relacionan con las decisiones del director.

Toledo (2020) en su estudio Liderazgo Directivo y Desempeño Docente. Universidad Privada del Valle -Bolivia, tuvo como finalidad evaluar el liderazgo directivo y el desempeño docente. Para ello se empleó la metodología de tipo correlacional, no experimental y transversal, siendo la muestra 5 docentes y 10 estudiantes, a quienes se les aplicó como instrumento el cuestionario. Los resultados indicaron que el liderazgo que predomina en la gestión directiva es el democrático, en donde existe un comportamiento amable y respetuoso hacia el personal. La conclusión fue que, la correlación entre el liderazgo y el desempeño docente se encuentra en un nivel de 40%.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Liderazgo directivo

Romero en el año 2018 define al liderazgo directivo como un factor de mucha importancia para considerar a un centro educativo como bueno. Ya en el año 2019 Bolívar da un giro a la definición de liderazgo directivo, mencionando que ello permite que los modelos o estilos de liderazgo, como los son, el liderazgo pedagógico, el liderazgo inclusivo, entre otros, pasen a ser considerados como buenas prácticas al entablar una relación con los estudiantes y mejorar en su desempeño (Romero, 2021). Además, en el año 2019 la Organización para la cooperación económica y el desarrollo señaló que, el liderazgo directivo ayuda a mejorar el nivel de aprendizaje que los docentes tienen y las condiciones laborales en las que trabajan, generando así un impacto positivo en el aprendizaje de sus estudiantes (Molina et al., 2020).

Debido a la aparición del COVID-19, el estudio de Sánchez et al., 2020 mencionan que, el rol del liderazgo directivo debe tomar una nueva forma, para asegurar que se siga teniendo un efecto positivo en los logros de aprendizaje de los estudiantes, haciendo que los docentes sigan desempeñándose óptimamente ante la situación complementemente nueva ocasionada por la pandemia. Asimismo, se dice que en el Perú, el liderazgo directivo desde un punto de vista de las políticas públicas, se enfatiza más para realizar mejoras en el desempeño docente.

Con ello el liderazgo directivo puede ser definido como un proceso de influencia recíproca, durante el cual los miembros de un colectivo construyen, de manera interactiva, el significado de “actuar juntos” que apunta a transformar las prácticas de enseñanza hasta el aula. Esta transformación, que solo puede tener lugar a

través del inicio de cambios positivos encaminados a mejorar la situación del establecimiento a nivel administrativo y pedagógico, debe tener en cuenta el contexto social y cultural en el que se ubica este establecimiento (James & Barry, 2019). Además, es considerado como un factor contextual que es capaz de mejorar la educación (Melo, 2021).

Con respecto a su importancia, se considera importante porque puede ayudar a que los docentes se sientan satisfechos, muestren compromiso en sus labores, se motiven y tengan autoconfianza, ello evidentemente repercute en el aprendizaje de los estudiantes. Así mismo es capaz de crear un buen clima organizacional. Por ello es necesario que el líder realice una planificación, una ejecución, un control y evaluación de las políticas establecidas que permitan llegar a cumplir con los objetivos que la institución educativa tiene a mando (Barrientos & Alania, 2021)

Por otro lado, respecto a los modelos teóricos sobre el liderazgo directivo, un modelo teórico sobre ello es dado por el estudio de Robinson en el año 2017, quien da a conocer cinco principales prácticas de liderazgo consideradas efectivas para obtener resultados positivos en los estudiantes de una institución educativa, éstas son, definir objetivos y expectativas, garantizar una enseñanza de calidad, asignar estratégicamente los recursos, promover el desarrollo profesional del docente, asegurar que los entornos estén ordenados y apoyar (Romero, 2021).

Además, otra teoría para estudiar al liderazgo directivo, es la teoría de los rasgos, en donde se menciona que está constituida por tres dimensiones, éstas representan las características con las que debe contar un líder, estas son, sociales, físicas e intelectuales. Además de ello, se tiene a la teoría del comportamiento y la teoría sobre el liderazgo de Likert, esta última considera a las

dimensiones como cuatro sistemas necesarios, estos son, el autoritario-coercivo, que tiene que ver con la toma de decisiones sin realizar consultas, el autoritario-benevolente, el cual hace referencia a la poca confianza que transmite, el participativo, que permite brindar confianza a las personas que lo ayudan y el consultivo que da mucha confianza a las personas con las que labora (Barrientos & Alania, 2021).

Finalmente, una teoría adicional, es dada por el estudio de García (2016) quien considera cinco dimensiones que ayudan a implementar el liderazgo directivo en una institución educativa, en donde dichas dimensiones tienen relación con los cinco bloques establecidas por La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Estas son, la capacidad para desarrollar la dirección pedagógica, la capacidad para compartir las responsabilidades pedagógicas, la formación en habilidades pedagógicas, la conversión de la dirección en una profesión atractiva y el apoyo a las labores pedagógicas de la dirección.

Es así que, con lo mencionado líneas arriba, se usó la investigación de García del año 2016 para realizar el estudio de la variable liderazgo docente, pero cabe recalcar que solo se tomó en cuenta cuatro de las cinco dimensiones que presenta esa investigación, las cuales son, la capacidad para desarrollar la dirección pedagógica, las capacidad para compartir las responsabilidades pedagógicas, la formación en habilidades pedagógicas, la conversión de la dirección en una profesión atractiva, ello porque se consideró que dimensión no tomada en cuenta no generó ningún aporte para cumplir con el objetivo al que se pretendió llegar.

Dimensiones

Capacidad para desarrollar dirección pedagógica

La primera dimensión es la capacidad para desarrollar dirección pedagógica, la cual se refiere a la capacidad para recepcionar prácticas de liderazgo educativo, a fin de ejecutarlas en las aulas para incrementar la eficacia y calidad de la enseñanza (García,2016). Resumiendo lo anterior, lo que se plantea es asumir una dirección, realizar su ejecución y tomar acción para mejorar el aprendizaje de los estudiantes (Ritacco & Amores, 2019). Los indicadores que evalúan esta dimensión son cuatro, estas son, el apoyo a la calidad docente, la gestión estratégica de recursos, la colaboración con los docentes y la fijación y evaluación de metas educativas, las cuales se definirán a continuación:

Apoyo a la calidad docente: se refiere a la gestión directiva para potenciar el currículum y programación pedagógica, supervisión y apoyo a las funciones docentes, fomentando el desarrollo profesional del docente, generando una cultura de trabajo en equipo y compromiso hacia el aprendizaje del alumnado (García, 2016). Así mismo, García (2018) menciona que ello permite el desarrollo del centro educativo como organización.

Gestión estratégica de recursos: Capacidad directiva para el adecuado uso de los recursos materiales, humanos y económicos, empleándolos con mayor eficacia, ajustándolos a las necesidades pedagógicas (García, 2016). Es así que, la proporción de una cantidad de recursos materiales en el salón de clase genera que la participación de los estudiantes sea más dinámica, haciendo que mejoren en sus competencias, en su motivación y disfruten cada vez más las clases brindadas por los docentes (Méndez, 2018). Además, respecto al uso del recurso humano, ese

hace referencia a la importancia que tiene la dirección de guiar a las personas que laboran dentro de un centro educativo, dándole a entender claramente las tareas que deben cumplir (Murrieta & Farje, 2020).

Colaboración con los docentes: Gestión del fortalecimiento de la colaboración entre docentes, a fin de formar redes de apoyo, laborando de forma conjunta por la calidad de la enseñanza, a través de la relación de la entidad educativa con la comunidad que los rodea (García, 2016). Es así que la colaboración en el ámbito educativo es considerada como un aspecto importante para el desarrollo profesional de las personas involucradas en ella, es por ello la necesidad de entablar una colaboración entre los directivos y los docentes. En donde algunos de los beneficios que se crean por una debida colaboración entre los directivos y los docentes son, la mejora de los procesos de aprendizajes y la inclusión de la educación (Queupil, et al., 2021).

Fijación y evaluación de metas educativas: Es considerado como uno de los factores que influye en el liderazgo directivo con la finalidad de mejorar la labor docente y con ello mejorar el aprendizaje de los estudiantes que pertenecen a una institución educativa (González et al., 2020). Además, puede ser definido como el establecimiento de metas educativas, que facilite la adquisición de aprendizajes óptimos por parte del alumnado, evaluando permanentemente el avance hacia metas (García, 2016).

Capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas

La segunda dimensión es la capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas, que es definida como la capacidad de dirigir para compartir responsabilidades pedagógicas con otros profesionales, proporcionando

oportunidades de formación y desarrollo con otros miembros de la comunidad universitaria (García, 2016). Esta dimensión se evalúa a través de tres indicadores, los cuales son, el empoderamiento de los docentes con potencial, las oportunidades formativas y el desarrollo de la comunidad escolar. A continuación, se definirán cada uno de ellos:

Empoderamiento de los docentes con potencial: El empoderamiento tiene que ver con la capacidad que tiene una persona en tomar decisiones y establecer poder de manera efectiva para realizar sus actividades asignadas, desde un punto de vista educativo, ello hace referencia a la auto eficiencia de los docentes para hacer que sus alumnos adquieran el aprendizaje correctamente (Masias et al., 2021). Con ello, el empoderamiento de los docentes con potencial es definido como un conjunto de estrategias para potenciar la capacidad pedagógica de los docentes con potencial (García, 2016).

Oportunidades formativas: Creación de capacitaciones permanentes respecto a nuevas tendencias en pedagogía universitaria (García, 2016).

Desarrollo de la comunidad escolar: La comunidad escolar está formada por los directivos, los docentes, los alumnos y la familia de estos (Mendoza et al., 2022). Y, Varela et al. (2019) mencionan que el liderazgo puede ayudar a mitigar algunos problemas que podrían perjudicar a la comunidad escolar. Es así que el desarrollo de la comunidad escolar puede ser definido como el desarrollo de planes formativos que generen un aprendizaje eficiente en la comunidad estudiantil, así como el desarrollo de nuevas habilidades formativas (García, 2016).

Formación en habilidades pedagógicas

La tercera dimensión es la formación en habilidades pedagógicas, la cual está definida como, las oportunidades de formación que tienen los distintos miembros del equipo directivo desde que acceden al cargo, para desempeñar con eficacia las labores de liderazgo pedagógico que se les asignan (García, 2016). Esta dimensión se evalúa mediante dos indicadores, los cuales son, formación de los docentes y desempeño de labores. A continuación, se definirán cada uno de ellos:

Formación de los docentes: Se trata de los planes de capacitación al docente, potenciando hard skills y soft skills, con la finalidad de motivarlos a realizar una mejor labor (García, 2016). En donde, Valencia et al. (2020) consideran que dicha formación nunca acaba ya que se debe dar de manera constante y permanente para así los docentes pueden asumir retos futuros que podrían presentarse, por ello la necesidad de siempre buscar nuevas estrategias para llegar a lograr el aprendizaje de sus alumnos. Además, Carrillo y Hernández (2021) señalan su importancia para lograr una educación de calidad.

Desempeño de labores: Se trata de la evaluación de un adecuado desempeño de los trabajadores, que se vean influenciados por las prácticas de formación pedagógica (García, 2016).

Conversión de la dirección en una profesión atractiva

La cuarta dimensión es la conversión de la dirección en una profesión atractiva, la cual busca contribuir a la profesionalización y dignificación de la dirección, para que sea percibida como un cargo atractivo para los candidatos adecuados. En esta dimensión se incluyen aspectos relativos al sistema de elección, salarios, incentivos

económicos y profesionales, reconocimientos, oportunidades de carrera profesional, carga de trabajo y satisfacción global con el cargo (García, 2016). Los indicadores que evalúan esta dimensión son tres, la profesionalización de la dirección, los reconocimientos y los incentivos. Los cuales se definirán en el siguiente apartado:

Profesionalización de la dirección: Identificación de las fortalezas y debilidades de la dirección, potenciado las fortalezas de los directivos, que permitan garantizar la atracción del cargo a los docentes (García, 2016).

Reconocimientos: La universidad brinda reconocimientos por el buen desempeño, a los docentes con alto potencial (García, 2016). Además, es considerada como una forma de motivar a los docentes por haber realizado un logro, haber sido responsable, entre otros (Callata & Fuentes, 2018).

Incentivos: Se trata de otorgar a los docentes reconocimiento salarial, oportunidades de línea de carrera, entre otros (García, 2016). Sin embargo, Oyarzún y Cornejo (2020) mencionan que dichos incentivos económicos no necesariamente pueden repercutir en el desempeño de los docentes ni en su motivación para realizar una mejora de sus prácticas pedagógicas.

1.2.2. Satisfacción laboral

Muñoz Adanez en el año 1990 estudia a la satisfacción laboral debido a la gran importancia que tomó dicho término que era considerado como un concepto ya antiguo de la psicología del trabajo. Además, en el Padrón Hernández en el año de 1994 menciona dos maneras diferentes para ver a la satisfacción laboral, el primero es desde un punto de vista personal, el cual hace referencia a la satisfacción del individuo al adquirir las necesidades que quiere gracias a la realización de su

trabajo. La segunda manera de ver a la satisfacción laboral es el social, el cual hace referencia a la relación existente entre una persona y su medio para entablar relaciones sociales. Así mismo, es importante mencionar que, el término satisfacción laboral, satisfacción o satisfacción profesional suelen tomarse como sinónimos (Güell, 2015).

Así mismo, desde inicios del siglo XXI, el término satisfacción laboral ha abarcado diferentes ámbitos, entre ellos, la industria, la construcción, la educación, las organizaciones y hasta las instituciones religiosas, es así que, desde un punto de vista organizacional, Martínez en el año 2007, mencionó que la satisfacción de los trabajadores es considerada como un factor importante para una organización, ya que ello permite brindar un producto de calidad y servicio al cliente, llegando así ser más competitivo (Salazar & Ospina, 2019).

Ya en el estudio de De Pablos, Gonzáles y Gonzáles en el año 2008 así como el de Anaya y Suarez del año 2010, se da a entender que la satisfacción laboral es una emoción que ayuda a que el individuo evalúe la actividad laboral que realiza, mencionando tres componentes que la conforman, las cuales son, el componente cognitivo, afectivo y comportamental (Güell, 2015). Además, Cameron y Spreitzer en el 2012 dan a conocer que la satisfacción laboral tiene diversas facetas por las cuales una persona decide actuar de una manera al relacionarse con su trabajo, algunas de estas facetas son, la satisfacción con el supervisor, con sus compañeros de trabajo, con su sueldo, las oportunidades de ascenso que se les puede dar, entre otros (Lupano & Waisman, 2018).

Así mismo, en la investigación de Lacayo en el año 2017, da a entender que la satisfacción laboral puede ser vista como una actitud que estaría en función de la

factores propios de un individuo, así mismo, menciona que existen aspectos negativos que pueden provocar insatisfacción en las personas que laboran, entre ellos se encuentra, un bajo salario, una baja relación con los compañeros de trabajo o incluso con los jefes, un ambiente laboral incómodo, un trabajo en donde no se da la oportunidad de ascender, entre otros (Salazar & Ospina, 2019).

Con ello, una definición para la variable satisfacción laboral, puede ser, el siguiente, se refiere al punto de vista subjetivo de un individuo que abarca la forma en que se siente sobre su trabajo y la organización que lo emplea. Además, la satisfacción laboral es el estado emocional placentero que resulta del logro de los valores laborales, cada individuo tiene diferentes criterios para medir la satisfacción laboral (Abuhashesh et al., 2019).

Entre los modelos teóricos para estudiar a la variable satisfacción laboral, se encuentra el estudio de Guerrero et al. (2021) quienes utilizan el cuestionario de Paul Spector desarrollado en el año de 1985 para obtener información de dicha variable. En donde, las dimensiones que considera son, la participación en la toma de decisiones, la identificación organizacional y la relación entre el empleado y el líder. Así mismo, otra teoría que permite medir la variable de interés es, la teoría bifactorial de Herzberg, quien menciona que la satisfacción laboral tiene factores extrínsecos e intrínsecos, en donde lo primero hace referencia a algo propio de la empresa en donde labora la persona y lo segundo tiene que ver con aspectos propios del trabajador (Sabater et al., 2019).

Finalmente, el estudio de Güell (2015) tomando como base un conjunto de diversos autores, menciona seis dimensiones, que contienen un conjunto de facetas para determinar la satisfacción de un docente, estas son, el tipo de trabajo, las

condiciones de vida asociadas al trabajo, las relaciones, las cuestiones académicas, el reconocimiento y recompensas y la realización personal. Es así que, el presente estudio tomó como base la investigación mencionada anteriormente para estudiar a la variable satisfacción laboral, ello porque las dimensiones consideradas permitieron obtener información necesaria para llegar a los objetivos planteados.

Dimensiones

Tipo de trabajo

La primera dimensión es el tipo de trabajo, el cual se considera como la capacidad de disposición al trabajo en relación a las facultadas vinculadas a que el trabajo personal logra su sentido para el esfuerzo, realización, igualdad y aporte material (Güell, 2015). Esta dimensión se evalúa a través de tres indicadores, estos son, las tareas, la variación y la autonomía. A continuación, se dará más detalle de cada una de ellas.

Tareas: Se trata de la realización de tareas específicas a la que fue encomendada en un puesto (Güell, 2015). Es así que la división de las tareas permite, el ahorro de tiempo y dinero, así como hace que los trabajadores sean más productivos (Veiga et al., 2017).

Variación: Se trata del grado de variedad de acuerdo a las funciones del puesto, permitiendo el desarrollo profesión al del docente (Güell, 2015).

Autonomía: Grado en el que el trabajador puede intervenir en las decisiones de la entidad educativa (Güell, 2015). Además, puede ser definida como un manera natural y libre de tomar decisiones, pero de forma consciente. Es así que la

autonomía es considerada como un factor que influye en el desempeño estudiantil y la calidad educativa (Jaramillo, 2020). Así mismo, desde un punto de vista más educativo se puede hablar de la autonomía pedagógica, definida como aquella que tiene un impacto positivo en la calidad de la educación, esto porque ayuda a reconocer las fortalezas que tiene una persona para seguir mejorando, por ello, es necesario la participación de la institución educativa, los profesores y los estudiantes (Deroncele et al., 2021).

Condiciones de vida asociadas al trabajo

La segunda dimensión son las condiciones de vida asociadas al trabajo, que, se consideran como la forma en que como se puede evaluar el trabajo en función al aspecto de las directivas, normativas y lineamientos que regulen la actividad laboral. Las condiciones convenientes del lugar de trabajo son requisitos para mejorar la productividad y la calidad de los resultados (Güell, 2015). Los indicadores que miden la dimensión son cuatro, los horarios y tiempo, la libertad, la flexibilidad y la seguridad. Con ello se procede a definir cada una de ellas:

Horarios y tiempo: El tiempo que se dedica al trabajo es un elemento para la organización de una persona, esto puede permitir que, los comportamientos de las personas favorezcan el desarrollo de una entidad, por ello, es necesario que se establezcan horarios laborales adecuados y bien distribuidos, haciendo conocer el inicio laboral, el horario de almuerzo y el horario de salida, para que de esa manera una persona pueda dar su máximo rendimiento (Unidad de género, 2017). Además, Güell (2015) define a los horarios y tiempo como un gusto por la cantidad de horas establecidas y días seleccionados para el trabajo.

Libertad: El definido como el grado en el que el trabajador siente que su trabajo le permite tener descansos apropiados a las horas de trabajo (Güell, 2015). Además, (Martínez & Gaona, 2020) mencionan que, la libertad laboral se cuantifica en función de varios aspectos, entre ellos están, los derechos de los trabajadores, el asignar un salario mínimo, el respeto de las leyes que prohíben los despidos, así como, los ajustes sobre el contrato y el horario laboral. De la misma manera, Muñoz et al. (2020) señalan que, la libertad laboral, desde un punto de vista económico, puede ser considerado como un indicador que se relaciona con el respeto hacia los derechos laborales, así como también permite visualizar el nivel de participación laboral existente en el mercado laboral de un país.

Flexibilidad: se refiere a la facultad para distribuir su horario laboral en caso de horas extras o ausencias con recuperación de tiempos (Güell, 2015). Además, Adames (2020) menciona que, la flexibilidad laboral también tiene que ver con la manera en que una entidad se adapta a un conjunto de cambios, y en el que ajusta el empleo de los trabajadores a ello. Por otro lado, la flexibilidad laboral es también considerado como un elemento de la informalidad laboral, esto tiene relación con lo mencionado por Ademes en el año 2020, ya que, si una entidad no puede adaptarse a los cambios presentados, refleja de esta manera una inadecuada distribución de los recursos con los que cuenta (Céspedes, 2020).

Seguridad: La infraestructura y equipos permiten que el trabajador se mantenga en saludables condiciones que beneficie su integridad física y mental (Güell, 2015). Además, Huerta et al. (2020) mencionan que, la seguridad laboral es considerada como un enfoque que permite que una entidad tenga competitividad, y como un elemento necesario para evitar accidentes dentro del ambiente laboral. Por otro

lado, Luna et al. (2020) mencionan que la seguridad laboral tiene que ver con un aspecto más psicológico, dando a entender que puede ser medido como el nivel de estrés laboral que un trabajador tiene al realizar sus labores diarias, y básicamente ocasionados por, la inestabilidad en los horarios del trabajo y la mala relación con sus compañeros, perjudicando de esa manera su nivel de desempeño y su estado emocional.

Relaciones

La tercera dimensión son las relaciones, las cuales son referido a la forma de llevar las relaciones interpersonales con la comunidad educativa, estas pueden ser satisfactorias, saludables o negativas y hasta tóxicas, lo cual influye también en el desempeño docente (Güell, 2015). De la misma manera, Arias et al (2018) definen a las relaciones como una forma de entablar un vínculo con otras personas, así mismo menciona que tiene relación con la satisfacción laboral, el liderazgo y el clima laboral en el que los trabajadores interactúan al realizar sus actividades, ya que si el entorno es amigable, ello hará entablar relaciones más óptimas que permitan satisfacción laboral, haciendo que los trabajadores tengan la motivación de mejorar las habilidades con las que cuentan y de realizar un aprendizaje en conjunto con sus compañeros.

Además, Hanco et al (2021) mencionan que, a través de las relaciones que se dan entre dos o más personas se transmiten diferentes puntos de vistas, ideas o maneras de pensar únicas que de una u otra manera pueden tener un impacto en el desempeño laboral y en los objetivos con los que cuenta una entidad, así mismo mencionan que, ello puede generar un mejor ambiente laboral. Los indicadores que

evalúan esta dimensión son tres, con superiores, los compañeros y los estudiantes. Entonces, se procede a dar una definición más clara de cada una de ellas:

Con superiores: Se refiere al trato con personal directivo de la entidad educativa; es decir, el nivel de confianza y apertura para comunicar necesidades o sugerencias (Güell, 2015). Con ello, Bejarano (2019) señala que, el buen trato de los directivos y la comunicación fluida con las personas que laboran en una entidad ayuda a que estos últimos sean más productivos. De la misma manera, Vique et al. (2020) indica que lograr una buena relación con superiores ayuda a la satisfacción laboral y ello tiene principalmente un impacto en un fenómeno psicosocial que es el clima organizacional.

Compañeros: Referido al trato existente entre docentes, apoyo, comunicación y trabajo en equipo (Güell, 2015). Es así que, el trato existente entre docentes permite que intercambien diferentes puntos de vistas sobre una misma situación, logrando así un trabajo en conjunto (Caparrós et al., 2022).

Estudiantes: Se refiere al trato unidireccional y bidireccional entre docente y estudiantes dentro del ámbito educativo (Güell, 2015). Con ello, Villalobos et al (2022) mencionan que, un rol que debe cumplir un directivo es tratar de generar un vínculo de confianza y cercanía entre los docentes y los estudiantes, en donde exista una comunicación asertiva entre ellos, evitando aplicar mecanismos de control drásticos que perjudiquen a los alumnos, esto debido a que, ello evidentemente generaría que los estudiantes se sientan más motivados a aprender y participar en clases. Así mismo, Palencia y Badaraco (2021) señalan que, una mejor relación entre los docentes y los estudiantes ayuda al crecimiento personal y académico de estos últimos, de la misma manera, permite asegurar el derecho que

tienen los alumnos en tener una educación de calidad y a los profesores les ayuda a tener principios de autonomía en su centro de trabajo.

Cuestiones académicas

La cuarta dimensión son las cuestiones académicas, las que se refieren a la adecuación del currículo para la práctica profesional, donde los temas abordados se adecuen a la especialización del profesional, con la finalidad de motivar un óptimo aprendizaje de los estudiantes (Güell, 2015). Esta dimensión se evalúa a través de cuatro indicadores, estas son, la formación, los recursos, los materiales y el currículo. Con ello, se da una definición más amplia de cada uno de los indicadores en los siguientes párrafos:

Formación: Se refiere al grado en el que el docente puede impartir sus conocimientos de forma didáctica, de tal manera que logre un aprendizaje rápido (Güell, 2015). También, es considerado como un factor relevante durante la preparación profesional de un docente, ya que, una buena formación implica la capacidad de innovar en la realización de sus clases, modificando su forma de enseñar, haciendo uso de las tecnologías de la información y la comunicación, para pasar el conocimiento con el que cuentan a sus alumnos, pero, si bien la formación con la que cuenta el docente es importante para que los estudiantes adquieran un mejor aprendizaje y una educación de calidad, ello también va a depender de los recursos materiales con los que cuenta la institución educativa en la que labora el docente (Salazar & Tobón, 2018).

Además, Dussel (2020) señala que, la formación docente debido a la situación presentada por el COVID-19 durante el año 2020, hizo que la realización de clases presenciales pasen a ser de manera virtual, es por ello que, el termino de formación

puede ser referido a las constantes inscripciones en cursos o especializaciones relacionados al mejor manejo y conocimiento de herramientas digitales, ello para que los docentes sean capaces de responder a la situación generada por la pandemia, generando así nuevas formas de enseñar y dar un apoyo a la educación.

Recursos: Uso de las plataformas y herramientas que brinda la entidad educativa para que los docentes ejecuten sus funciones (Güell, 2015). Así, Peinado (2020) menciona que el logro de un aprendizaje autónomo puede ser dado por el uso de los recursos digitales, refiriéndose al uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) que los docentes implementan en la realización de sus clases. Con ello, Millares et al. (2019) consideran que el uso de los recursos digitales por parte de los docentes, hace que estos últimos mejoren en sus competencias, haciendo referencia a recursos digitales como el uso del internet, la implementación de películas y documentales en clases, así como, la realización de videojuegos.

Materiales: Uso de los materiales disponibles en la entidad educativa para el desarrollo de las actividades académicas (Güell, 2015). Así mismo, Gallardo et al. (2021) mencionan que, las implementaciones de materiales educativos didácticos son necesarios en una educación del siglo XXI, por lo que, es importante que los docentes mejoraren su formación tecnológica y pedagógica para que tengan la capacidad de implementar ello en sus clases, algunos de los materiales que pueden implementar son, los PDF, el Word, las PPT, el Popplet, Webquest y Blogs, ello puede lograr brindar un mejor conocimiento a sus estudiantes.

Currículo: Las actividades académicas se adecuan al perfil tanto del docente, como del estudiante (Güell, 2015). Además, puede ser definido como, un plan que permite un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje en un centro educativo. Y

en donde, desde un punto de vista socioformativo, puede ser definido como, un conjunto de prácticas que siguen los directivos, los docentes, los estudiantes y las personas que pertenecen a la comunidad educativa, así algunas de las características de un currículo son, integral, flexible, colaborativo, transversal y debe tener un proceso de mejora continua (Martínez et al., 2019).

También, Delgado et al. (2018) señala que, el currículo es una herramienta necesaria para poder hacer una correcta planificación de la oferta educativa, de los planes y los programas relacionados al estudio que ayuden a que en un futuro las personas que recibieron una educación cumplan con las expectativas sociales del país al que pertenecen. En donde, el currículo debe responder a preguntas como, ¿Descripción de qué?, ¿Por qué?, ¿Cómo? y ¿Cuánto es lo que deberían aprender los alumnos?, es decir, debe dar a conocer la manera en la que se va a dar la educación, los contenidos que se van a enseñar y los que los estudiantes deben aprender y la manera en cómo se va a desarrollar las clases. Así mismo, se dice que el currículo debe ser actualizado de acuerdo a la realidad presentada de modo que cada vez se mejore la calidad educativa.

Reconocimiento y recompensas

La quinta dimensión es el reconocimiento y las recompensas, definidas como una asignación que se les da a los empleados o grupo de trabajo por haber hecho buenas aportaciones a la organización, lo cual, la institución los puede considerar como modelo o ejemplo para los demás trabajadores. También se considera la tendencia evaluativa del trabajo en relación al reconocimiento por iniciativa propia de la empresa o de los propios compañeros, de acuerdo a las metas obtenidas

(Güell, 2015). Los indicadores que evalúan esta dimensión son dos, económicos y sociales. La definición de cada una de ellas, se muestra a continuación:

Económico: Incremento salarial por buen desempeño o incremento de productividad (Güell, 2015). Así mismo, Rolin (2020) menciona que, el incremento salarial es una forma de motivar a los trabajadores. Además, Cuestas (2017) señala que, una recompensa salarial o una oportunidad de ascender debido al desempeño que ponen los docentes en su labor hace, que estos sientan que su desempeño no está siendo sobreestimado.

Sociales: Reconocimiento por parte de la entidad educativa o compañeros en base a los logros obtenidos (Güell, 2015). En donde el reconocimiento del docente por la sociedad se debe al prestigio que él tiene en la institución educativa donde labora, dicho prestigio mide el trabajo del docente, así mismo, otra forma de reconocimiento son los títulos o sellos con los que cuenta (Cuestas, 2017).

Realización personal

La sexta dimensión es la realización personal, esta se centra en la posibilidad que tenga el docente de poder cumplir sus metas o sueños dentro del ámbito laboral, es decir formar parte de una línea de carrera que permita seguir proyectándose en crecimiento a futuro permitiendo un desarrollo profesional y personal, haciéndolo sentir progreso realización (Güell, 2015). Los indicadores que miden esta dimensión son cuatro, la participación, la motivación vocacional, la implicación y el rendimiento de los estudiantes. En los siguientes párrafos se definen cada uno de ellos:

Participación: Percepción del docente respecto al grado de participación de los estudiantes en las clases académicas impartidas (Güell, 2015).

Motivación vocacional: Percepción del docente sobre el esfuerzo académico e intelectual de los estudiantes hacia su carrera profesional, y el curso que éste imparte (Güell, 2015). Por lo que, mediante la motivación y la formación vocacional que los estudiantes tienen, es que deciden la carrera que quieren estudiar una vez finalizada su educación secundaria, el cual dependerá de las habilidades con las que cuentan los estudiantes, así como sus intereses, valores y actitudes. Además, el rol del docente se considera importante para lograr lo mencionado anteriormente, esto porque el docente puede motivar al estudiante. Ya que la motivación es lo que ayuda a que una persona se plantee metas personales y profesionales, dándole a su vida una dirección y un sentido (Herrera et al., 2018).

Implicación: Percepción del compromiso de los alumnos hacia la materia que el docente enseña (Güell, 2015).

Rendimiento de los estudiantes: Calificaciones altas de los estudiantes en la materia que el docente imparte (Güell, 2015). Este rendimiento puede estar influenciado por el propio estudiante, así como por su entorno familiar, con respecto a esto último, se dice que algunos motivos por los cuales los estudiantes obtienen bajos rendimientos académicos son, la desintegración familiar, el poco tiempo que los padres le dan a sus hijos debido a la cantidad de horas que se la pasan laborando, el desinterés de los padres en la educación de sus hijos (López et al., 2015). Además, el rendimiento de los estudiantes es considerado como un factor importante dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, así mismo, puede ser considerado como una medida del logro académico que tienen los estudiantes durante su etapa escolar (Usán & Salavera, 2018).

1.3. Conceptos básicos

Apoyo a la calidad docente

Se refiere a la gestión directiva para potenciar el curriculum y programación pedagógica, supervisión y apoyo a las funciones docentes, fomentando el desarrollo profesional del docente (García, Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección, 2016).

Autonomía

Grado en el que el trabajador puede intervenir en las decisiones de la entidad educativa (Güell, 2015).

Capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas

Se refiere a la capacidad de dirigir para compartir responsabilidades pedagógicas con otros profesionales, proporcionando oportunidades de formación y desarrollo con otros miembros de la comunidad universitaria (García, Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección, 2016).

Capacidad para desarrollar dirección pedagógica

Se refiere a la capacidad para recepcionar prácticas de liderazgo educativo, a fin de ejecutarlas en las aulas para incrementar la eficacia y calidad de la enseñanza (García, Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección, 2016).

Colaboración con los docentes

Gestión del fortalecimiento de la colaboración entre docentes, a fin de formar redes de apoyo, laborando de forma conjunta por la calidad de la enseñanza, a través de la relación de la entidad educativa con la comunidad que los rodea (García, Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección, 2016).

Compañeros

Referido al trato existente entre docentes, apoyo, comunicación y trabajo en equipo (Güell, 2015).

Condiciones de vida asociadas al trabajo

Se consideran como la forma en que como se puede evaluar el trabajo en función al aspecto de las directivas, normativas y lineamientos que regulen la actividad laboral (Güell, 2015).

Con superiores

Se refiere al trato con personal directivo de la entidad educativa; es decir, el nivel de confianza y apertura para comunicar necesidades o sugerencias (Güell, 2015).

Conversión de la dirección en una profesión atractiva

Busca contribuir a la profesionalización y dignificación de la dirección, para que sea percibida como un cargo atractivo para los candidatos adecuados (García, Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección, 2016).

Cuestiones académicas

Se refiere a la adecuación del currículo para la práctica profesional, donde los temas abordados se adecuen a la especialización del profesional, con la finalidad de motivar un óptimo aprendizaje de los estudiantes (Güell, 2015).

Currículo

Las actividades académicas se adecuan al perfil tanto del docente, como del estudiante (Güell, 2015).

Desarrollo de la comunidad escolar

Desarrollo de planes formativos que generen un aprendizaje eficiente en la comunidad estudiantil, así como el desarrollo de nuevas habilidades formativas (García, Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección, 2016).

Desempeño de labores

Se trata de la evaluación de un adecuado desempeño de los trabajadores, que se vean influenciados por las prácticas de formación pedagógica (García, Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección, 2016).

Económico

Incremento salarial por buen desempeño o incremento de productividad (Güell, 2015).

Empoderamiento de los docentes con potencial

Estrategias para potenciar la capacidad pedagógica de los docentes con potencial (García, Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección, 2016).

Estudiantes

Se refiere al trato unidireccional y bidireccional entre docente y estudiantes dentro del ámbito educativo (Güell, 2015).

Fijación y evaluación de metas educativas

Establecimiento de metas educativas, que facilite la adquisición de aprendizajes óptimos por parte del alumnado, evaluando permanentemente el avance hacia metas (García, Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección, 2016).

Flexibilidad

Se refiere a la facultad para distribuir su horario laboral en caso de horas extras o ausencias con recuperación de tiempos (Güell, 2015).

Formación

Se refiere al grado en el que el docente puede impartir sus conocimientos de forma didáctica, de tal manera que logre un aprendizaje rápido (Güell, 2015).

Formación en habilidades pedagógicas

Está referida a las oportunidades de formación que tienen los distintos miembros del equipo (García, Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección, 2016).

Formación de los docentes

Se trata de los planes de capacitación al docente, potenciando hard skills y soft skills, con la finalidad de motivarlos a realizar una mejor labor (García, Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección, 2016).

Gestión estratégica de recursos

Capacidad directiva para el adecuado uso de los recursos materiales, humanos y económicos, empleándolos con mayor eficacia, ajustándolos a las necesidades pedagógicas (García, Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección, 2016).

Horarios y tiempo

Gusto por la cantidad de horas establecidas y días seleccionados para el trabajo (Güell, 2015).

Implicación

Percepción del compromiso de los alumnos hacia la materia que el docente enseña (Güell, 2015).

Incentivos

Se trata de otorgar a los docentes reconocimiento salarial, oportunidades de línea de carrera, entre otros (García, Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección, 2016).

Libertad

Grado en el que el trabajador siente que su trabajo le permite tener descansos apropiados a las horas de trabajo (Güell, 2015).

Liderazgo directivo

Se trata de un proceso de influencia recíproca, durante el cual los miembros de un colectivo construyen, de manera interactiva, el significado de “actuar juntos” que apunta a transformar las prácticas de enseñanza hasta el aula (James & Barry, 2019).

Materiales

Uso de los materiales disponibles en la entidad educativa para el desarrollo de las actividades académicas (Güell, 2015).

Motivación vocacional

Percepción del docente sobre el esfuerzo académico e intelectual de los estudiantes hacia su carrera profesional, y el curso que éste imparte (Güell, 2015).

Oportunidades formativas

Creación de capacitaciones permanentes respecto a nuevas tendencias en pedagogía universitaria (García, Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección, 2016).

Participación

Percepción del docente respecto al grado de participación de los estudiantes en las clases académicas impartidas (Güell, 2015).

Profesionalización de la dirección

Identificación de las fortalezas y debilidades de la dirección, potenciado las fortalezas de los directivos, que permitan garantizar la atracción del cargo a los docentes (García, Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección, 2016).

Realización personal

Se centra en la posibilidad que tenga el docente de poder cumplir sus metas o sueños dentro del ámbito laboral, es decir formar parte de una línea de carrera que permita seguir proyectándose en crecimiento a futuro permitiendo un desarrollo profesional y personal, haciéndolo sentir progreso realización (Güell, 2015).

Reconocimientos

La universidad brinda reconocimientos por el buen desempeño, a los docentes con alto potencial (García, Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección, 2016).

Reconocimiento y recompensas

Se asigna y conceden a los empleados o grupo de trabajo que ha hecho buenas aportaciones a la organización, lo cual, la institución los puede considerar como modelo o ejemplo para los demás trabajadores (Güell, 2015).

Recursos

Uso de las plataformas y herramientas que brinda la entidad educativa para que los docentes ejecuten sus funciones (Güell, 2015).

Relaciones

Referido a la forma de llevar las relaciones interpersonales con la comunidad educativa, estas pueden ser satisfactorias, saludables o negativas y hasta tóxicas, lo cual influye también en el desempeño docente (Güell, 2015).

Rendimiento de los estudiantes

Calificaciones altas de los estudiantes en la materia que el docente imparte (Güell, 2015).

Satisfacción laboral

Se refiere al punto de vista subjetivo de un individuo que abarca la forma en que se siente sobre su trabajo y la organización que lo emplea (Abuhashesh et al., 2019).

Seguridad

La infraestructura y equipos permiten que el trabajador se mantenga en saludables condiciones que beneficie su integridad física y mental (Güell, 2015).

Sociales

Reconocimiento por parte de la entidad educativa o compañeros en base a los logros obtenidos (Güell, 2015).

Tareas

Se trata de la realización de tareas específicas a la que fue encomendada en un puesto (Güell, 2015).

Tipo de trabajo

Se considera como la capacidad de disposición al trabajo en relación a las facultadas vinculadas a que el trabajo personal logra su sentido para el esfuerzo, realización, igualdad y aporte material (Güell, 2015).

Variación

Se trata del grado de variedad de acuerdo a las funciones del puesto, permitiendo el desarrollo profesional del docente (Güell, 2015).

CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. Formulación de Hipótesis

2.1.1 Hipótesis general

Existe una relación directa y significativa entre liderazgo directivo y su relación con la satisfacción del personal docente de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín –Tarapoto, 2022

2.1.2 Hipótesis específicas

La relación entre la capacidad para desarrollar dirección pedagógica y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, es significativa.

La relación entre la capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas y la satisfacción del personal docente Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, es significativa.

La relación entre la formación en habilidades pedagógicas y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, es significativa.

La relación entre la conversión de la dirección en una profesión atractiva y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, es significativa.

2.2. Variables y definición operacional

Variable 1: Liderazgo directivo

Variable 2: Satisfacción laboral

Tabla 1.Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Liderazgo directivo	Se trata de un proceso de influencia recíproca, durante el cual los miembros de un colectivo construyen, de manera interactiva, el significado de “actuar juntos” que apunta a transformar las prácticas de enseñanza hasta el aula (James & Barry, 2019).	La variable se medirá a través de las dimensiones: Capacidad para desarrollar dirección pedagógica, Capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas, Formación en habilidades pedagógicas, Conversión de la dirección en una profesión atractiva.	<p>Capacidad para desarrollar dirección pedagógica</p> <p>Capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas</p> <p>Formación en habilidades pedagógicas</p>	<p>Apoyo en la calidad docente</p> <p>Gestión estratégica de los recursos</p> <p>Colaboración con los docentes</p> <p>Fijación y evaluación de metas educativas</p> <p>Empoderamiento de los docentes con potencial</p> <p>Oportunidades formativas</p> <p>Desarrollo de la comunidad escolar</p> <p>Formación de los docentes</p> <p>Desempeño de labores</p>

Satisfacción laboral	Se refiere al punto de vista subjetivo de un individuo que abarca la forma en que se siente sobre su trabajo y la organización que lo emplea. Además, la satisfacción laboral es el estado emocional placentero que resulta del logro de los valores laborales, cada individuo tiene diferentes criterios para medir la satisfacción laboral (Abuhashesh et al., 2019).	La variable satisfacción laboral se medirá a través de las dimensiones: Tipo de trabajo, Condiciones de vida asociadas al trabajo, Relaciones, Cuestiones académicas, Reconocimiento y recompensas, realización personal.	Conversión de la dirección en una profesión atractiva	Profesionalización de la dirección
				Reconocimientos
				Incentivos
				Tarea
		Tipo de trabajo		Variación
				Autonomía
				Horarios y tiempo
			Condiciones de vida asociadas al trabajo	Libertad
				Flexibilidad
				Seguridad
				Con superiores
			Relaciones	Compañeros
				Estudiantes
				Formación
			Cuestiones académicas	Recursos
				Material

	Currículo
Reconocimiento y recompensas	Económicos
	Sociales
	Participación
Realización personal	Motivación vocacional
	Implicación
	Rendimiento de los estudiantes

Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

De acuerdo a Bernal (2016) La investigación es de enfoque cuantitativo, porque se encuentra dentro del modelo positivista, dado que el objeto de estudio se puede medir, analizando las características de las variables de forma deductiva, habilitando la generalización y estandarización de los resultados. Ante ello, este estudio investigó la relación entre las variables de análisis, bajo este marco asociado a las mismas, permitiendo la generalización y normalización de los hallazgos.

Así mismo, el tipo de investigación corresponde al correlacional, debido a que su propósito fue describir relaciones entre dos o más variables sin ejercer control sobre las mismas en un momento delimitado (Sánchez & Reyes, 2015). Por lo que se pretendió el recoger la información de ambas variables para su análisis.

Finalmente, la investigación contó con un diseño no experimental, debido a que no se hizo ninguna manipulación del contexto de las variables. De acuerdo con Valderrama (2015), un estudio no experimental es aquel que no pretende hacer ninguna variación intencional.

3.2. Diseño muestral

Población

Arias et al. (2016) indica que la población es un conjunto de elementos que está determinado y está disponible a fin de formar el referente para la elección de la muestra, cumpliendo con una serie de criterios predeterminados (p. 2). Para esta investigación, se contó con la participación de 80 docentes de la Facultad de

Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022. Teniendo en cuenta los siguientes criterios de selección:

Criterios de selección:

Criterios de inclusión:

Docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto, de ambos sexos.

Docentes de todas las edades.

Docentes que estén dispuestos a participar de la encuesta.

Criterios de exclusión:

Docentes que por motivos de fuerza mayor se retiren de la encuesta.

Docentes que no firmen el consentimiento informado.

Docentes de otras facultades de la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto.

Muestra

Ñaupas et al. (2018) indicó que la muestra hace referencia una porción que representa la totalidad de la población, que ha sido dispuesta para de investigar ciertas propiedades del mismo, y cuando la muestra es igual a la población es llamada censal. La muestra para el presente estudio estuvo compuesta por 80 docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022. Se puede agregar que el muestreo fue no probabilístico, por conveniencia, debido al tamaño de la población.

3.3. Técnicas de recolección de datos

Técnica

El propósito de esta técnica de la encuesta es evaluar como el formato y el tipo de pregunta influyen en el número de respuestas en las encuestas tradicionales (Díaz, 2019). Se consideró el uso de esta técnica de la encuesta en las dos variables porque esta pudo permitir el encontrar información precisa y esencial sobre la situación actual de las variables en estudio. La encuesta tradicional a pesar de obtener una tasa de respuesta (total) más alta, presenta un sistema de comunicación más y primitiva, puede explicar las respuestas al completar la encuesta.

Instrumentos

El cuestionario muestra tasas de respuesta de ítems una baja tasa de preguntas sin respuestas que otros instrumentos (Díaz, 2019). Este instrumento se utilizó con la finalidad de poder medir las variables en estudio, ya que mediante este instrumento se pudo estandarizar y procurar la adecuada recolección de datos, por ello, se utilizaron dos cuestionarios, los cuales fueron diseñados por el investigador, las cuales pasaron por un proceso de validez y confiabilidad.

El instrumento empleado para la variable liderazgo directivo se estructuró en 24 ítems distribuidos en 4 dimensiones, siendo capacidad para desarrollar dirección pedagógica con 8 ítems, capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas con 6 ítems, formación en habilidades pedagógicas con 4 ítems y conversión de la dirección en una profesión atractiva con 6 ítem; mientras que el instrumento para la variable satisfacción del personal contó con 40 ítems distribuido en seis dimensiones: tipo de trabajo con 6 ítems, condiciones de vida

asociadas al trabajo con 8 ítems, relaciones con 6 ítems, cuestiones académicas con 9 ítems, reconocimiento y recompensas con 5 ítems y realización personal con 6 ítems. Ambos instrumentos tienen como población objetivo del personal docente de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de San Martín, cuya aplicación puede ser individual o colectiva y buscan determinar el estado actual de las variables referidas y, por último, se indica que ambos disponen de una escala Likert de 1 totalmente en desacuerdo a 5 totalmente de acuerdo.

Validez

De acuerdo con Zamanzadeh et al. (2015), la validación permite determinar la exactitud con la que un instrumento puede medir una realidad o problemática encontrada. Para la validez del instrumento, en primer lugar, se realizaron los instrumentos, luego fueron entregado a los tres especialistas, a quienes se les dieron los instrumentos impresos y luego ellos pudieron dar las observaciones de cada uno de estos instrumentos.

Confiabilidad

Como lo mencionó Akeem (2015), que la fiabilidad es la confianza que tiene un instrumento al ser aplicado a una pequeña muestra seleccionada. Para la confiabilidad se tuvo la ejecución de una prueba piloto conformada por 30 participantes, los resultados que se adquirieron se trasladaron al programa estadístico SPSS versión 25, eligiendo el estadístico Alfa de Cronbach, allí se prepararon los datos y se demostró que los instrumentos que se validaron fueron catalogados como confiables, para ello el índice de fiabilidad para la variable

liderazgo directivo se obtuvo un alfa de 0.894, mientras que para la variable satisfacción del personal fue de 0.816.

Tabla 2. *Estadísticos de fiabilidad de liderazgo directivo*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.894	24

Nota. Elaboración propia

Tabla 3. *Estadísticos de fiabilidad de satisfacción del personal*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.816	40

Nota. Elaboración propia

3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de información

Toda la información recolectada de los instrumentos utilizados fue trasladada al programa Microsoft Excel, donde se realizó todo el procesamiento de datos y tabulaciones, en donde se procedió con su codificación para iniciar el procesamiento. Para determinar los objetivos, se procedió con el análisis de los resultados individualmente para cada variable, y para determinar el diagnóstico general de cada variable, se utilizó el resumen de las puntuaciones totales a los cuales se les categorizó mediante baremos, para luego ver la situación de cada variable de estudio. Luego con las puntuaciones totales se trasladó al programa estadístico SPSS, en el cual se aplicó una prueba de normalidad correspondiente en este caso a la prueba de Kolmogorov Smirnov, la misma se emplea cuando la unidad de análisis es mayor a las 50 unidades, además, permite evaluar si la

muestra de datos sigue una distribución específica, en este caso no se obtuvo una distribución normal, así mismo, esta se empleó tomando la totalidad de los datos concernientes a dimensiones y variables para analizar su comportamiento cuyos resultados pueden apreciarse en la Tabla 4, tras ello, se aplicó la prueba de Rho Spearman referente a la relación entre variables y dimensiones y variable dependiente, en este sentido sirvió para evaluar la relación entre las variables, dado que, es una medida de correlación no paramétrica que se basa en los rangos de los datos en lugar de en los valores exactos, donde, además, se tiene como valor crítico para establecer la significancia un valor menor al 5% caso contrario no se presentará relación, con dicha información obtenida se pudo dar respuestas a los objetivos planteados dentro de la presente investigación.

3.5. Aspectos éticos

El papel principal de los participantes en esta investigación sirvió como fuentes de datos, por ello se buscó proteger la dignidad, la integridad, la privacidad y la confidencialidad de la información que brindaron estos sujetos (Yip, Reena, & Leong, 2016). Para ello se tomaron los siguientes aspectos éticos.

Beneficencia, los datos obtenidos fueron utilizados con la única intención de brindar información precisa con la cual se pueda mejorar la realidad encontrada en una entidad, organismo, empresa o institución.

No maleficencia, este trabajo no se utilizó de forma mal intencionada o maliciosa la información brindada por los participantes, para no vulnerar su derecho a una expresión libre y autónoma.

Autonomía: Se refiere al proceso de dejar al participante actuar, participar y responde de forma voluntaria, respetando siempre sus opiniones y su espacio personal, dándole a conocer que este estudio solo tuvo fines académicos.

Justicia: referido a que se brindó equitatividad en la evaluación y análisis de la información recolectada, es decir, que se impartirá imparcialidad, no dando ni privilegios o desventajas a cualquier participante de este trabajo.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Presentación y análisis de los resultados

Antes de describir los resultados de acuerdo a cada uno de sus objetivos, fue necesario realizar la prueba de normalidad para determinar el coeficiente de correlación idóneo que permita la obtención de resultados inferenciales. Dicho lo anterior, dado que la muestra fue de 80 docentes participantes, se aplicó la prueba de Kolmogorov – Smirnov^a, la cual es utilizada para muestras superiores a 50 elementos.

Tabla 4

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo directivo	0.157	80	0.000
Capacidad para desarrollar dirección pedagógica	0.104	80	0.032
Capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas	0.106	80	0.026
Formación en habilidades pedagógicas	0.115	80	0.011
Conversión de la dirección en una profesión atractiva	0.120	80	0.006
Satisfacción del personal	0.230	80	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Criterio de decisión: Si la significancia es menor a 0.050, no hay distribución normal de datos, caso contrario, (sig. > 0.050) si hay distribución normal de datos.

En la tabla anterior, se verifica que se utilizó el estadístico de Kolmogorov-Smirnov^a, debido a que la muestra fue mayor a 50 elementos, presentando en las variables y sus dimensiones una significancia menor a 0.050, lo que confirma que las variables y sus dimensiones presentaron datos que no se distribuyen bajo la curva de normalidad y esto demuestra el uso de una prueba no paramétrica para correlaciones, siendo el caso, se empleó Rho de Spearman.

Objetivo específico 1: Establecer la relación entre la capacidad para desarrollar dirección pedagógica y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022.

Hi: La relación entre la capacidad para desarrollar dirección pedagógica y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, es significativa.

Ho: La relación entre la capacidad para desarrollar dirección pedagógica y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, no es significativa.

Tabla 5

Relación entre la capacidad para desarrollar dirección pedagógica y la satisfacción del personal

<i>Capacidad para desarrollar dirección pedagógica * Satisfacción del personal</i>	
Rho	.752 **
<i>p</i>	0.000
N	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Criterio de decisión: Si la significancia es menor a 0.050, no hay distribución normal de datos, caso contrario, (sig. > 0.050) si hay distribución normal de datos.

La dimensión capacidad para desarrollar dirección pedagógica se relaciona de manera positiva, moderada y de forma significativa con la variable la satisfacción del personal, ello debido a que el valor p es < a 0.05 y el valor "Rho" es 0.752, además se demuestra que la dimensión capacidad para desarrollar dirección pedagógica se vincula con la variable la satisfacción del personal, por lo cual se valida la hipótesis planteada en la presente investigación: "La relación entre la capacidad para desarrollar dirección pedagógica y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, es significativa".

Objetivo específico 2: Establecer la relación entre la capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022.

Hi: La relación entre la capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, es significativa.

Ho: La relación entre la capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, no es significativa.

Tabla 6

Relación entre la capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas y la satisfacción del personal

<i>Capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas * Satisfacción del personal</i>	
Rho	. 724**
p	0.000
N	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Criterio de decisión: Si la significancia es menor a 0.050, no hay distribución normal de datos, caso contrario, (sig. > 0.050) si hay distribución normal de datos.

La dimensión capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas se relaciona de manera positiva, moderada y de forma significativa con la variable la satisfacción del personal, ello debido a que el valor p es < a 0.05 y el valor "Rho" es 0.724, además se demuestra que la dimensión capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas se vincula con la variable la satisfacción del personal, por lo cual se valida la hipótesis planteada en la presente investigación: "La relación entre la capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, es significativa".

Objetivo específico 3: Establecer la relación entre la formación en habilidades pedagógicas y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022.

Hi: La relación entre la formación en habilidades pedagógicas y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, es significativa.

Ho: La relación entre la formación en habilidades pedagógicas y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, no es significativa.

Tabla 7

Relación entre la formación en habilidades pedagógicas y la satisfacción del personal

<i>Formación en habilidades pedagógicas * Satisfacción del personal</i>	
Rho	.742**
<i>p</i>	0.000
N	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Criterio de decisión: Si la significancia es menor a 0.050, no hay distribución normal de datos, caso contrario, (sig. > 0.050) si hay distribución normal de datos.

La dimensión formación en habilidades pedagógicas se relaciona de manera positiva, moderada y de forma significativa con la variable la satisfacción del personal, ello debido a que el valor *p* es < a 0.05 y el valor "Rho" es 0.742, además se demuestra que la dimensión formación en habilidades pedagógicas se vincula con la variable la satisfacción del personal, por lo cual se valida la

hipótesis planteada en la presente investigación: "La relación entre la formación en habilidades pedagógicas y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, es significativa".

Objetivo específico 4: Establecer la relación entre la conversión de la dirección en una profesión atractiva y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022.

Hi: La relación entre la conversión de la dirección en una profesión atractiva y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, es significativa.

Ho: La relación entre la conversión de la dirección en una profesión atractiva y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, no es significativa.

Tabla 8

Relación entre la conversión de la dirección en una profesión atractiva y la satisfacción del personal

<i>Conversión de la dirección en una profesión atractiva * Satisfacción del personal</i>	
Rho	. 683**
<i>p</i>	0.000
N	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Criterio de decisión: Si la significancia es menor a 0.050, no hay distribución normal de datos, caso contrario, (sig. > 0.050) si hay distribución normal de datos.

La dimensión conversión de la dirección en una profesión atractiva se relaciona de manera positiva, moderada y de forma significativa con la variable la satisfacción del personal, ello debido a que el valor p es $<$ a 0.05 y el valor "Rho" es 0.683, además se demuestra que la dimensión conversión de la dirección en una profesión atractiva se vincula con la variable la satisfacción del personal, por lo cual se valida la hipótesis planteada en la presente investigación: " La relación entre la conversión de la dirección en una profesión atractiva y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, es significativa".

Objetivo general: Establecer la relación entre liderazgo directivo y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022.

Hi: Existe una relación directa y significativa entre liderazgo directivo y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, 2022.

Ho: No existe una relación directa y ni significativa entre liderazgo directivo y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, 2022.

Tabla 9

Relación liderazgo directivo y la satisfacción del personal docente

<i>Liderazgo directivo * Satisfacción del personal</i>	
Rho	. 745**
p	0.000
N	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Criterio de decisión: Si la significancia es menor a 0.050, no hay distribución normal de datos, caso contrario, (sig. > 0.050) si hay distribución normal de datos.

La variable liderazgo directivo se relaciona de manera positiva, moderada y de forma significativa con la variable la satisfacción del personal, ello debido a que el valor p es < a 0.05 y el valor "Rho" es 0.683, además se demuestra que la variable liderazgo directivo se vincula con la variable la satisfacción del personal, por lo cual se valida la hipótesis general planteada en la presente investigación: "Existe una relación directa y significativa entre liderazgo directivo y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, 2022".

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión de resultados

Luego de la obtención de los resultados de la presente investigación, la cual tuvo como variables de estudio al liderazgo directivo y a la satisfacción del personal docente de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín esto en el distrito de Tarapoto en el año 2022. De este modo, se puede inferir que las situaciones que está pasando los docentes universitarios puede estar afectando el desarrollo de sus actividades académicas y las labores que ellos cumplen como docentes. A raíz de dicha problemática se planteó el siguiente objetivo principal: Establecer la relación entre Liderazgo directivo y su relación con la satisfacción del personal docente de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022.

De este modo, para el cumplimiento de dicho objetivo, el cual estuvo acompañado de también objetivos específicos, los cuales se dividieron de acuerdo a la cantidad de dimensiones presentes en la variable de estudio, de esta manera se pudieron completar los siguientes objetivos específicos:

Sobre el primer objetivo específico, el cual fue establecer la relación entre la capacidad para desarrollar dirección pedagógica y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, donde según la prueba estadística, se obtuvo un coeficiente de reacción del 0.752, demostrándose que dicha dimensión se encuentra vinculada con la satisfacción del personal docente, esto indica que los docentes tiene un bajo orden de conocimiento de la gestión estratégica de sus actividades laborales, las cuales se relacionan con un bajo nivel de satisfacción en el cumplimiento de las mismas.

Esto guarda relación a lo expuesto por Toledo (2020), quien en su artículo encontró una la correlación entre el liderazgo y el desempeño docente, el cual se encuentra en un nivel del 40%, indicando que, las acciones de las autoridades que se encargan de la gestión directiva tendrán vínculo con el grado de desempeño docente.

Sobre el segundo objetivo específico, el cual fue establecer la relación entre la capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, donde según la prueba estadística, se obtuvo un coeficiente de reacción del 0.724, demostrándose que dicha dimensión se encuentra vinculada con la satisfacción del personal docente, esto debido al poco control sobre las metas propuestas para el alcance de objetivos laborales docentes y relacionándose con una baja satisfacción en dichos docentes. Esto guarda relación con lo desarrollando por Erazo et al. (2018), quienes en su trabajo de investigación tuvieron como resultado que la alta influencia de los estilos de dirección en la satisfacción laboral, como en la como promoción, remuneración y reconocimiento, tiene cierta relación con las decisiones de las autoridades institucionales, las cuales se encargan de la dirección y el de controlar las estructuras de trabajo, para de este modo mantener los grados de responsabilidad en las instituciones académicas.

Sobre el tercer objetivo específico, el cual fue establecer la relación entre la formación en habilidades pedagógicas y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, donde según la prueba estadística, se obtuvo un coeficiente de reacción del 0.742, demostrándose que dicha dimensión está vinculada con la satisfacción del personal docente, esto

debido al poco desempeño de las funciones que ejerce un docente en sus horarios laborales, relacionándose con la baja satisfacción que tienen del cumplir con las mismas. Esto guarda relación con lo desarrollado por Faces y Herrera (2017), quienes encontraron que el 56.9% de su población participante se consideraba satisfecho respecto de los factores extrínsecos evaluados, esto con los relacionados con la gestión directiva, de este modo haciendo referencia al sistema administrativo y las condiciones físicas de trabajo, como herramientas para lograr satisfacción en el trabajo.

Sobre el cuarto objetivo específico, el cual fue establecer la relación entre la conversión de la dirección en una profesión atractiva y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, donde según la prueba estadística, se obtuvo un coeficiente de reacción del 0.683, demostrándose que dicha dimensión está vinculada con la satisfacción del personal docente, esto en medida a que se posiblemente no se otorgan incentivos al cumplimiento de las actividades laborales y generando con esto un estado de insatisfacción para cumplir con dichas funciones laborales. Esto guarda relación con lo desarrollado por Cavalie (2019), quien dio como resultado que exista una relación significativa entre estilo de liderazgo directivo y la satisfacción laboral de los docentes del sector educativo, esto por los índices bajos que los docentes percibían sobre el liderazgo participativo, involucrando a los profesores en un posible malestar negativo causado por una incomodidad al buscar desarrollar sus acciones.

Sobre el objetivo general, el cual fue establecer la relación entre liderazgo directivo y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, donde según la prueba estadística, se obtuvo un

coeficiente de reacción del 0.745, demostrándose que dicha variable está vinculada con la satisfacción del personal docente, esto debido a que no hay un adecuado desarrollo de las capacidades docentes, no se brinda un soporte al mismo y tampoco se ejercen el adecuado cumplimiento de las responsabilidades laborales, las cuales poco a poco van creando estados de insatisfacción al momento de realizar sus acciones de trabajo. Esto guarda relación con lo desarrollado Rodas & Pérez (2021), quienes refirieron que el liderazgo directivo influía en la satisfacción laboral docente con un coeficiente de determinación de 51,4%, de este modo se asemejaban a los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación.

5.2. Conclusiones

1. Se comprobó que la dimensión capacidad para desarrollar dirección pedagógica presenta una relación significativa y directa con la variable satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, lo cual permitió comprobar la hipótesis de estudio al obtener una significancia menor al 5%, en este sentido, se sugiere que una mayor capacidad en el ámbito de la dirección pedagógica se traduce en un mayor nivel de satisfacción entre los docentes, por tanto, se resalta la importancia de contar con líderes educativos que posean habilidades y competencias en dirección pedagógica para promover un entorno de trabajo favorable y satisfactorio para el personal docente.
2. Se comprobó que la dimensión capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas presenta una relación significativa y directa con la variable satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, lo cual permitió comprobar la hipótesis de estudio al obtener una significancia menor al 5%, en este sentido, lo que implica que una baja en la capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas está asociada a un bajo nivel de satisfacción en el personal docente en la Facultad de Ciencias Económicas, por tanto, se resalta la importancia de promover la colaboración y el trabajo conjunto entre los profesores, fomentando el intercambio de ideas, la participación activa en la toma de decisiones y la distribución equitativa de las responsabilidades.

3. Se comprobó que la dimensión formación en habilidades pedagógicas presenta una relación significativa y directa con la variable satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022 lo cual permitió comprobar la hipótesis de estudio al obtener una significancia menor al 5%, en este sentido, una formación sólida y continua en aspectos pedagógicos puede influir positivamente en el nivel de satisfacción de los docentes en su labor, por ello, cuando los profesores se sienten bien preparados y capacitados en sus habilidades pedagógicas, es más probable que experimenten mayor satisfacción en su trabajo, lo que puede tener un impacto positivo en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes..
4. Se demostró que la dimensión conversión de la dirección en una profesión atractiva presenta una relación significativa y directa con la variable satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022 lo cual permitió comprobar la hipótesis de estudio al obtener una significancia menor al 5%, en este sentido, cuando los docentes perciben su rol de dirección como atractivo y significativo, experimentan un mayor nivel de satisfacción en su trabajo, por ende, una dirección que sea considerada atractiva puede estar relacionada con factores como el reconocimiento, la autonomía, el desarrollo profesional y la participación en la toma de decisiones, entre otros.
5. Se comprobó que liderazgo directivo presenta una relación significativa y directa con la variable satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022 lo cual permitió comprobar la hipótesis de estudio al obtener una significancia menor al 5%, en este

sentido, los líderes directivos que demuestran habilidades de comunicación efectiva, apoyo y reconocimiento, y promueven el desarrollo profesional, pueden influir en el clima laboral y el sentido de propósito de los docentes.

5.3. Recomendaciones

1. Se recomienda a los docentes de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto mejorar la capacidad para desarrollar dirección mediante el apoyo a sus estudiantes en el desarrollo de sus clases, esto mediante la elaboración de pautas de herramientas de apoyo para el mismo docente, para que con ello logren mejorar la gestión estratégica de los recursos y así mismo emplear adecuadas metas educativas, debido a que se podrían crear lazos de colaboración con los docentes.
2. Se sugiere a los encargados de la administración de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto mejorar la capacidad para compartir responsabilidades pedagógica mediante el uso de talleres o capacitaciones en cómo realizar el desarrollo de técnicas de enseñanza para los docentes, de ese modo puedan ayudarlos a desarrollar mejor sus clases y poder crear mejor comunicación con sus estudiantes al momento de dar sus sesiones de aprendizaje, de esta manera se logrará una mejora significativa en la comunidad escolar, con beneficios tanto para los estudiantes como los docentes al volver más prácticas sus sesiones.
3. A los profesores de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto para mejorar su formación en habilidades pedagógica brindar clases, mediante el aprovechamiento de técnicas pedagógicas, a través del

repaso de ciertas estrategias de aprendizaje, de este modo podrán poner en práctica sus conocimientos teóricos para generar facilidad al explicar sus clases y del mismo modo se generará una mejora en las habilidades de captación de conocimiento de los estudiantes.

4. A los encargados de las áreas administrativas en educación para poder mejorar la conversión de la dirección en una profesión atractiva crear normas de incentivos al buen desarrollo y desempeño en labores de los docentes, esto a través de entrega de reconocimientos a la buena enseñanza o con certificados de mérito a la contribución académica estudiantil, para de este modo poder promover un buen desarrollo de las labores docentes y de la misma manera generar un bienestar en la realización de las actividades laborales del docente.
5. A los docentes para mejorar el liderazgo deben proponer estrategias que busque facilitar el desarrollo de las actividades educativas, esto mediante el aprovechamiento de las técnicas y habilidades que han ido adquiriendo en su progreso académico, del mismo modo también se deben promover hábitos de buenas costumbres en las labores mediante reconocimientos a quienes ejercen adecuadamente su trabajo, por otro lado se debe prever el apoyo a docente, esto por el hecho de que constantemente tienen cierta carga laboral la cual en ocasión dificultan su desarrollo de actividades, es por ello que se debe generar apoyo con herramientas válidas y con actualizaciones académicas que le sean de soporte para el adecuado desarrollo de sus labores y mitigando ciertos estados de insatisfacción frente a cumplimiento del mismo.

Fuentes e información

Abuhashesh, M., Al-Dmou, R., & Masa'deh, R. (2019). Factors that affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfactions. *Journal of Human Resources Management Research*, 1(2), 1-23.

https://www.researchgate.net/publication/332471132_Factors_that_affect_Employees_Job_Satisfaction_and_Performance_to_Increase_Customers'_Satisfactions

Akeem, O. (2015). Principles and methods of validity and reliability testing of questionnaires used in social and health science researches. *Nigerian Postgraduate Medical Journal*, 22(4), 195-201. Obtenido de http://www.npmj.org/temp/NigerPostgradMedJ224195-7251334_200833.pdf

Arias, J., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 201-206. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj56e-oyLX7AhXVK7kGHbNRDRUQFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F4867%2F486755023011.pdf&usg=AOvVaw0idMABcgYDLLREHv69ZOqM>

Barrientos, D., & Alania, R. (2021). Liderazgo directivo y clima institucional: radiografía de instituciones educativas privadas del sur oriental del Perú. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 3(1), 128-149. <https://educas.com.pe/index.php/paidagogo/article/view/50/167>

- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. . Bogotá: : 4.
- Bollet, F., Vargas, J., Turpo, J., Flores, L., & Hilario, J. (2018). Clima laboral y satisfacción laboral del personal de la Estación Naval De Pucallpa, 2018. *Revista de Investigación Científica* -, 3(2), 51-56. <https://revistas.upp.edu.pe/index.php/RICCVa/article/download/108/97/>
- Cavalié, K. (2019). Liderazgo directivo y satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan 2017. *Gaceta Científica*, 5(1), 39-42. <http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/433>
- Díaz, V. (2019). Influence of the questionnaire design in selfadministered surveys. *International Journal of Comparative Sociology*, 3(1), 115-121. <https://medcraveonline.com/SIJ/SIJ-03-00163.pdf>
- Erazo, P., Álvarez, C., & Serna, H. (2018). Relaciones entre los estilos de dirección y la satisfacción laboral del profesional docente. *Revista espacios*, 39(51), 1-16. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n51/a18v39n51p10.pdf>
- Faces, M., & Herrera, S. (2017). La gestión directiva y su incidencia en la satisfacción laboral. *Revista Electrónica sobre Tecnología, Educación y Sociedad*, 4(7), 1-22. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:gMhVIObn4PUJ:https://www.ctes.org.mx/index.php/ctes/article/download/671/782/2726+&cd=28&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- García, M. (2016). Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección. *Profesorado*.

- Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 20(3), 493-526.
<https://www.redalyc.org/pdf/567/56749100022.pdf>
- García, M. (2018). Prácticas eficaces de liderazgo dirigidas a apoyar la calidad docente en los CEIP públicos de Andalucía. La percepción de directivos y maestros. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 139-156. <https://revistas.uam.es/reice/article/view/9714>
- Güell, L. (2015). *Estudio de la satisfacción laboral en maestros*. Universitat Internacional de Catalunya, Barcelona.
https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/293783/Tesi_Luisa_G%C3%BCell_Malet.pdf
- Huang, Y., Liu, L., & An, L. (2020). Are the Teachers and Students Satisfied: Sustainable Development Mode of Entrepreneurship Education in Chinese Universities? *Educational Psychology*, 17(38), 1-16.
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.01738/full>
- James, M., & Barry, Z. (2019). *Leadership in Higher Education: Practices That Make a Difference* (1ª ed.). Oakland, Orlando: Berrett-Koehler Publishers.
<https://www.amazon.com/-/es/James-M-Kouzes/dp/1523087005>
- Limaymanta, C., & Turpo, O. (2021). Factores asociados a la satisfacción laboral del profesorado universitario. *Revista Actividades Investigativas en Educación*, 21(1), 116-140.
<https://www.redalyc.org/journal/447/44767299005/html/>
- Melo, P. (2021). Elementos institucionales asociados a la evolución de las prácticas pedagógicas docentes. *Revista Reflexión e Investigación*

Educacional, 3(2), 2452-4638.
<http://revistas.ubiobio.cl/index.php/REINED/article/view/4905>

Méndez, A. (2018). El enfoque basado en autoconstrucción de materiales. El vídeo-tutorial como estrategia de enseñanza. *Federación Española de Asociaciones de Docentes de Educación Física*, 311-316.
<https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/51920/Approach%20based.pdf?sequence=1>

Molina, C., Sepúlveda, F., Valverde, X., Cárdenas, V., Contreras, G., & Valenzuela, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración universidad-escuela. *Scielo*, 13(1), 19-41.
http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-74682020000100019&script=sci_arttext

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Ritacco, M., & Amores, F. (2019). Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social: un estudio cualitativo. *Scielo*, 24(81), 375-402.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v24n81/1405-6666-rmie-24-81-375.pdf>

Rodas, W., & Pérez, M. (2021). Influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral docente. *INNOVA Research Journal*, 6(2), 90-104.
<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1684/1862>

- Romero, C. (2021). Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 73-90.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7744498>
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseño en la investigación Científica*. Lima: Visión Universitaria.
- Sánchez, P., Asmat, J., & Miranda, M. (2020). Influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente, Virú 2020. *Infoc*, 1(4), 38-64.
<https://revistas.infoc.edu.pe/index.php/sendas/article/view/49>
- Toledo, A. (2020). Liderazgo Directivo y Desempeño Docente. *Compás empresarial*, 10(30), 76-99.
<https://revistas.univalle.edu/index.php/compas/article/view/123/121>
- Valderrama, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica : Cuantitativa, Cualitativa y Mixta* (Segunda ed.). Lima: San Marcos.
- Valencia, A. (2019). Estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de docentes de II.EE del distrito de los Olivos, Lima. *Revista Universidad Nacional Agraria de la Selva*, 7(9), 1-15.
<https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/165/151>
- Yip, C., Reena, L., & Leong, B. (2016). Legal and ethical issues in research. *Indian Journal of Anaesthesia*, 76-80.
https://www.researchgate.net/publication/308133878_Legal_and_ethical_issues_in_research

Zamanzadeh, V., Ghahramanian, A., Rassouli, M., Abbaszadeh, A., Alavi, H., & Nikanfar, A. (2015). Design and Implementation Content Validity Study: Development of an instrument for measuring Patient-Centered Communication. *International Journal of Caring Sciences*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4484991/pdf/jcs-4-165.pdf>

Anexo

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Liderazgo directivo y su relación con la satisfacción del personal docente de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, 2022.					
Problemas	Objetivos	Hipótesis	VARIABLES E INDICADORES		
			Variable 1: Liderazgo directivo		
Problema	Objetivo	Hipótesis	Dimensiones	Indicadores	Escala
<p>General</p> <p>¿Cuál es la relación entre liderazgo directivo y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022?</p>	<p>General</p> <p>Establecer la relación entre Liderazgo directivo y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022.</p>	<p>General</p> <p>Existe una relación directa y significativa entre liderazgo directivo y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022.</p>	<p>Capacidad para desarrollar dirección pedagógica</p>	<p>Apoyo en la calidad docente</p> <p>Gestión estratégica de los recursos</p> <p>Colaboración con los docentes</p> <p>Fijación y evaluación de metas educativas</p>	Ordinal
<p>Específico</p> <p>¿Cuál es la relación entre la capacidad para desarrollar</p>	<p>Específico</p> <p>Establecer la relación entre la capacidad para desarrollar dirección pedagógica y la</p>	<p>Específico</p>	<p>Capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas</p>	<p>Empoderamiento de los docentes con potencial</p> <p>Oportunidades formativas</p> <p>Desarrollo de la comunidad escolar</p>	
				<p>Formación de los docentes</p>	

dirección pedagógica y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022?	satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022. Establecer la relación entre la capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022.	La relación entre la capacidad para desarrollar dirección pedagógica y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, es significativa.	Formación en habilidades pedagógicas	Desempeño de labores	
			Conversión de la dirección en una profesión atractiva	Profesionalización de la dirección	
				Reconocimientos	
¿Cuál es la relación entre la capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022?	Establecer la relación entre la formación en habilidades pedagógicas y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022.	La relación entre la capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, es significativa.	Variable 2: Satisfacción del personal docente		
¿Cuál es la relación entre la formación en habilidades pedagógicas y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022?			Dimensiones	Indicadores	Escala
			Tipo de trabajo	Tareas	Ordinal
				Variación	
				Autonomía	
			Condiciones de vida asociadas al trabajo	Horarios y tiempo	
				Libertad	
				Flexibilidad	
			Relaciones	Seguridad	
Con superiores					
	Compañeros				
	Estudiantes				
	Formación				

¿Cuál es la relación entre la conversión de la dirección en una profesión atractiva y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022?	profesión atractiva y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022.	habilidades pedagógicas y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, es significativa. La relación entre la conversión de la dirección en una profesión atractiva y la satisfacción del personal docente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022, es significativa.	Cuestiones académicas	Recursos	
				Material	
				Currículo	
			Reconocimiento y recompensas	Económicos	
				Sociales	
			Realización personal	Participación	
				Motivación vocacional	
Implicación					
Rendimiento de los estudiantes					
Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística por utilizar		
TIPO:	POBLACIÓN: Conformada por los docentes de la Facultad	Variable 1: Liderazgo directivo	DESCRIPTIVA:		

<p>Básica</p> <p>NIVEL:</p> <p>Correlacional</p> <p>DISEÑO:</p> <p>No experimental</p>	<p>de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022</p> <p>TIPO DE MUESTREO:</p> <p>No probabilístico, censal</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA:</p> <p>Conformada por los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022</p>	<p>Variable 2:</p> <p>Satisfacción del personal docente</p> <p>Técnicas:</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumentos:</p> <p>Cuestionario</p>	<p>Método de análisis de datos</p> <p>medidas de análisis de datos</p> <p>Frecuencias, porcentajes.</p> <p>INFERENCIAL:</p> <p>Coefficiente de Rho de Spearman</p>
--	--	--	---

Anexo 2. Instrumento de recopilación de datos

Cuestionario de liderazgo directivo

Estimado docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, el presente cuestionario tiene como finalidad establecer la relación entre Liderazgo directivo y la satisfacción del personal docente de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022.

Requerimos su participación, respondiendo la prueba anónima, para lo cual debe marcar con una (X) en una sola alternativa.

Escala de Medición	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración	1	2	3	4	5

Variable 1. Liderazgo directivo					
Dimensión. Capacidad para desarrollar dirección pedagógica					
1	Considera que existe apoyo directivo para la realización de sus funciones como docente.				
2	En la universidad prima la gestión directiva para el desarrollo de una cultura de trabajo en equipo y compromiso por incrementar el aprendizaje de los estudiantes.				
3	Existe en la facultad de Ciencias Económicas una adecuada gestión estratégica de los recursos.				
4	La facultad de Ciencias Económicas les brinda los recursos materiales y económicos para cubrir las necesidades pedagógicas.				
5	Participa en reuniones para la mejora de la calidad de enseñanza.				
6	Existe un apoyo mutuo entre los docentes de la facultad de Ciencias Económicas.				

7	Antes de cada ciclo académico la facultad de Ciencias Económicas se establece metas educativas.					
8	Evalúa de manera constante el avance hacia las metas planificadas.					
Dimensión. Capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas						
9	La facultad de Ciencias Económicas implementa programas para potenciar la capacidad pedagógica de los docentes.					
10	La facultad de Ciencias Económicas se asocia con otras instituciones para capacitar la pedagogía de los docentes.					
11	La facultad de Ciencias Económicas constantemente actualiza e informa sobre las nuevas tendencias en pedagogía universitaria.					
12	La gestión directiva de la facultad de Ciencias Económicas crea capacitaciones para mejorar la enseñanza universitaria.					
13	La gestión directiva de la facultad de Ciencias Económicas implementa nuevas habilidades formativas.					
14	Con la apropiada gestión directiva de la facultad de Ciencias Económicas se logró un aprendizaje eficiente en la comunidad estudiantil					
Dimensión. Formación en habilidades pedagógicas						
15	La gestión directiva de la facultad de Ciencias Económicas desarrolla las habilidades blandas de los docentes.					
16	La gestión directiva de la facultad de Ciencias Económicas se enfoca en mejorar las habilidades de los docentes para que realicen una mejor labor.					
17	El representante de la facultad de Ciencias Económicas planifica la evaluación del desempeño de los docentes.					
18	La gestión directiva de la facultad de Ciencias Económicas ha mejorado el desempeño docente.					
Dimensión. Conversión de la dirección en una profesión atractiva						
19	Las fortalezas de los directivos de la facultad de Ciencias Económicas garantizan la atracción del cargo a los docentes.					

20	Los docentes se sienten motivados por el profesionalismo de los directivos de la facultad de Ciencias Económicas.					
21	La universidad brinda reconocimientos por el buen desempeño, a los docentes con alto potencial.					
22	La facultad de Ciencias Económicas destaca el buen desempeño de los docentes.					
23	La facultad de Ciencias Económicas brinda un reconocimiento salarial a los docentes con buen desempeño.					
24	La facultad de Ciencias Económicas da la oportunidad a que los docentes desarrollen línea de carrera.					

Cuestionario de satisfacción del personal

Estimado docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, el presente cuestionario tiene como finalidad establecer la relación entre Liderazgo directivo y su relación con la satisfacción del personal docente de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, 2022.

Requerimos su participación, respondiendo la prueba anónima, para lo cual debe marcar con una (X) en una sola alternativa.

Escala de Medición	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración	1	2	3	4	5

Variable 2. Satisfacción del personal					
Dimensión. Tipo de trabajo					
1	Se siente a gusto realizando las actividades o labores de docente universitario.				
2	Se siente a gusto con las labores encomendadas para su puesto labora.				
3	Las funciones que le indicaron realizar como docente universitario se ha mantenido a lo largo de su desarrollo profesional.				
4	La variedad de las funciones ha generado que mejore su desarrollo profesional docente.				
5	Participa en las decisiones académicas de la facultad de Ciencias Económicas.				
6	Se siente a gusto interviniendo en las decisiones de la entidad educativa.				
Dimensión. Condiciones de vida asociadas al trabajo					
7	Se siente a gusto por la cantidad de horas establecidas a la semana.				

8	Está cómodo con la cantidad de días asignados para los cursos que dicta en la facultad de Ciencias Económicas.					
9	Está a gusto con los descansos laborales asignados por la facultad de Ciencias Económicas.					
10	Tiene libertad para escoger sus descansos laborales durante la semana.					
11	La facultad de Ciencias Económicas le da la flexibilidad de escoger su horario laboral en caso de horas extras					
12	La facultad de Ciencias Económicas le da la flexibilidad de escoger su horario laboral en caso de recuperación de tiempos.					
13	Se siente cómodo con la infraestructura de la facultad de Ciencias Económicas					
14	Se siente a gusto con los equipos para la realización del dictado de las clases académicas.					
Dimensión. Relaciones						
15	Tiene la confianza para comunicar sus necesidades o requerimientos a los directivos de la facultad de Ciencias Económicas.					
16	Tiene la confianza para comunicar sugerencias a sus superiores.					
17	Existe una buena comunicación entre los docentes de la facultad de Ciencias Económicas.					
18	Se siente a gusto trabajando en equipo con los demás colegas de la facultad de Ciencias Económicas.					
19	Existe una buena comunicación con sus alumnos.					
20	Se siente a gusto con el trato que le brindan sus estudiantes.					
Dimensión. Cuestiones académicas						
21	Le agrada poder impartir sus conocimientos de forma didáctica.					
22	Se siente satisfecho con los logros de aprendizaje de sus estudiantes.					
23	Se siente a gusto con la plataforma académica implementada por la facultad de Ciencias Económicas					
24	Cuentan con una plataforma académica para que los docentes ejecuten sus funciones.					
25	Se siente satisfecho con los materiales educativos para el desarrollo de las actividades académicas					

26	Le agrada los materiales educativos que puede implementar para el dictado de sus clases.					
27	Las clases académicas se adecuan su perfil docente					
28	Las clases académicas se adecuan al perfil del estudiante.					
	Dimensión. Reconocimiento y recompensas					
29	Se siente satisfecho por incremento salarial por buen desempeño docente.					
30	La facultad de Ciencias Económicas les brinda a los docentes un bono económico por su alta productividad.					
31	Se siente a gusto por el reconocimiento de su buen desempeño por parte de sus colegas.					
32	Se siente a gusto por el reconocimiento de su buen desempeño por parte de sus estudiantes.					
	Dimensión. Realización personal					
33	Le agrada la alta participación de los estudiantes en las clases académicas impartidas.					
34	Se siente satisfecho porque sus estudiantes participan activamente durante el dictado de clases.					
35	Le agrada el esfuerzo intelectual de los estudiantes hacia su carrera profesional					
36	Se siente satisfecho porque sus estudiantes se esfuerzan por destacar dentro del curso que imparte.					
37	Se siente satisfecho por el compromiso de los alumnos hacia la materia que enseña.					
38	Se siente satisfecho porque sus estudiantes investigan más sobre la información que usted les brinda.					
39	Se siente satisfecho por el rendimiento de sus estudiantes.					
40	Le agrada que sus estudiantes tengan más calificaciones en la materia que imparte.					

Anexo 3. Validación de instrumentos



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

JUICIO DE EXPERTO

Estimado Especialista:

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de nombrarlo como JUEZ EXPERTO para revisar a detalle el contenido del instrumento de recolección de datos:

1. Cuestionario (X) 2. Guía de entrevista () 3. Guía de focus group ()
 4. Guía de observación () 5. Otro _____ ()

Presento la matriz de consistencia y el instrumento, la cual solicito revisar cuidadosamente, además le informo que mi proyecto de tesis tiene un enfoque:

1. Cualitativo () 2. Cuantitativo (X) 3. Mixto ()

Los resultados de esta evaluación servirán para determinar la validez de contenido del instrumento para mi proyecto de tesis de pregrado.

Título del proyecto de tesis:	LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN, TARAPOTO, 2022
Línea de investigación:	GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

De antemano le agradezco sus aportes.

Estudiantes autores del proyecto:

Apellidos y Nombres	Firma
GÓMEZ REÁTEGUI JORGE FERNANDO	

Asesor(a) del proyecto de tesis:

Apellidos y Nombres	Firma
Guillén Aparicio Patricia Edith	

Santa Anita, de junio del 2022

RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Criterios	Escala de valoración				
	1	2	3	4	5
1. SUFICIENCIA: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.	Los ítems son suficientes y precisos en medir la dimensión o indicador
2. CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es entendible, tiene semántica y sintaxis adecuada.	El ítem es claro, tiene buena semántica y sintaxis adecuada.
3. COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo	El ítem se encuentra relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
4. RELEVANCIA: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es relevante y debe ser incluido.	El ítem es esencial y muy relevante por lo que debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de: www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3_juicio_de_experto_27-36.pdf y modificado por la Dra. Patricia Guillén

INFORMACIÓN DEL ESPECIALISTA:

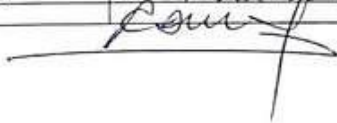
Nombres y Apellidos:	
Sexo:	Hombre <input checked="" type="checkbox"/> Mujer () Edad (años) 69
Profesión:	Economista
Especialidad:	Gestión Pública
Grado Académico	Magister
Años de experiencia:	30
Cargo que desempeña actualmente:	Jefe Unidad de Planeamiento y Modernizaci.
Institución donde labora:	Universidad Nacional de San Martín
Firma:	

TABLA N° 1

VARIABLE 1: Liderazgo directivo

Cuestionario de liderazgo directivo							
Nombre del Instrumento motivo de evaluación:							
Autor del Instrumento							
Variable 1							
Liderazgo directivo:							
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Total	Observaciones y/o recomendaciones
D1. Capacidad para desarrollar dirección pedagógica	1. Considera que existe apoyo directivo para la realización de sus funciones como docente.				5	5	
	2. En la universidad prima la gestión directiva para el desarrollo de una cultura de trabajo en equipo y compromiso por incrementar el aprendizaje de los estudiantes.				5	5	
	3. Existe en la Facultad de Ciencias Económicas una adecuada gestión estratégica de los recursos.				5	5	
	4. La Facultad de Ciencias Económicas les brinda los recursos materiales y económicos para cubrir las necesidades pedagógicas.				5	5	
	5. Participa en reuniones para la mejora de la calidad de enseñanza.				5	5	
	6. Existe un apoyo mutuo entre los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas.				5	5	
	7. Antes de cada ciclo académico la Facultad de Ciencias Económicas se establece metas educativas.				5	5	

<p>D4. Conversión de la dirección en una profesión atractiva</p>	<p>19. Las fortalezas de los directivos de la Facultad de Ciencias Económicas garantizan la atracción del cargo a los docentes.</p>				5	5
	<p>20. Los docentes se sienten motivados por el profesionalismo de los directivos de la Facultad de Ciencias Económicas.</p>				5	5
	<p>21. La universidad brinda reconocimientos por el buen desempeño, a los docentes con alto potencial.</p>				5	5
	<p>22. La Facultad de Ciencias Económicas destaca el buen desempeño de los docentes.</p>				5	5
	<p>23. La Facultad de Ciencias Económicas brinda un reconocimiento salarial a los docentes con buen desempeño.</p>				5	5
	<p>24. La Facultad de Ciencias Económicas da la oportunidad a que los docentes desarrollen línea de carrera.</p>				5	5

Nombres y Apellidos: CARLOS ADOLFO MELGAR NEYRA
 Aplicable: SÍ NO () OBSERVADO ()
 Firma: [Firma]

TABLA N° 2

VARIABLE 2: Satisfacción del personal

Nombre del instrumento motivo de evaluación:		Cuestionario de satisfacción del personal					
Autor del instrumento		GÓMEZ REÁTEGUI JORGE FERNANDO					
Variable 2		Satisfacción del personal					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Total	Observaciones y/o recomendaciones
D1. Tipo de trabajo	1. Se siente a gusto realizando las actividades o labores de docente universitario.				5	5	
	2. Se siente a gusto con las labores encomendadas para su puesto labora.				5	5	
	3. Las funciones que le indicaron realizar como docente universitario se ha mantenido a lo largo de su desarrollo profesional.				5	5	
	4. La variedad de las funciones ha generado que mejore su desarrollo profesional docente.				5	5	
	5. Participa en las decisiones académicas de la Facultad de Ciencias Económicas.				5	5	
	6. Se siente a gusto interviniendo en las decisiones de la entidad educativa.				5	5	
	7. Se siente a gusto por la cantidad de horas establecidas a la semana.				5	5	
D2. Condiciones de vida asociadas al trabajo							

	8. Está cómodo con la cantidad de días asignados para los cursos que dicta en la Facultad de Ciencias Económicas.					5	5
	9. Está a gusto con los descansos laborales asignados por la Facultad de Ciencias Económicas.					5	5
	10. Tiene libertad para escoger sus descansos laborales durante la semana.					5	5
	11. La Facultad de Ciencias Económicas le da la flexibilidad de escoger su horario laboral en caso de horas extras					5	5
	12. La Facultad de Ciencias Económicas le da la flexibilidad de escoger su horario laboral en caso de recuperación de tiempos.					5	5
	13. Se siente cómodo con la infraestructura de la Facultad de Ciencias Económicas					5	5
	14. Se siente a gusto con los equipos para la realización del dictado de las clases académicas.					5	5
	15. Tiene la confianza para comunicar sus necesidades o requerimientos a los directivos de la Facultad de Ciencias Económicas.					5	5
	16. Tiene la confianza para comunicar sugerencias a sus superiores.					5	5
	17. Existe una buena comunicación entre los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas.					5	5
	18. Se siente a gusto trabajando en equipo con los demás colegas de la Facultad de Ciencias Económicas.					5	5
D3. Relaciones							

	19. Existe una buena comunicación con sus alumnos.					5	5
	20. Se siente a gusto con el trato que le brindan sus estudiantes.					5	5
	21. Le agrada poder impartir sus conocimientos de forma didáctica.					5	5
	22. Se siente satisfecho con los logros de aprendizaje de sus estudiantes.					5	5
	23. Se siente a gusto con la plataforma académica implementada por la Facultad de Ciencias Económicas.					5	5
	24. Cuencian con una plataforma académica para que los docentes ejecuten sus funciones.					5	5
	25. Se siente satisfecho con los materiales educativos para el desarrollo de las actividades académicas.					5	5
	26. Le agrada los materiales educativos que puede implementar para el dictado de sus clases.					5	5
	27. Las clases académicas se adecúan su perfil docente.					5	5
	28. Las clases académicas se adecúan al perfil del estudiante.					5	5
	29. Se siente satisfecho por incremento salarial por buen desempeño docente.					5	5
	30. La Facultad de Ciencias Económicas les brinda a los docentes un bono económico por su alta productividad.					5	5
	31. Se siente a gusto por el reconocimiento de su buen desempeño por parte de sus colegas.					5	5
D4. Cuestiones académicas							
D5. Reconocimiento y recompensas							

	32. Se siente a gusto por el reconocimiento de su buen desempeño por parte de sus estudiantes.					5	5
	33. Le agrada la alta participación de los estudiantes en las clases académicas impartidas.					5	5
	34. Se siente satisfecho porque sus estudiantes participan activamente durante el dictado de clases.					5	5
	35. Le agrada el esfuerzo intelectual de los estudiantes hacia su carrera profesional					5	5
	36. Se siente satisfecho porque sus estudiantes se esfuerzan por destacar dentro del curso que imparte.					5	5
	37. Se siente satisfecho por el compromiso de los alumnos hacia la materia que enseña.					5	5
	38. Se siente satisfecho porque sus estudiantes investigan más sobre la información que usted les brinda.					5	5
	39. Se siente satisfecho por el rendimiento de sus estudiantes.					5	5
	40. Le agrada que sus estudiantes tengan más calificaciones en la materia que imparte.					5	5
D6. Realización personal							

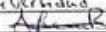
Nombres y Apellidos:		CARLOS ALEXANDRO MELGAR NEYRA
Aplicable	SI (X)	NO ()
Firma:		
		OBSERVADO ()

RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Criterios	Escala de valoración				
	1	2	3	4	5
1. SUFICIENCIA: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.	Los ítems son suficientes y precisos en medir la dimensión o indicador
2. CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es entendible, tiene semántica y sintaxis adecuada.	El ítem es claro, tiene buena semántica y sintaxis adecuada.
3. COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo	El ítem se encuentra relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
4. RELEVANCIA: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es relevante y debe ser incluido.	El ítem es esencial y muy relevante por lo que debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de: www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3_juicio_de_experto_27-36.pdf y modificado por la Dra. Patricia Guillén

INFORMACIÓN DEL ESPECIALISTA:

Nombres y Apellidos:	Ann Ammie Rodríguez Angulo
Sexo:	Hombre () Mujer (X) Edad (años)
Profesión:	Contadora
Especialidad:	Auditoría gubernamental
Grado Académico:	Magister
Años de experiencia:	14 años
Cargo que desempeña actualmente:	Auditora
Institución donde labora:	Universidad Nacional de San Martín
Firma:	

	8. Evalúa de manera constante el avance hacia las metas planificadas.	4				4
	9. La Facultad de Ciencias Económicas implementa programas para potenciar la capacidad pedagógica de los docentes.	4				4
	10. La Facultad de Ciencias Económicas se asocia con otras instituciones para capacitar la pedagogía de los docentes.			4		4
	11. La Facultad de Ciencias Económicas constantemente actualiza e informa sobre las nuevas tendencias en pedagogía universitaria.			4		4
	12. La gestión directiva de la Facultad de Ciencias Económicas crea capacitaciones para mejorar la enseñanza universitaria.	5				5
	13. La gestión directiva de la Facultad de Ciencias Económicas implementa nuevas habilidades formativas.	4				4
	14. Con la apropiada gestión directiva de la Facultad de Ciencias Económicas se logró un aprendizaje eficiente en la comunidad estudiantil			4		4
	15. La gestión directiva de la Facultad de Ciencias Económicas desarrolla las habilidades blandas de los docentes.				4	4
	16. La gestión directiva de la Facultad de Ciencias Económicas se enfoca en mejorar las habilidades de los docentes para que realicen una mejor labor.				4	4
	17. El representante de la Facultad de Ciencias Económicas planifica la evaluación del desempeño de los docentes.				4	4
	18. La gestión directiva de la Facultad de Ciencias Económicas ha mejorado el desempeño docente.		4			4
D2. Capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas						
D3. Formación en habilidades pedagógicas						


<p>D4. Conversión de la dirección en una profesión atractiva</p>	<p>19. Las fortalezas de los directivos de la Facultad de Ciencias Económicas garantizan la atracción del cargo a los docentes.</p>	4			4	
	<p>20. Los docentes se sienten motivados por el profesionalismo de los directivos de la Facultad de Ciencias Económicas.</p>		4		4	
	<p>21. La universidad brinda reconocimientos por el buen desempeño, a los docentes con alto potencial.</p>			3	3	
	<p>22. La Facultad de Ciencias Económicas destaca el buen desempeño de los docentes.</p>			3	3	
	<p>23. La Facultad de Ciencias Económicas brinda un reconocimiento salarial a los docentes con buen desempeño.</p>			3	3	
	<p>24. La Facultad de Ciencias Económicas da la oportunidad a que los docentes desarrollen línea de carrera.</p>			3	3	

<p>Nombres y Apellidos: <u>San Amme Rodríguez Angulo</u></p>	
<p>Aplicable</p>	<p>SI (X) NO ()</p>
<p>Firma:</p>	<p><u>[Firma]</u> OBSERVADO ()</p>

	8. Está cómodo con la cantidad de días asignados para los cursos que dicta en la Facultad de Ciencias Económicas.	5					5	
	9. Está a gusto con los descansos laborales asignados por la Facultad de Ciencias Económicas.				4		4	
	10. Tiene libertad para escoger sus descansos laborales durante la semana.			4			4	
	11. La Facultad de Ciencias Económicas le da la flexibilidad de escoger su horario laboral en caso de horas extras			4			4	
	12. La Facultad de Ciencias Económicas le da la flexibilidad de escoger su horario laboral en caso de recuperación de tiempos.			4			4	
	13. Se siente cómodo con la infraestructura de la Facultad de Ciencias Económicas		4				4	
	14. Se siente a gusto con los equipos para la realización del dictado de las clases académicas.					4	4	
	15. Tiene la confianza para comunicar sus necesidades o requerimientos a los directivos de la Facultad de Ciencias Económicas.					5	5	
	16. Tiene la confianza para comunicar sugerencias a sus superiores.					4	4	
	17. Existe una buena comunicación entre los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas.					5	5	
	18. Se siente a gusto trabajando en equipo con los demás colegas de la Facultad de Ciencias Económicas.	4					4	
D3. Relaciones								

	19. Existe una buena comunicación con sus alumnos.		5			5
	20. Se siente a gusto con el trato que le brindan sus estudiantes.		5			5
	21. Le agrada poder impartir sus conocimientos de forma didáctica.	4				4
	22. Se siente satisfecho con los logros de aprendizaje de sus estudiantes.		4			4
	23. Se siente a gusto con la plataforma académica implementada por la Facultad de Ciencias Económicas			5		5
	24. Cuentan con una plataforma académica para que los docentes ejecuten sus funciones.			5		5
	25. Se siente satisfecho con los materiales educativos para el desarrollo de las actividades académicas			5		5
	26. Le agrada los materiales educativos que puede implementar para el dictado de sus clases.			4		4
	27. Las clases académicas se adecuan su perfil docente			4		4
	28. Las clases académicas se adecuan al perfil del estudiante.			5		5
	29. Se siente satisfecho por incremento salarial por buen desempeño docente.	4				4
	30. La Facultad de Ciencias Económicas les brinda a los docentes un bono económico por su alta productividad.	4				4
	31. Se siente a gusto por el reconocimiento de su buen desempeño por parte de sus colegas.	4				4
D4. Cuestiones académicas						
D5. Reconocimiento y recompensas						

D6. Realización personal	32. Se siente a gusto por el reconocimiento de su buen desempeño por parte de sus estudiantes.	4				4
	33. Le agrada la alta participación de los estudiantes en las clases académicas impartidas.				5	5
	34. Se siente satisfecho porque sus estudiantes participan activamente durante el dictado de clases.				5	5
	35. Le agrada el esfuerzo intelectual de los estudiantes hacia su carrera profesional				5	5
	36. Se siente satisfecho porque sus estudiantes se esfuerzan por destacar dentro del curso que imparte.				5	5
	37. Se siente satisfecho por el compromiso de los alumnos hacia la materia que enseña.				5	5
	38. Se siente satisfecho porque sus estudiantes investigan más sobre la información que usted les brinda.				5	5
	39. Se siente satisfecho por el rendimiento de sus estudiantes.				5	5
	40. Le agrada que sus estudiantes tengan más calificaciones en la materia que imparte.				5	5

Nombres y Apellidos:	Ann Ammie Rodríguez Angulo
Aplicable	SI (X) NO () OBSERVADO ()
Firma:	

RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Criterios	Escala de valoración				
	1	2	3	4	5
1. SUFICIENCIA: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.	Los ítems son suficientes y precisos en medir la dimensión o indicador
2. CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es entendible, tiene semántica y sintaxis adecuada.	El ítem es claro, tiene buena semántica y sintaxis adecuada.
3. COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo	El ítem se encuentra relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
4. RELEVANCIA: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es relevante y debe ser incluido.	El ítem es esencial y muy relevante por lo que debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de: www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3_juicio_de_experto_27-36.pdf y modificado por la Dra. Patricia Guillén

INFORMACIÓN DEL ESPECIALISTA:

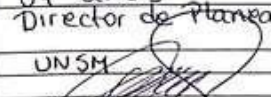
Nombres y Apellidos:	Jose Alexander Ayala Gustamante
Sexo:	Hombre (X) Mujer () Edad (años) 37
Profesión:	Cantador
Especialidad:	Mg. Gestión Pública
Grado Académico	Magister
Años de experiencia:	09 años
Cargo que desempeña actualmente:	Director de Planeamiento y Presupuesto
Institución donde labora:	UNSM
Firma:	


TABLA N° 1

VARIABLE 1: Liderazgo directivo

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:		Cuestionario de liderazgo directivo						
Autor del Instrumento		GÓMEZ REATEGUI JORGE FERNANDO						
Variable 1		Liderazgo directivo						
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Total	Observaciones y/o recomendaciones	
D1. Capacidad para desarrollar dirección pedagógica	1. Considera que existe apoyo directivo para la realización de sus funciones como docente.				5	5		
	2. En la universidad prima la gestión directiva para el desarrollo de una cultura de trabajo en equipo y compromiso por incrementar el aprendizaje de los estudiantes.				5	5		
	3. Existe en la Facultad de Ciencias Económicas una adecuada gestión estratégica de los recursos.				5	5		
	4. La Facultad de Ciencias Económicas les brinda los recursos materiales y económicos para cubrir las necesidades pedagógicas.				5	5		
	5. Participa en reuniones para la mejora de la calidad de enseñanza.				5	5		
	6. Existe un apoyo mutuo entre los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas.				5	5		
	7. Antes de cada ciclo académico la Facultad de Ciencias Económicas se establece metas educativas.				5	5		

	8. Evalúa de manera constante el avance hacia las metas planificadas.				5	5	
	9. La Facultad de Ciencias Económicas implementa programas para potenciar la capacidad pedagógica de los docentes.				5	5	
	10. La Facultad de Ciencias Económicas se asocia con otras instituciones para capacitar la pedagogía de los docentes.				5	5	
	11. La Facultad de Ciencias Económicas constantemente actualiza e informa sobre las nuevas tendencias en pedagogía universitaria.				5	5	
D2. Capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas	12. La gestión directiva de la Facultad de Ciencias Económicas crea capacitaciones para mejorar la enseñanza universitaria.				5	5	
	13. La gestión directiva de la Facultad de Ciencias Económicas implementa nuevas habilidades formativas.				5	5	
	14. Con la apropiada gestión directiva de la Facultad de Ciencias Económicas se logró un aprendizaje eficiente en la comunidad estudiantil				5	5	
	15. La gestión directiva de la Facultad de Ciencias Económicas desarrolla las habilidades blandas de los docentes.				5	5	
D3. Formación en habilidades pedagógicas	16. La gestión directiva de la Facultad de Ciencias Económicas se enfoca en mejorar las habilidades de los docentes para que realicen una mejor labor.				5	5	
	17. El representante de la Facultad de Ciencias Económicas planifica la evaluación del desempeño de los docentes.				5	5	
	18. La gestión directiva de la Facultad de Ciencias Económicas ha mejorado el desempeño docente.				5	5	

<p>D4. Conversión de la dirección en una profesión atractiva</p>	<p>19. Las fortalezas de los directivos de la Facultad de Ciencias Económicas garantizan la atracción del cargo a los docentes.</p>				5	5
	<p>20. Los docentes se sienten motivados por el profesionalismo de los directivos de la Facultad de Ciencias Económicas.</p>				5	5
	<p>21. La universidad brinda reconocimientos por el buen desempeño, a los docentes con alto potencial.</p>				6	5
	<p>22. La Facultad de Ciencias Económicas destaca el buen desempeño de los docentes.</p>				5	5
	<p>23. La Facultad de Ciencias Económicas brinda un reconocimiento salarial a los docentes con buen desempeño.</p>				5	5
	<p>24. La Facultad de Ciencias Económicas da la oportunidad a que los docentes desarrollen línea de carrera.</p>				5	5

Nombres y Apellidos:	Jose Alexander Ayala Bustamente
Aplicable:	SI (X) NO ()
Firma:	
	OBSERVADO ()

D4. Conversión de la dirección en una profesión atractiva	19. Las fortalezas de los directivos de la Facultad de Ciencias Económicas garantizan la atracción del cargo a los docentes.				5	5
	20. Los docentes se sienten motivados por el profesionalismo de los directivos de la Facultad de Ciencias Económicas.				5	5
	21. La universidad brinda reconocimientos por el buen desempeño, a los docentes con alto potencial.				6	5
	22. La Facultad de Ciencias Económicas destaca el buen desempeño de los docentes.				5	5
	23. La Facultad de Ciencias Económicas brinda un reconocimiento salarial a los docentes con buen desempeño.				5	5
	24. La Facultad de Ciencias Económicas da la oportunidad a que los docentes desarrollen línea de carrera.				5	5

Nombres y Apellidos:	Jose Alexander Ayala Bustamente
Aplicable	SI (X) NO ()
Firma:	OBSERVADO ()



	19. Existe una buena comunicación con sus alumnos.				5	5
	20. Se siente a gusto con el trato que le brindan sus estudiantes.				5	5
	21. Le agrada poder impartir sus conocimientos de forma didáctica.				5	5
	22. Se siente satisfecho con los logros de aprendizaje de sus estudiantes.				5	5
	23. Se siente a gusto con la plataforma académica implementada por la Facultad de Ciencias Económicas				5	5
	24. Cuentan con una plataforma académica para que los docentes ejecuten sus funciones.				5	5
D4. Cuestiones académicas	25. Se siente satisfecho con los materiales educativos para el desarrollo de las actividades académicas				5	5
	26. Le agrada los materiales educativos que puede implementar para el dictado de sus clases.				5	5
	27. Las clases académicas se adecuan su perfil docente				5	5
	28. Las clases académicas se adecuan al perfil del estudiante.				5	5
	29. Se siente satisfecho por incremento salarial por buen desempeño docente.				5	5
	30. La Facultad de Ciencias Económicas les brinda a los docentes un bono económico por su alta productividad.				5	5
D5. Reconocimiento y recompensas	31. Se siente a gusto por el reconocimiento de su buen desempeño por parte de sus colegas.				5	5

D6. Realización personal	32. Se siente a gusto por el reconocimiento de su buen desempeño por parte de sus estudiantes.	5	5			
	33. Le agrada la alta participación de los estudiantes en las clases académicas impartidas.	5	5			
	34. Se siente satisfecho porque sus estudiantes participan activamente durante el dictado de clases.	5	5			
	35. Le agrada el esfuerzo intelectual de los estudiantes hacia su carrera profesional	5	5			
	36. Se siente satisfecho porque sus estudiantes se esfuerzan por destacar dentro del curso que imparte.	5	5			
	37. Se siente satisfecho por el compromiso de los alumnos hacia la materia que enseña.	5	5			
	38. Se siente satisfecho porque sus estudiantes investigan más sobre la información que usted les brinda.	5	5			
	39. Se siente satisfecho por el rendimiento de sus estudiantes.	5	5			
	40. Le agrada que sus estudiantes tengan más calificaciones en la materia que imparte.	5	5			

Nombres y Apellidos:	JOSÉ ALEXANDER AYATA BUSTAMANTE
Aplicable	SI (X) NO ()
Firma:	

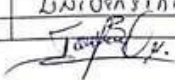
OBSERVADO ()

RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Criterios	Escala de valoración				
	1	2	3	4	5
1. SUFICIENCIA: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.	Los ítems son suficientes y precisos en medir la dimensión o indicador
2. CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es entendible, tiene semántica y sintaxis adecuada.	El ítem es claro, tiene buena semántica y sintaxis adecuada.
3. COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem se encuentra relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
4. RELEVANCIA: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es relevante y debe ser incluido.	El ítem es esencial y muy relevante por lo que debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de: www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3_juicio_de_experto_27-36.pdf y modificado por la Dra. Patricia Guillén

INFORMACIÓN DEL ESPECIALISTA:

Nombres y Apellidos:	JHON VINIER PATRICK ARCEVEDO
Sexo:	Hombre (X) Mujer () Edad (años) 37
Profesión:	CONTADOR PÚBLICO
Especialidad:	FINANZAS
Grado Académico	MAESTRÍA EN FINANZAS
Años de experiencia:	10 AÑOS
Cargo que desempeña actualmente:	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO DE PRESUPUESTO
Institución donde labora:	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
Firma:	

	8. Evalúa de manera constante el avance hacia las metas planificadas.				5	5
D2. Capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas	9. La Facultad de Ciencias Económicas implementa programas para potenciar la capacidad pedagógica de los docentes.				5	5
	10. La Facultad de Ciencias Económicas se asocia con otras instituciones para capacitar la pedagogía de los docentes.				5	5
	11. La Facultad de Ciencias Económicas constantemente actualiza e informa sobre las nuevas tendencias en pedagogía universitaria.				5	5
	12. La gestión directiva de la Facultad de Ciencias Económicas crea capacitaciones para mejorar la enseñanza universitaria.				5	5
	13. La gestión directiva de la Facultad de Ciencias Económicas implementa nuevas habilidades formativas.				5	5
	14. Con la apropiada gestión directiva de la Facultad de Ciencias Económicas se logró un aprendizaje eficiente en la comunidad estudiantil				5	5
	15. La gestión directiva de la Facultad de Ciencias Económicas desarrolla las habilidades blandas de los docentes.				5	5
	16. La gestión directiva de la Facultad de Ciencias Económicas se enfoca en mejorar las habilidades de los docentes para que realicen una mejor labor.				5	5
D3. Formación en habilidades pedagógicas	17. El representante de la Facultad de Ciencias Económicas planifica la evaluación del desempeño de los docentes.				5	5
	18. La gestión directiva de la Facultad de Ciencias Económicas ha mejorado el desempeño docente.				5	5

D4. Conversión de la dirección en una profesión atractiva	19. Las fortalezas de los directivos de la Facultad de Ciencias Económicas garantizan la atracción del cargo a los docentes.	5	5		
	20. Los docentes se sienten motivados por el profesionalismo de los directivos de la Facultad de Ciencias Económicas.	5	5		
	21. La universidad brinda reconocimientos por el buen desempeño, a los docentes con alto potencial.	5	5		
	22. La Facultad de Ciencias Económicas destaca el buen desempeño de los docentes.	5	5		
	23. La Facultad de Ciencias Económicas brinda un reconocimiento salarial a los docentes con buen desempeño.	5	5		
24. La Facultad de Ciencias Económicas da la oportunidad a que los docentes desarrollen línea de carrera.	5	5			

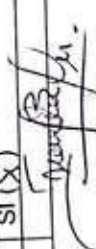
Nombres y Apellidos:	JUAN WILDER PATRIZA YERENDEZ
Aplicable	SI (X) NO () OBSERVADO ()
Firma:	

TABLA N° 2

VARIABLE 2: Satisfacción del personal

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:		Cuestionario de satisfacción del personal						
Autor del Instrumento		GÓMEZ REATEGUI JORGE FERNANDO						
Variable 2		Satisfacción del personal						
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Total	Observaciones y/o recomendaciones	
D1. Tipo de trabajo	1. Se siente a gusto realizando las actividades o labores de docente universitario.				5	5		
	2. Se siente a gusto con las labores encomendadas para su puesto labora.				5	5		
	3. Las funciones que le indicaron realizar como docente universitario se ha mantenido a lo largo de su desarrollo profesional.				5	5		
	4. La variedad de las funciones ha generado que mejore su desarrollo profesional docente.				5	5		
	5. Participa en las decisiones académicas de la Facultad de Ciencias Económicas.				5	5		
	6. Se siente a gusto interviniendo en las decisiones de la entidad educativa.				5	5		
	7. Se siente a gusto por la cantidad de horas establecidas a la semana.							
D2. Condiciones de vida asociadas al trabajo								

	8. Está cómodo con la cantidad de días asignados para los cursos que dicta en la Facultad de Ciencias Económicas.					5	5
	9. Está a gusto con los descansos laborales asignados por la Facultad de Ciencias Económicas.					5	5
	10. Tiene libertad para escoger sus descansos laborales durante la semana.					5	5
	11. La Facultad de Ciencias Económicas le da la flexibilidad de escoger su horario laboral en caso de horas extras					5	5
	12. La Facultad de Ciencias Económicas le da la flexibilidad de escoger su horario laboral en caso de recuperación de tiempos.					5	5
	13. Se siente cómodo con la infraestructura de la Facultad de Ciencias Económicas					5	5
	14. Se siente a gusto con los equipos para la realización del dictado de las clases académicas.					5	5
	15. Tiene la confianza para comunicar sus necesidades o requerimientos a los directivos de la Facultad de Ciencias Económicas.					5	5
	16. Tiene la confianza para comunicar sugerencias a sus superiores.					5	5
	17. Existe una buena comunicación entre los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas.					5	5
	18. Se siente a gusto trabajando en equipo con los demás colegas de la Facultad de Ciencias Económicas.					5	5
D3. Relaciones							

	19.Existe una buena comunicación con sus alumnos.					5	5
	20.Se siente a gusto con el trato que le brindan sus estudiantes.					5	5
	21.Le agrada poder impartir sus conocimientos de forma didáctica.					5	5
	22.Se siente satisfecho con los logros de aprendizaje de sus estudiantes.					5	5
	23.Se siente a gusto con la plataforma académica implementada por la Facultad de Ciencias Económicas					5	5
	24.Cuentan con una plataforma académica para que los docentes ejecuten sus funciones.					5	5
D4. Cuestiones académicas	25.Se siente satisfecho con los materiales educativos para el desarrollo de las actividades académicas					5	5
	26.Le agrada los materiales educativos que puede implementar para el dictado de sus clases.					5	5
	27.Las clases académicas se adecuan su perfil docente					5	5
	28.Las clases académicas se adecuan al perfil del estudiante.					5	5
	29.Se siente satisfecho por incremento salarial por buen desempeño docente.					5	5
D5. Reconocimiento y recompensas	30.La Facultad de Ciencias Económicas les brinda a los docentes un bono económico por su alta productividad.					5	5
	31.Se siente a gusto por el reconocimiento de su buen desempeño por parte de sus colegas.					5	5

D6. Realización personal	32. Se siente a gusto por el reconocimiento de su buen desempeño por parte de sus estudiantes.	5	5			
	33. Le agrada la alta participación de los estudiantes en las clases académicas impartidas.	5	5			
	34. Se siente satisfecho porque sus estudiantes participan activamente durante el dictado de clases.	5	5			
	35. Le agrada el esfuerzo intelectual de los estudiantes hacia su carrera profesional	5	5			
	36. Se siente satisfecho porque sus estudiantes se esfuerzan por destacar dentro del curso que imparte.	5	5			
	37. Se siente satisfecho por el compromiso de los alumnos hacia la materia que enseña.	5	5			
	38. Se siente satisfecho porque sus estudiantes investigan más sobre la información que usted les brinda.	5	5			
	39. Se siente satisfecho por el rendimiento de sus estudiantes.	5	5			
	40. Le agrada que sus estudiantes tengan más calificaciones en la materia que imparte.	5	5			

Nombres y Apellidos:	JOHN XAVIER BARRERA	JESUSANDEZ
Aplicable	SI (✓)	NO ()
Firma:		
		OBSERVADO ()

Anexo 4. Datos de recolección

Datos de liderazgo directivo

P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
.	G.	G.	G.	G.	G.	G.	G.	G.	G.	G.	G.	G.	G.	G.	G.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	24
1	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	2	4	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	
2	3	2	2	4	3	3	2	3	4	2	2	3	3	3	2	4	2	2	2	3	2	3	3	
3	3	3	3	2	2	3	4	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	
2	1	3	1	3	3	3	2	3	1	1	3	3	3	1	2	3	3	2	1	1	2	2	3	
3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	
4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	
3	2	2	1	2	1	3	3	3	1	1	1	2	2	1	3	2	1	1	3	2	1	3	1	
2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	
3	1	2	1	1	2	3	2	2	1	2	2	3	3	2	1	3	2	2	3	1	1	3	1	
3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	3	
3	3	3	3	4	2	2	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	2	2	3	2	4	2	
2	4	2	3	4	3	3	3	2	4	3	2	4	4	4	2	2	4	3	4	4	3	2	4	
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	2	2	3	3	1	3	2	
3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	2	4	3	3	3	3	2	
3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	4	2	2	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
2	3	2	4	3	3	2	4	2	3	2	2	3	4	3	4	4	2	4	4	4	3	3	3	
4	2	4	4	3	3	3	2	2	3	4	4	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	
3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	4	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	
3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	
4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	

3 3 2 4 4 3 4 3 2 2 4 3 2 3 3 4 4 2 2 3 3 2 4 3
4 3 4 3 2 4 3 2 2 3 2 3 3 2 2 3 3 3 2 3 2 3 2 2
4 4 4 4 4 3 4 3 3 3 4 3 4 3 3 4 3 3 3 4 4 3 4 3
2 3 2 1 3 2 1 1 3 2 2 3 3 2 2 3 2 3 2 2 2 2 2 1
3 4 4 3 4 3 3 4 3 4 4 4 4 3 2 3 4 3 4 3 3 3 4 4
3 3 2 3 4 3 2 4 2 2 3 4 3 3 3 3 3 3 3 2 3 2 2 4
4 4 3 3 2 3 2 3 2 3 3 4 2 3 4 4 4 3 2 3 2 2 2 2
1 2 2 2 2 1 1 1 2 2 2 1 1 1 2 3 2 2 2 1 1 2 3 1
3 4 4 4 3 4 4 4 4 3 3 4 4 4 3 4 4 4 4 5 4 4 4 4
4 4 4 5 5 4 4 4 5 4 5 4 4 5 4 4 4 4 4 5 4 4 4
4 2 3 3 2 4 3 4 2 3 3 3 3 2 2 2 4 4 3 4 2 3 3 3
5 4 4 4 4 4 4 5 4 5 4 4 4 5 5 4 4 5 4 4 4 4 4
4 4 5 4 4 5 5 4 5 5 5 4 5 4 5 5 5 4 5 5 5 4 5 5
3 3 2 2 2 2 1 3 2 1 1 2 2 2 2 3 1 3 3 2 3 2 3 3
2 2 3 3 2 3 2 4 3 3 3 3 3 2 3 4 4 3 3 4 3 3 4 3
2 2 3 3 4 3 4 3 2 3 3 3 2 3 2 3 3 3 3 3 4 4 4 4
4 3 3 3 4 4 3 4 4 3 4 4 3 3 3 4 4 3 3 4 4 4 3 3
3 2 3 1 2 4 3 3 1 1 3 4 3 1 2 2 2 3 2 1 2 2 3 1
3 3 3 2 3 3 4 3 4 3 3 3 4 3 4 4 2 3 4 3 4 3 4 3
3 3 3 4 4 2 3 4 3 4 2 3 3 3 3 4 3 3 4 4 3 2 2 3
1 3 3 2 3 1 1 3 2 1 1 3 3 3 1 2 2 1 2 2 1 1 3 1
2 3 2 3 2 1 3 1 2 1 2 1 2 3 1 1 2 3 3 1 2 2 2 2
3 2 3 3 3 1 3 3 1 1 2 2 3 1 2 2 3 3 2 2 1 2 3 2
4 3 2 2 3 1 1 1 2 3 2 3 3 1 3 2 3 3 2 3 2 3 1 2
2 3 3 3 1 1 2 3 1 1 2 2 2 1 1 3 2 2 1 2 1 2 2 3
2 1 1 1 2 1 1 1 2 2 1 1 2 2 1 2 2 1 1 2 2 1 1 2
1 2 1 1 3 1 2 3 1 1 1 1 2 2 1 3 1 1 1 1 1 2 1 3
1 2 1 1 1 1 2 3 1 1 1 1 1 1 3 1 1 1 1 2 1 1 2 2
1 1 2 1 2 1 2 2 2 2 1 1 3 1 2 1 1 1 1 1 2 1 1 1
1 2 2 1 2 3 2 3 2 3 3 2 2 2 2 2 3 3 3 1 2 2 3 3
3 2 1 2 1 1 1 3 1 3 1 1 1 1 1 1 3 1 3 2 2 1 2 1
1 1 1 2 1 3 1 2 1 1 1 3 3 2 2 2 1 2 2 3 1 1 1 2
2 1 2 2 2 1 1 2 1 1 2 2 1 1 2 1 1 2 1 1 1 1 1 1
1 1 1 1 1 1 2 2 1 1 2 3 3 1 1 1 3 1 1 1 1 1 1 1

3 1 3 2 2 1 1 2 2 1 1 1 2 1 1 2 2 1 2 2 2 1 1 2
1 2 3 3 2 2 2 3 2 1 3 1 2 1 3 3 3 2 1 1 3 3 2 3
2 2 1 3 3 3 2 1 3 3 3 1 2 1 3 2 2 1 2 2 3 2 3 2
1 3 3 2 2 1 3 1 1 2 1 1 2 1 1 1 1 1 1 1 3 2 1 1
2 1 1 2 1 2 1 2 2 2 2 2 1 2 1 1 2 2 2 1 1 1 2 3
2 2 3 1 2 1 2 2 3 2 3 2 3 2 1 3 1 1 2 1 1 3 3 2
1 1 2 2 3 1 1 1 1 3 3 1 3 2 1 2 2 3 1 2 1 2 3 1
2 2 1 1 1 1 2 1 1 1 2 1 2 1 2 1 1 2 1 1 1 2 2 2
2 2 1 1 1 2 2 1 1 1 2 1 3 1 1 1 1 2 2 2 1 1 2 1
3 3 2 2 3 2 1 3 2 1 1 2 3 2 1 2 2 1 1 2 3 3 3 3
2 3 2 3 2 2 3 3 1 2 3 3 3 3 2 2 1 2 2 2 3 1 1 2
3 3 3 3 2 3 2 2 2 2 2 3 3 3 2 2 1 3 1 1 1 3 1 1
3 2 3 3 3 3 2 2 1 1 2 3 1 2 3 3 1 2 1 3 2 3 3 2
3 2 3 2 1 2 2 3 1 2 2 2 3 2 3 2 3 2 3 1 2 3 3 3
1 1 1 2 2 1 2 1 1 1 1 1 2 1 2 1 1 1 3 1 2 3 2 2
3 1 1 1 3 2 2 1 3 1 2 2 2 1 2 2 1 1 1 2 1 1 1 1
2 2 2 2 2 3 3 3 3 3 2 2 3 2 1 3 2 3 3 1 1 1 3 1
2 1 1 2 3 1 1 1 2 1 1 1 3 1 1 1 1 1 3 2 2 3 1 1
1 2 1 2 2 3 1 3 3 1 2 1 3 2 2 3 2 2 3 1 2 1 1 3
2 1 2 1 2 1 1 1 2 2 3 3 2 2 2 2 2 2 2 1 2 3 2 3
2 3 3 1 2 1 2 2 3 3 1 2 1 2 2 1 3 2 2 3 3 3 3 2

3 3 2 3 2 2 2 2 3 1 3 2 2 3 2 3 2 3 3 2 3 4 4 2 1 3 3 3 3 2 2 1 2 3 2 3 3 2 3
 3 2 4 2 2 4 3 3 2 3 3 2 3 2 3 3 2 2 3 2 3 3 4 2 2 3 3 2 3 2 2 2 3 3 2 2 2 4 3 3
 1 2 3 3 2 3 3 3 1 3 1 1 1 2 3 3 3 1 1 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 2 1 1 1 2 3 1 2 2 2 3
 2 4 3 2 3 2 2 3 4 2 2 4 2 2 2 3 4 3 2 3 2 3 3 2 3 3 2 3 2 2 2 3 3 3 2 2 3 2 3 3
 2 3 4 3 3 3 3 3 3 2 2 3 4 2 3 3 2 2 2 2 3 3 3 3 3 2 3 3 2 2 3 3 2 3 3 3 4 2 3
 3 3 4 4 3 3 4 3 4 4 4 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 4 3 4 4 4 4 4 3 3 4 3 3 3 4 4 4
 1 1 1 1 2 1 3 3 3 1 1 1 1 1 1 2 2 1 1 1 2 1 3 1 2 3 2 3 2 1 1 1 1 2 3 1 2 3 2 1
 4 4 5 4 5 4 4 4 4 4 5 4 4 5 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 4 5 5 4 4 4 4 5
 4 5 4 5 4 4 4 4 5 5 5 5 5 4 4 5 4
 4 3 3 4 2 4 3 3 3 3 3 4 3 4 4 3 4 2 4 2 3 3 4 4 3 3 4 3 4 4 2 3 3 4 3 2 4 4 4 4
 5 4 5 4 5 5 5 5 5 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 4 5 5 5 5
 5 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 5 4 4 5 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4
 2 3 1 1 2 2 1 3 2 1 2 3 2 3 2 3 2 3 1 3 2 1 2 3 1 1 2 3 2 3 3 3 3 1 3 1 2 1 2 2
 2 3 2 2 3 2 2 3 2 2 2 4 2 2 2 3 3 4 2 4 3 2 3 3 3 4 3 4 4 3 2 4 4 2 2 2 3 2 2 2
 4 3 3 3 3 4 4 4 4 3 4 4 4 3 4 4 4 3 4 3 4 4 3 4 4 3 4 4 3 3 4 4 4 3 4 3 3 4 3 4
 3 4 3 4 3 4 4 3 3 4 4 3 4 3 4 3 3 3 4 4 3 3 3 4 4 3 3 3 3 4 4 3 4 4 4 4 4 3 4
 3 3 3 2 1 2 3 2 3 3 2 3 3 1 2 2 2 3 3 2 2 2 2 2 1 2 2 2 2 1 2 3 2 3 1 2 1 3 3 3
 4 3 3 4 4 4 3 4 4 4 3 4 4 3 4 4 3 4 3 3 3 4 4 4 4 3 4 4 3 3 3 3 4 3 4 4 4 4 4 3
 2 2 4 3 4 3 4 2 2 2 2 2 2 4 2 3 2 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 2 2 3 3 2 3 2 2 4 3 2 3 3
 1 2 3 1 1 1 1 2 2 3 1 2 3 2 3 2 2 2 1 2 1 2 1 2 3 1 2 2 3 3 3 3 2 1 2 2 3 1 2 2
 1 1 3 1 1 2 1 2 2 2 2 2 1 1 2 1 1 1 1 2 1 1 1 1 1 2 1 1 1 1 2 1 1 3 1 2 1 1 1 1
 3 3 1 2 1 1 1 3 1 1 1 3 1 2 1 1 2 1 1 2 3 1 3 2 2 2 2 2 2 1 2 3 1 3 1 2 1 1 3 1
 1 2 1 3 1 1 1 3 1 1 1 2 1 3 1 2 1 1 1 2 2 1 2 1 1 3 1 1 3 3 2 1 2 1 1 1 3 1 1 2
 2 1 2 2 1 1 3 3 3 2 3 2 2 3 3 1 2 2 1 2 2 3 2 3 1 2 1 1 2 3 3 2 3 1 3 3 3 3 2 2
 1 2 3 3 3 1 2 2 3 3 1 3 1 3 1 3 1 1 2 3 1 3 1 1 1 1 1 2 1 2 2 2 3 1 3 2 1 2 2 1
 2 3 1 1 2 1 1 2 1 1 1 2 2 1 1 1 1 1 2 1 1 1 2 2 1 1 2 1 3 2 1 2 1 1 2 2 3 1 1 1
 1 1 2 2 1 3 2 2 1 2 1 2 1 2 1 1 2 3 1 1 2 3 2 1 1 1 1 2 2 2 1 1 1 1 1 2 3 2 1 1
 2 2 2 2 1 3 3 3 1 1 3 2 1 1 1 2 1 2 3 2 2 1 3 1 2 2 2 1 2 2 3 1 1 3 3 3 2 1 2 2
 3 1 1 2 2 1 1 2 2 2 1 2 1 1 1 2 1 2 3 1 1 1 2 2 2 3 2 1 1 2 2 2 1 3 2 3 1 2 2 1
 2 1 1 1 3 1 1 1 1 3 1 1 1 1 3 1 1 1 1 2 1 1 1 1 3 1 3 1 2 1 1 2 1 1 2 1 1 2 2 1
 1 3 1 1 1 3 1 2 1 1 1 2 1 1 3 3 2 3 2 2 1 2 2 1 3 3 1 3 1 1 1 1 3 1 1 2 1 2 1 1
 2 1 3 1 1 2 3 1 2 3 1 2 2 3 2 1 1 1 3 1 2 1 2 3 3 1 3 2 1 3 1 2 2 2 2 2 1 3 2 3
 1 3 2 3 2 1 2 2 3 1 3 1 2 1 1 3 2 1 3 3 1 3 1 2 1 2 2 1 1 1 2 1 2 1 2 1 2 2 1 2
 2 1 3 2 1 1 3 2 2 3 1 1 2 2 1 2 3 2 1 2 3 2 1 1 1 1 3 1 3 2 3 2 2 2 1 3 2 1 1 3

3 2 2 3 1 3 2 1 2 2 2 2 3 1 3 2 3 1 3 3 2 2 3 1 2 2 3 1 2 3 2 1 2 1 3 3 3 3 2 2
1 2 2 2 2 1 1 2 1 1 2 1 1 2 2 2 1 1 1 2 1 1 2 2 3 1 3 1 2 1 1 1 2 1 2 1 1 2 1 1
2 1 3 3 2 1 2 2 1 1 3 2 1 1 1 2 1 1 3 2 1 1 1 3 2 2 1 3 1 1 2 2 3 1 2 3 3 2 1 2
1 1 1 1 2 2 3 2 1 1 2 2 2 2 2 1 1 3 1 1 3 1 1 3 2 2 3 2 3 1 2 1 3 3 3 2 1 1 1 3
1 2 1 1 1 1 2 1 1 2 1 3 3 1 3 3 3 2 2 2 1 2 1 1 1 2 1 3 3 2 3 1 2 1 1 1 3 1 3 1
3 1 1 1 2 1 1 3 2 3 3 1 3 2 1 1 1 1 1 1 3 3 1 3 1 1 1 1 3 3 1 2 2 2 3 1 2 1 2 1
2 1 1 1 1 1 2 2 2 2 1 2 1 1 2 2 1 1 2 1 2 2 1 1 2 2 2 2 1 2 2 2 1 2 1 2 1 1 1 1
3 1 1 3 1 2 1 1 3 3 1 2 1 1 1 2 2 2 1 2 2 2 2 1 2 3 3 1 1 1 3 2 2 1 3 1 1 1 1 2
2 3 2 2 3 2 2 3 1 1 3 1 3 2 1 1 1 1 1 3 2 2 2 3 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 2 1 2 2 1 1
3 2 1 3 1 2 3 1 2 3 1 3 2 2 2 3 1 2 1 1 1 3 1 1 1 3 3 3 3 3 1 2 2 2 2 1 2 2 3 3
3 1 2 2 3 2 1 2 1 2 2 3 2 2 1 3 2 1 2 2 2 1 3 2 3 2 2 2 2 2 1 1 2 3 2 1 2 2 3 2
1 3 1 1 1 2 3 1 3 1 2 1 2 3 1 3 3 1 2 2 1 2 2 3 1 1 2 1 2 1 3 1 1 1 1 1 2 1 2 2
1 1 2 2 3 3 1 3 2 1 1 1 2 1 3 1 3 1 1 2 2 2 1 1 2 2 2 2 2 2 3 3 3 1 1 1 3 2 2 1
3 3 1 3 1 2 2 2 3 2 1 2 2 1 1 3 3 2 2 1 2 1 2 1 1 1 2 2 1 3 2 1 1 3 3 2 2 2 2 2
2 2 1 1 1 1 1 2 1 1 1 1 2 2 1 1 1 2 1 2 1 1 3 1 2 2 1 1 1 2 2 2 3 2 2 3 2 1 2 2
2 2 2 1 2 3 2 3 3 2 2 3 1 1 3 3 3 1 3 2 1 3 2 3 3 1 3 3 1 2 2 1 1 2 3 1 2 1 3 2
2 2 1 2 3 3 1 1 2 2 1 3 3 1 3 1 3 2 2 1 1 3 2 3 1 3 1 3 2 2 1 2 2 2 2 1 2 1 3 2
2 2 2 3 2 2 1 3 1 2 3 2 3 1 1 1 2 2 2 2 2 3 3 1 1 2 2 3 1 2 1 1 1 2 1 2 2 3 2 1
3 3 2 3 3 1 1 1 1 1 3 2 3 1 2 1 1 3 3 1 1 2 2 1 1 3 1 1 3 2 1 2 2 1 1 2 2 1 2 1
1 2 1 1 2 1 2 3 1 1 1 1 2 2 1 1 1 2 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 3 2 3 1 2 2 2 1 1