

UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Influencia del personal administrativo en el clima organizacional del
nivel secundario en Condebamba - Cajabamba 2017

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Autor:

Rojas Roncal, José Maiquer

Asesor:

García León, Edward Aníbal

Cajamarca – Perú

2017

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

EL AUTOR

1. **PALABRAS CLAVE:** Personal Administrativo
Tema : Personal Administrativo
Especialidad : Educación

KEYWORDS : Administrative
Topic : Administrative
Speciality : Education

Línea de Investigación

53. CIENCIAS ECONOMICAS	EDUCACIÓN	53 12 04
-------------------------	-----------	-----------------

Influencia del personal administrativo en el clima organizacional del nivel secundario en
Condebamba-Cajabamba 2017

2 RESUMEN

La presente investigación titulada “Influencia del personal administrativo en el clima organizacional del nivel secundario en Condebamba-Cajabamba 2017” tiene por objetivo determinar en qué medida influye el personal administrativo en el clima institucional de las entidades educativas de jornada escolar completa; lo cual, conlleva a crear la hipótesis que tiene un impacto negativo en las mismas. Los resultados obtenidos en la investigación ayudan a fomentar y fortalecer el modelo educativo en instituciones públicas del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba y contribuye una propuesta de mejora para profesores y directivos y personal contratado por el MINEDU. La investigación es Analítica Descriptiva, de tipo Explicativa y diseño descriptivo - no experimental transversal y al ejecutarla se aplicó como técnicas la encuesta y la observación directa. La misma que se aplicó a 40 colaboradores de las instituciones Mariscal Ramón Castilla y José Carlos Mariátegui. La investigación beneficia a los estudiantes, padres de familia, profesores, investigadores científicos y al estado peruano ya que brinda una visión científica del grado de intervención del Estado Peruano a través del modelo educativo, promovido por el Minedu y su política de incorporar a todas las instituciones públicas hasta el 2021.

PALABRAS CLAVE: Personal Administrativo

3 **ABSTRACT**

The present investigation entitled "Influence of administrative personnel in the organizational climate of the secondary level in Condebamba-Cajabamba 2017" has as objective to determine in what measure the administrative personnel influences in the institutional climate of the educative institutions of complete school day; which, leads to create the hypothesis that has a negative impact on them. The results obtained in this research help to promote and strengthen the educational model in public institutions in the district of Condebamba, province of Cajabamba and contributes a proposal for improvement for professors and managers and personnel hired by Minedu. The research is descriptive analytical, explanatory and descriptive - not experimental, cross-sectional and in executing it, the survey and direct observation were applied as techniques, the same applied to 40 collaborators of the public institutions with a full school day of the Mariscal hearings Ramón Castilla and José Carlos Mariategui. The research benefits students, parents, professors, scientific researchers, as it will provide a scientific view of the degree of intervention of the Peruvian state through the educational model promoted by the Ministry of Education and its policy of incorporating all institutions. Public until 2021.

KEYWORDS : **Administrative**

INDICE

Palabras Clave	I
Título	II
Resumen	III
Abstract	IV
Índice	V
Capítulo I Introducción	1
Antecedentes y Fundamentación Científica	2
Justificación de la investigación	6
Problema	6
Conceptos y operacionalización de las variables	6
Marco teórico	6
Variables, dimensiones e indicadores	36
Hipótesis	37
Objetivos	37
Capítulo II Metodología	38
Metodología de la investigación	39
Capítulo III Resultados	41
Ficha de encuesta	42
Capítulo IV Análisis y discusión	52
Capítulo V Conclusiones y recomendaciones	55

Conclusiones	56
Recomendaciones	57
Referencias bibliográficas	58
Anexos	59

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

1.1. ANTECEDENTES

Arteaga (2007), presenta la Tesis: “Grado de Relación entre Liderazgo, las Relaciones Interpersonales y el Clima organizacional de la Institución Educativa Nacional “V A B”, el estudio de investigación es correlacional, diseño de estudio no experimental, transversal. utiliza como población todos los trabajadores de la I.E., y como muestra 04 directivos, 06 jerárquicos, 58 docentes y 08 administrativos, el método de investigación es cuantitativa, se utilizó como técnica la encuesta, 03 encuestas, de liderazgo; de relaciones interpersonales y de clima organizacional. Como instrumento, el cuestionario. En cuanto a los métodos de análisis de datos se puede señalar que la validez del cuestionario se determinó por la forma de validez de constructo, es decir, se tomaron en cuenta aspectos de las tres variables en estudio: Liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional. Para determinar la confiabilidad del instrumento de medición se hizo uso del método de división por mitades que utiliza la fórmula de Spearman – Brown, obteniéndose el valor de 0.95, es decir, el cuestionario tiene un 95% de confiabilidad Para determinar la validez del instrumento de medición se hizo uso del método de validez predictiva que utiliza la fórmula del coeficiente de correlación, obteniéndose el valor de 0.97, es decir, el cuestionario tiene un coeficiente de validez del 97%. Este coeficiente es recomendado cuando el instrumento ha sido construido sobre la base de una escala de múltiples respuestas, es decir, cuando los ítems del instrumento presentan una escala de varias opciones. La autora concluye en:

- Existe una relación directa entre liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional. La prueba estadística del Chi cuadrado arrojó un valor $p < 0.05$. Esto es, a un buen liderazgo, buenas relaciones interpersonales y por ende buen clima organizacional.

Arévalo (2009), Tesis “La cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar”, trata de un estudio de investigación descriptiva, el diseño de estudio es transversal, como población considera el Ejército del Perú y como muestra la Comandancia General

del Ejército, se utilizó la técnica de la observación y como instrumentó el uso de fichas para la recolección de datos. Se utilizó como medios estadísticos como la media aritmética y la desviación estándar, Para determinar la confiabilidad del instrumento de medición se hizo uso del método de división por mitades que utiliza la fórmula de Spearman – Brown, obteniéndose el valor de 0.95, es decir, el cuestionario tiene un 95% de confiabilidad. El autor concluye en:

- El ritmo de desarrollo del clima organizacional depende del grado de su disposición a cambiar. Las condiciones del cambio son determinadas engran medida por el liderazgo. En el contexto militar se evidencia la resistencia al cambio precisamente por el estilo de liderazgo imperante en la organización, esto no permite una conciencia plena de la importancia del desarrollo cultural y el equilibrio que debe existir entre los grupos de referencia para transitar por el camino del éxito. Todos saben y cuestionan pero nadie impulsa una verdadera cruzada hacia el cambio que les permita trabajar en climas participativos y pro-activos. Si las personas se oponen al cambio es porque así lo establece la cultura laboral.
- La cultura organizacional castrense es rígida y desequilibrada, llevando con esto a una clima organizacional desfavorable, puesto que el área operativa o explícita de la organización no guarda coherencia alguna con el área implícita de la misma (valores, creencia) lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitudes conformistas impulsivas y auto-proteccionistas identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia conducta estereotipada. Confusión conceptual, temor a ser reprendido, oportunismo y control, entre muchos otros. La falta de una proyección cultural en ambos sentidos (militares –civiles) ha ocasionado la desertión del personal civil calificado hacia otras fuentes de empleo en la empresa privada; ya que la forma de trato del personal civil, la intolerancia de estos, por la cultura organizacional ocasionando climas organizacionales tensos que han llevado a los profesionales civiles a buscar mejores oportunidades de trabajo donde realmente se valore su conocimiento, satisfaga sus necesidades económicas, sociales y tenga una verdadera planificación de carrera. La

conducta es el espejo del clima y el liderazgo, partiendo de esta premisa se concluye que las características presentes en el personal civil han sido inducidas por la actual cultura y los climas de trabajo.

Esquivel (2009), presenta la Tesis “Análisis de la gestión directiva basado en competencias para la Escuela quince de agosto”. Investigación de tipo descriptivo, la población muestral la constituyen 38 trabajadores de la escuela 15 de agosto. Utiliza como instrumento de recolección de datos el cuestionario y como técnica la encuesta. El propósito fundamental de la investigación radica en que un replanteamiento del modelo administrativo, sustentado en la revisión de las teorías acerca de las competencias, puede llevar a un mejoramiento en la gestión directiva de la escuela Quince de Agosto, entendidas las competencias como: “conjuntos de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones” (Hellriegel, 2002, p. 5). Se parte del hecho de que en la institución Quince de Agosto no se puede empezar a valorar la función de los administradores educativos en la actualidad, o en los años por venir, sin una comprensión sólida de las competencias necesarias para administrar. ¿Cuáles son esas competencias? Siguiendo la línea de Hellriegel (2002) se considera que son seis: Manejo de personal, Acción estratégica, Conciencia global, Trabajo en equipo, Planeación y administración y Comunicación. Es necesario que el administrador de la educación desarrolle estas seis competencias que le permitirán dirigir la institución educativa de manera dinámica y enfrentar los diversos problemas organizacionales que surjan. El autor concluye en:

- Con el análisis de los datos se obtiene que las competencias administrativas que sobresalieron, de acuerdo con el criterio de los docentes, se enmarcan dentro de la competencia de la planeación y administración, específicamente, en los planes y programas para lograr los objetivos con eficacia y la planificación de recursos financieros; seguido por la competencia sobre las acciones estratégicas haciendo énfasis en el conocimiento del sector educativo costarricense. Por su parte, consideran que la competencia de la comunicación se debe fortalecer, ya que es la competencia que obtiene el porcentaje más bajo (66, 5%), seguida por el manejo de personal (67%) y el

trabajo en equipo (71%). De acuerdo con el personal administrativo; las competencias para la planeación y administración obtienen el porcentaje más bajo (64%), seguida del trabajo en equipo (66,6%) y la comunicación (71,8%).

Dada la importancia de las competencias gerenciales para lograr la eficiencia y eficacia en la organización se propone el diseño de un modelo de gestión directiva basado en competencias.

Villena (2008), presenta la Tesis, “Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la I y II etapa de educación básica”, en el Municipio “José Tadeo Monagas” del Estado Guárico”. Se trata de un estudio de investigación de campo de carácter descriptivo, correlacional y apoyado en una de tipo documental, la población muestral la constituyen 45 trabajadores del municipio motivo de estudio. Utiliza como instrumento de recolección de datos el cuestionario y como técnica la encuesta. El autor concluye en:

- Los resultados de la investigación determinaron: Que el estilo gerencial predominante en las instituciones de Educación Básica de Altigracia de Orituco, es el Laissez – Faire y que la comunicación informal predominó sobre los demás tipos de comunicación. Se indica además que no hubo una definición clara sobre las clases de comunicación: ascendente, descendente y horizontal. Los procedimientos estadísticos correlacionales, revelan que existe relación entre el estilo Laissez – Faire encontrado como estilo gerencial predominante y la comunicación informal. Porcentualmente se encontró que existe relación entre el estilo gerencial y la sub-dimensión motivación, llegándose a la conclusión de que los directivos de estos centros no motivan al personal a participar: se detecta por ello un clima organizacional negativo.

1.2. Justificación de la investigación

La investigación por su aporte metodológico amparado en una Resolución Ministerial emitido por el Ministerio de Educación, donde estipula el modelo educativo denominado “Jornada Escolar Completa”, aplicado a nivel nacional en instituciones educativa priorizadas, aporte importante que permite medir el nivel de gestión de la administrativa y pedagógica en las instituciones educativas beneficiadas con este modelo educativo.

La presente investigación es importante porque permitirá conocer de cerca como vienen funcionando estas institutos educativas beneficiadas con este modelo educativo que se viene implementado en los colegios secundarios a nivel nacional, además servirá de soporte para futuras investigaciones y conocer los impactos administrativos, pedagógicos y convivencia escolar que se generado en cada institución educativa.

1.3. Problema

¿Cuál es la influencia del personal administrativo en el clima organizacional del nivel secundario en el distrito de Condebamba 2017?

1.4. Conceptuación y operacionalización de las variables

1.4.1. Marco Teórico:

1.4.1.1. Definición de clima organizacional.

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las

percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable. La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la empresa.

(Brunet, 1987), afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por la escuela de Gestalt.

Según la escuela de Gestalt “Los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno”.

Likert, (citado por Brunet, 2004) plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

Litwing y Stringer, 1978, citado por Goncalves. Menciona que Son percepciones que los individuos comparten sobre los efectos que la estructura y el sistema de sanciones y estímulos de la organización tienen sobre su motivación.

Goncalves, 1997, nos dice, Un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organización al involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola, (2003), opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Rodríguez, (1999), expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

1.4.1.2. Enfoques del clima organizacional.

1. La escuela de Gestalt.

De acuerdo con (Brunet, 2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes corrientes teóricas de pensamiento: la escuela de la Gestalt y la escuela Funcionalista.

- Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento. Principales representantes:

Werthelmer, investiga la percepción visual terreno en que su interpretación del movimiento aparente con el nacieron los principios de la Gestalt aplicándolos al pensamiento y a la resolución de problemas. Denominaron forma o hechura a la combinación de elementos separados en un todo.

Kohler, realizó estudios con monos sobre percepción y aprendizaje, que además de aportar valiosas informaciones

sobre los límites de la inteligencia animal, sirvieron para comprender la percepción y el pensamiento humano. El pensaba que la física se relacionaba con la psicología Ilusión perceptual (rosa).

Koffca, estudió el móvil visual aparente junto con Wertheimer. Intentó desarrollar una teoría general de la conducta humana enmarcada bajo el concepto de campo psicológico o ambiente de la conducta. El campo psicológico para el es el individuo y su ambiente y su interacción dentro del campo forma la conducta. Formuló la teoría Gestáltica de las emociones en los que se restan importancia a factores amnésicos del sujeto para poner énfasis en el ambiente.

2. Escuela funcionalista.

El funcionalismo caracterizado por el utilitarismo otorgado a las acciones que deben sostener el orden establecido en las sociedades, es una corriente teórica surgida en Inglaterra en los años 1930 en las ciencias sociales, especialmente en sociología y también de antropología social. La teoría está asociada a Émile Durkheim y, más recientemente, a Talcott Parsons además de a otros autores como Herbert Spencer y Robert Merton. El funcionalismo se caracteriza por un enfoque empirista que preconiza las ventajas del trabajo de campo. En este sentido, los teóricos funcionalistas identifican en sus textos comunicación con comunicación de masas porque esa es la realidad de la sociedad moderna. Hasta el siglo XIX, la mayoría de las labores se realizaban en un gabinete, mediante relatos sesgados de viajeros. El funcionalismo abrió el camino de la antropología científica, desarrollándose luego con gran éxito en Estados Unidos. La corriente funcionalista es la escuela más extendida; se ha llegado a naturalizar y se estudia como el paradigma de las ciencias de la comunicación. Esta circunstancia se ha entendido

como lógica porque es la perspectiva que mejor se identifica con la dinámica y los intereses del sistema audiovisual.

La escuela propone una serie de teorías concretas con continuidad basadas en distintas disciplinas: la teoría hipodérmica, la teoría de los efectos limitados, la teoría matemática de la comunicación y otros enfoques más particulares. Son esquemas de acción cuyo objetivo es construir un proyecto integrador que aporte conocimientos sobre cómo funciona la comunicación social y cómo debe funcionar. Bajo esta mirada, las instituciones sociales serían medios colectivamente desarrollados para la satisfacción de las necesidades biológicas y culturales; los define, por lo tanto, por el cumplimiento de una función social, y no —como se hacía generalmente— por las circunstancias históricas de su desarrollo. Enfatiza, por lo tanto, las medidas que las instituciones toman para alcanzar los fines socialmente valorados. En la escuela funcionalista americana, basada sobre todo en la obra de Talcott Parsons, se pone un énfasis particular en el mantenimiento de la estabilidad social. En el contexto estadounidense ayuda pensar que EE.UU. es una nación que todavía está construyéndose a partir de inmigrantes de distintas procedencias y que, por tanto, era necesario la integración política.

El pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución en que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

3. Escuela estructuralista.

Entre sus representantes más representativos tenemos, Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993) estos investigadores definen el clima organizacional como: el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centran especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

4. Escuela humanista.

El clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales de los individuos y las de la organización.

Representantes:

Ludwig Binswanger, discípulo de Husserl y muy influido por Heidegger. Utilizó las categorías heideggerianas en la terapia, tratando de abarcar con ello al hombre en su totalidad, y no sólo a algunas de sus dimensiones. La comprensión y descripción del mundo del paciente son sus objetivos principales: para ello propondrá un encuentro interpersonal libre de prejuicios entre el terapeuta y el paciente.

Rollo May, es uno de los más importantes representantes del humanismo norteamericano. Critica el reduccionismo del psicoanálisis freudiano en su tratamiento del hombre, pero no quiere desechar la obra de Freud. Humanista no dogmático: Impulsa la visión humanista de la psicoterapia pero critica la exclusión de los elementos negativos de la naturaleza humana que postulan algunos autores humanistas.

Defendió activamente el derecho de los psicólogos a trabajar como psicoterapeutas frente a los intentos de las asociaciones médicas de considerar la psicoterapia como una especialidad médica, pero denunció la evitación de la confrontación con los dilemas del hombre que la psicología ha realizado en su camino hacia la aceptación social.

5. Escuela de Rensis Likert.

También llamada de los sistemas de organización.

En la teoría de Sistemas, Likert, (citado por Brunet, 2004) plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

1.4.1.3. Principios de administración.

a. Principio de la administración científica de Taylor.

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

- Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- Principio de la preparación/planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
- Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
- Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

b. Principios de eficiencia de Emerson

Buscó simplificar los métodos de estudios y de trabajo de su maestro (Taylor) creyendo que aun perjudicando la perfección de la organización, sería más razonable realizar menores gastos en el análisis del trabajo. Fue el hombre que popularizó la administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de los empleados. Los principios de rendimiento pregonados por Emerson son:

- Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.

- Establecer el predominio del sentido común.
- Mantener orientación y supervisión competentes.
- Mantener disciplina.
- Mantener honestidad en los acuerdos, o sea, justicia social en el trabajo.
- Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.
- Fijar remuneración proporcional al trabajo.
- Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
- Fijar normas estandarizadas para el trabajo.
- Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
- Establecer instrucciones precisas.
- Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia.

c. Principios básicos de Ford.

Utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. Hizo una de las mayores fortunas del mundo gracias al constante perfeccionamiento de sus métodos, procesos y productos. A través de la racionalización de la producción creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, esto es, el moderno método que permite fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado.

d. Principios administrativos de Fayol.

- División de Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.

- **Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
- **Disciplina:** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
- **Unidad de Dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
- **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
- **Subordinación de interés individual al bien común:** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
- **Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
- **Centralización:** Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
- **Jerarquía:** La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

- Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
- Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
- Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
- Iniciativa: Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se comentan errores.
- Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

1.4.1.4. Etapas de la gestión administrativa.

a. Planificación.

Es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse. En esta fase el Gerente con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación

de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar. Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección. (Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000b).

"La planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales." (George Terry)

"La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa." (Idalberto, Chiavenato).

Russell Ackoff, con relación a la planificación, ha planteado lo siguiente: " La planeación es proyectar el futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio.

b. Organización.

Implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno (Schein, 1982; Amarante, 2000).

George Terry, nos dice que: La palabra organización se deriva de organismo, que tiene como significado crear una estructura con partes integradas de tal forma que la relación de una y otra está gobernada por su relación con el todo.

c. Dirección.

La función Dirección es la tercera etapa del trabajo administrativo dentro del proceso de Enseñanza –

Aprendizaje, la función dirección se inserta dentro de la etapa ejecutiva, es decir la etapa donde se realiza el acto educativo propiamente tal. Una aproximación Al concepto de Dirección nos dice que: "La dirección constituye el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la organización". Va asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela (Koontz et al., 1983: 423; Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000).

d. Control.

La función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa". Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas". Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos... Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición". Molins, (1998); Ruiz, (2000); Graffe, (2000), señalan que el control sirve "para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los

objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos”. Chiavenato (1989), El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulado.

1.4.1.5. Organización de las instituciones educativas.

Recordemos que el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la institución educativa.

Según el modelo educativo Jornada Escolar Completa las Instituciones Educativas están organizadas de la siguiente manera:

a. Director

El director es el responsable de la conducción de la institución educativa, mediante el ejercicio de liderazgo

pedagógico. Lidera los procesos básicos de la gestión centrada en los aprendizajes a través de un estilo de gobierno democrático, horizontal y transformacional.

El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo.

Le corresponde:

- ✓ Conducir la Institución Educativa de conformidad con lo establecido en el artículo 68° de la presente ley.
- ✓ Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores.
- ✓ Recibir una formación especializada para el ejercicio del cargo, así como una remuneración correspondiente a su responsabilidad.
- ✓ Estar comprendido en la carrera pública docente cuando presta servicio en las instituciones del Estado.
- ✓ Planificar, organizar, administrar los recursos y servicios prestado por la institución educativa y representarlo legalmente.
- ✓ Monitorear y acompañar las actividades administrativas y pedagógicas conjuntamente con los Coordinadores pedagógicos, de TOE y de Innovación y Soporte Tecnológico.
- ✓ Implementar políticas de planificación curricular en el marco del DCN modificado a través de la R.M. N° 199-2015-MINEDU, Rutas de Aprendizaje y Marco curricular.

- ✓ Brindar lineamientos sobre Sistema de Evaluación por competencias, capacidades y por indicadores.
- ✓ Garantizar la mejora de los aprendizajes, y por ende la calidad educativa.
- ✓ Organizar el proceso de matrícula, continuidad de estudios, autorizar traslados de matrícula.
- ✓ Aprobar mediante acto resolutivo excursiones y visitas de estudios de los estudiantes conforme a normas específicas del órgano intermedio.
- ✓ Expedir certificados de estudios de los estudiantes en el marco legal vigente y en concordancia con el TUPA.
- ✓ Aprobar las nóminas y actas, rectificar nombres y apellidos de los estudiantes.
- ✓ Autorizar mediante acto resolutivo, en estricta aplicación de las normas educativas vigentes, la aplicación de pruebas de ubicación, estudios independientes, convalidaciones, revalidaciones, exoneraciones.
- ✓ Disponer de oficio la matrícula del menor abandonado y coordinar acciones de ayuda con diversas instituciones.
- ✓ Aprobar mediante acto resolutivo la rectificación de nombre de estudiantes según sea el caso.
- ✓ Presidir la Comisión de Evaluación para nombramiento y contrato docente, administrativo conforme a normas específicas.
- ✓ Estimular las acciones sobresalientes de los docentes, siempre y cuando sean relacionados con innovaciones pedagógicas.
- ✓ Sancionar al personal jerárquico y docente por faltas leves e informar la comisión de faltas graves y muy graves a las instancias correspondientes conforme a las normas legales vigentes.

- ✓ Sancionar al personal administrativo según la gravedad de las faltas e Informar a las instancias superiores según la falta cometida.
- ✓ Otorgar permisos y licencias al personal jerárquico, docente y administrativo conforme a la normatividad vigente.
- ✓ Formular el presupuesto de la Institución Educativa Pública y velar por la correcta administración de los recursos propios.
- ✓ Coordinar con APAFA. sobre el uso de los fondos que ella recaude.
- ✓ Suscribir convenios y/o contratos con fines educativos y organizar Jornadas Pedagógicas en el marco de la Movilización Nacional por la Transformación de la Educación.
- ✓ Autorizar el uso los ambientes y/o equipos de la Institución Educativa en coordinación con el Comité de Gestión de Recursos Propios.
- ✓ Estimular y organizar la participación de los estudiantes de la Institución Educativa en eventos de carácter deportivo y cultural convocados por el Ministerio de Educación y otras instituciones
- ✓ Delegar funciones de Dirección a un personal jerárquico y/o docente de mayor escala magisterial en caso de cumplimiento de Comisión de Servicio Oficial dentro o fuera de la Institución educativa.
- ✓ Otras funciones inherentes a su cargo.

b. Coordinador pedagógico.

El coordinador pedagógico tiene como misión coordinar el desarrollo de los aprendizajes del área o áreas curriculares afines que están a su cargo, promover y acompañar el fortalecimiento de las capacidades de

desempeño pedagógico en los docentes a fin de contribuir a mejorar los aprendizajes de los estudiantes y los resultados educativos. Tiene como funciones:

- ✓ Orientar y promover la participación de los actores de la IE en la planificación, ejecución y evaluación curricular de las áreas curriculares, a partir de las necesidades, características e intereses de los estudiantes y del contexto, considerando las metas de aprendizaje.
- ✓ Programar acciones para implementar y realizar seguimiento a las estrategias establecidas en el plan de mejora para alcanzar las metas de aprendizaje proyectadas para cada área curricular, grado y ciclo a su cargo.
- ✓ Coordinar la elaboración del análisis estadístico de los logros de aprendizaje y el diagnóstico pedagógico de los logros de aprendizaje de las áreas curriculares a su cargo.
- ✓ Analizar, de manera colegiada y en forma periódica, los resultados de aprendizaje obtenidos por los estudiantes en las distintas áreas curriculares a su cargo para desarrollar estrategias de mejora de los aprendizajes.
- ✓ Realizar el acompañamiento pedagógico a los profesores a su cargo y promover estrategias formativas diversas (sesiones compartidas, aulas abiertas) para garantizar la mejora de los procesos pedagógicos y los aprendizajes.
- ✓ Promover la integración de las TIC en los procesos pedagógicos y el desarrollo de la labor tutorial con el apoyo de los coordinadores correspondientes.

- ✓ Organizar al equipo docente para formar comunidades de aprendizaje por áreas curriculares, grados o ciclos, a partir de las dificultades y fortalezas identificadas en el proceso de acompañamiento, para la mejora de su desempeño.
- ✓ Promover en los profesores el uso de estrategias y acciones de comunicación permanente y colaboración con las familias, las empresas, instituciones públicas y privadas, y la comunidad (visitas de estudio, proyectos curriculares, tertulias, entre otras).
- ✓ Conducir sesiones de aprendizaje (sesiones compartidas, aulas abiertas) para usar como insumo en la asesoría a los docentes.
- ✓ Orientar a los profesores el desarrollo de estrategias de reforzamiento pedagógico, así como la implementación y ambientación de las aulas funcionales de las áreas curriculares a su cargo.
- ✓ Coordinar con el personal directivo de la IE, la participación de profesionales u otros actores de la comunidad en el proceso de aprendizaje de las áreas curriculares, así como el desarrollo de estrategias de aprendizaje en diversos escenarios de la comunidad.
- ✓ Orientar y supervisar especialmente el desarrollo de competencias socioemocionales en el área de Educación para el Trabajo.

c. Coordinador de tutoría y orientación educativa.

- ✓ Elaborar la propuesta de trabajo tutorial para el año lectivo, bajo el enfoque orientador y preventivo y adecuarla periódicamente.
- ✓ Organizar, socializar y sugerir materiales y recursos que permitan dar soporte a las actividades de tutoría.

- ✓ Desarrollar el acompañamiento a la acción tutorial de los profesores tutores.
- ✓ Sistematizar la experiencia de la implementación de las acciones tutoriales periódicamente para mejorar oportunamente.
- ✓ Implementar estrategias de articulación de la IE con las familias de los estudiantes para la mejora de sus capacidades socioemocionales y cognitivas.
- ✓ Coordinar con el equipo directivo, docentes tutores y auxiliares la identificación de las y los estudiantes que requieren refuerzo pedagógico y el seguimiento a las actividades de recuperación.
- ✓ Promover el protagonismo estudiantil en la gestión de la institución educativa y del aula para fortalecer las habilidades sociales de la comunidad estudiantil.
- ✓ Coordinar con el director la gestión de apoyo interinstitucional que fortalezca la acción tutorial en la IE.

d. Coordinador de innovación y soporte tecnológico.

- ✓ Orientar a los profesores acerca del uso adecuado y eficiente de los recursos educativos tecnológicos con los que cuenta la IE. y acompañar el proceso de integración de las TIC en las sesiones de enseñanza aprendizaje.
- ✓ Desarrollar propuestas de alfabetización digital al personal de la institución educativa, en base al diagnóstico, para fortalecer estrategias de integración de las herramientas tecnológicas a los procesos de aprendizaje.
- ✓ Asistir y participar activamente en las reuniones de coordinación con el equipo directivo y convocar a reuniones con profesores de aula de innovación (si lo

hubiera), coordinadores pedagógicos y responsables de aulas funcionales.

- ✓ Coordinar con los docentes de Educación para el Trabajo para el uso adecuado de programas informáticos que se empleen en ocupaciones con demanda en el mercado laboral local y regional.
- ✓ Supervisar las instalaciones y velar por el mantenimiento de los equipos informáticos y de comunicación, asegurando el correcto funcionamiento de los equipos y red de datos.
- ✓ Realizar el mantenimiento preventivo de los equipos informáticos y de comunicación, protegiendo el equipo y detectando necesidades de reparación.
- ✓ Reportar el estado de los recursos tecnológicos a la dirección de la institución educativa.
- ✓ Otras actividades inherentes a sus funciones que designe el Órgano de Dirección de la Institución Educativa.

e. Profesores.

- ✓ Cumplir en forma eficaz el proceso de aprendizaje de los estudiantes, realizando con responsabilidad y efectividad los procesos pedagógicos, las actividades curriculares y las actividades de gestión de la función docente, en sus etapas de planificación, trabajo en aula y evaluación, de acuerdo al diseño curricular nacional.
- ✓ Orientar al educando con respeto a su libertad, autonomía, identidad, creatividad y participación; y contribuir con sus padres y la dirección de la institución educativa a su formación integral. Evaluar permanentemente este proceso y proponer

las acciones correspondientes para asegurar los mejores resultados.

- ✓ Respetar los derechos de los estudiantes, así como los de los padres de familia.
- ✓ Presentarse a las evaluaciones médicas y psicológicas cuando lo requiera la autoridad competente, conforme a los procedimientos que establezca el reglamento.
- ✓ Cumplir con la asistencia y puntualidad que exige el calendario escolar y el horario de trabajo.
- ✓ Aportar en la formulación del proyecto educativo institucional, asumiendo con responsabilidad las tareas que les competan.
- ✓ Participar, cuando sean seleccionados, en las actividades de formación en servicio que se desarrollen en instituciones o redes educativas, Unidades de Gestión Educativa Local, Direcciones Regionales de Educación o Ministerio de Educación.
- ✓ Presentarse a las evaluaciones previstas en la Carrera Pública Magisterial y a las que determinen las autoridades de la institución educativa o las entidades competentes.
- ✓ Ejercer la docencia en armonía con los comportamientos éticos y cívicos, sin realizar ningún tipo de discriminación por motivos de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquier otra índole.
- ✓ Conocer, valorar y respetar las culturas locales, en el ámbito nacional, y la lengua originaria.

- ✓ Contribuir a la afirmación y desarrollo cultural y ciudadano de los miembros de la institución educativa de la comunidad local y regional.
- ✓ Informar a los padres de familia sobre el desempeño escolar de sus hijos y dialogar con ellos sobre los objetivos educativos y la estrategia pedagógica, estimulando su compromiso con el proceso de aprendizaje.
- ✓ Cuidar, hacer uso óptimo y rendir cuentas de los bienes a su cargo que pertenezcan a la institución educativa.
- ✓ Asegurar que sus actividades profesionales se fundamenten en el respeto mutuo, la práctica de los derechos humanos, la Constitución Política del Perú, la solidaridad, la tolerancia y el desarrollo de una cultura de paz y democrática.
- ✓ Coadyuvar al trabajo en equipo de los profesores de la institución educativa y, si fuera el caso, de las instancias de gestión educativa descentralizada.
- ✓ Participar en los sistemas tutoriales que desarrolle la institución educativa.
- ✓ Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes, así como trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa que integran.
- ✓ Participar en la Institución Educativa y en otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional así como del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional.
- ✓ Percibir remuneraciones justas y adecuadas y también las bonificaciones establecidas por ley;

estar comprendido en la carrera pública docente; recibir debida y oportuna retribución por las contribuciones previsionales de jubilación y derrama magisterial; y gozar de condiciones de trabajo adecuadas para su seguridad, salud y el desarrollo de sus funciones.

- ✓ Participar en los programas de capacitación y actualización profesional, los cuales constituyen requisitos en los procesos de evaluación docente.
- ✓ Recibir incentivos y honores, registrados en el escalafón magisterial, por su buen desempeño profesional y por sus aportes a la innovación educativa.
- ✓ Participar en la Formación General los días lunes y viernes.
- ✓ La hora de entrada de los docentes que laboran las primeras horas de los días lunes y viernes será a las 7:20 a.m, siendo obligatoria su participación en la ceremonia protocolar de la Institución Educativa.
- ✓ Integrar libremente sindicatos y asociaciones de naturaleza profesional; y
- ✓ Otros que se desprendan de la presente ley o de otras normas específicas de la materia.

f. Coordinador administrativo y recursos educativos.

- ✓ Organizar las actividades de soporte al proceso pedagógico.
- ✓ Asegurar el uso, mantenimiento y conservación de los recursos educativos y ambientes pedagógicos, en coordinación con el equipo directivo, profesores, personal de apoyo pedagógico y de soporte al proceso pedagógico.

- ✓ Identificar de manera oportuna las carencias, insuficiencias y deterioro de los materiales y ambientes de aprendizaje para coordinar el mantenimiento, reposición y baja.
- ✓ Manejar información sobre cumplimiento de los resultados de aprendizaje y de gestión de la IE. de manera transparente.
- ✓ Gestionar la información relacionada a los materiales, equipos, recursos pedagógicos y financieros, así como condiciones de los ambientes de aprendizaje de la IE.
- ✓ Verificar y reportar la asistencia y permanencia del personal de la institución educativa durante la jornada escolar programada.
- ✓ Otras actividades inherentes a su cargo que designe el Órgano de Dirección de la Institución Educativa.

g. Psicólogo.

- ✓ Apoyar la formulación de estrategias para la promoción de la Convivencia Democrática e Intercultural en la Institución Educativa.
- ✓ Acompañar al coordinador de tutoría en el establecimiento y monitoreo de las acciones de tutoría.
- ✓ Brindar soporte socioemocional a los directivos, coordinadores y profesores en su ejercicio profesional para lograr una atención oportuna y pertinente a situaciones y casos que afecten la convivencia democrática e intercultural en la I.E y entre los estudiantes en los espacios de recreación y ambientes de aprendizajes.
- ✓ Coordinar con los profesores y profesores tutores para orientar su accionar en la atención de

situaciones de riesgo que puedan afectar a los estudiantes y en los casos de violencia y acoso entre estudiantes.

- ✓ Promover la elaboración colectiva y la implementación de normas de convivencia para mejorar el ambiente educativo y los valores democráticos en la institución educativa.
- ✓ Coordinar con el equipo directivo la organización de actividades educativas con padres y madres de familia y relacionados a los intereses y necesidades de los estudiantes para su formación integral.
- ✓ Otras actividades inherentes a sus funciones que designe el Órgano Directivo de la Institución Educativa.

h. Apoyo educativo.

- ✓ Apoyar a la labor del profesor en la conducción de actividades específicas y generales de institución educativa (Formaciones, Actos cívicos, y otras celebraciones educativas, así como en los recreos) de manera permanente.
- ✓ Informar oportunamente a los directivos sobre la inasistencia de estudiantes y a los estudiantes, sobre la ausencia de algún docente en la I.I.EE.
- ✓ Registrar incidencias diarias de los estudiantes y de los actores de la comunidad educativa, previniendo discriminación y violencia en la escuela.
- ✓ Desarrollar estrategias de diálogo permanente con los estudiantes, profesores y profesores tutores.
- ✓ Orientar a los estudiantes sobre actividades pedagógicas correspondientes a cada día y los acuerdos y compromisos relacionados a la

convivencia democrática en el aula y la institución educativa.

- ✓ Monitorear el ingreso y salida de los estudiantes de la institución educativa, faltos, tardanzas, permisos y el registro de la agenda escolar.
- ✓ Velar el ingreso oportuno de los estudiantes a sus aulas, talleres, laboratorios y otros espacios de aprendizaje en horas programadas.
- ✓ Respetar los derechos de los estudiantes, así como de los padres de familia.
- ✓ Cumplir con la asistencia y puntualidad que exige el calendario escolar y el horario de trabajo.
- ✓ Ejercer su función en armonía con los comportamientos éticos y cívicos, sin realizar ningún tipo de discriminación por motivos de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquier otra índole.
- ✓ Contribuir con la afirmación y desarrollo cultural y ciudadano de los miembros de la institución educativa de la comunidad local y regional.
- ✓ Cuidar, hacer uso óptimo y rendir cuenta de los bienes de la institución educativa a su cargo.
- ✓ Asegurar que sus actividades se fundamenten en el respeto mutuo, la práctica de los derechos humanos, la Constitución Política del Perú, la solidaridad, la tolerancia y el desarrollo de una cultura de paz y democracia.
- ✓ Cumplir con los principios, deberes y prohibiciones del Código de Ética de la Función Pública.
- ✓ Otras actividades inherentes a sus funciones que designe el Órgano Directivo de la Institución Educativa.

i. Secretaria.

- ✓ Atender y orientar a la comunidad educativa y público usuario acorde a las necesidades y de información requerida.
- ✓ Recibir, registrar, organizar y distribuir la documentación de la institución educativa.
- ✓ Redactar y digitar documentos variados de uso de los equipos de trabajo pedagógico de la institución educativa.
- ✓ Actualizar el directorio, la agenda institucional y efectuar llamadas telefónicas si es el caso.
- ✓ Atender e informar al personal de la I.E sobre las gestiones a realizarse y la situación de documentos.
- ✓ Actualizar la agenda del directivo o director de la institución educativa.
- ✓ Velar por la seguridad y conservación de documentos.
- ✓ Mantener la información sobre los útiles de oficina y de su distribución.
- ✓ Otras actividades inherentes a sus funciones que designe el Órgano Directivo de la Institución Educativa.

j. Personal de mantenimiento.

- ✓ Realizar permanentemente actividades de limpieza y mantenimiento, cuidando la organización de los materiales y equipos de la institución educativa a favor del uso pedagógico.
- ✓ Informar sobre las condiciones de las instalaciones, mobiliarios y equipos de la IE.
- ✓ Velar por el mantenimiento y limpieza del local escolar, ambientes de aprendizaje, oficinas,

servicios higiénicos, equipos y materiales educativos.

- ✓ Apoyar al desarrollo de actividades escolares especiales, instalando escenografías, espacios y ambientes adecuados.
- ✓ Custodiar los materiales de mantenimiento y limpieza a su cargo.
- ✓ Realizar labores de conserjería y seguridad orientando el ingreso y salida de las personas, así como equipos, materiales, y/o vehículos de la institución.
- ✓ Otras actividades inherentes a sus funciones que designe el Órgano Directivo de la Institución Educativa.

k. Personal de vigilancia.

- ✓ Cautelar la integridad de las personas y del local escolar.
- ✓ Verificar y registrar los bienes, mobiliarios, materiales y equipos de la institución educativa, asimismo, los espacios y ambientes.
- ✓ Controlar y registrar el movimiento de materiales, herramientas, equipos y bienes de la IE.
- ✓ Efectuar la identificación de las personas en el acceso y en el interior de la institución educativa.
- ✓ Elaborar reporte de las condiciones e incidentes ocurridos en la institución educativa.
- ✓ Detectar y prevenir actos de violencia o de transgresión en la Institución educativa.
- ✓ Abrir y cerrar la puerta general para el Ingreso del Personal docente, Administrativo, alumnos, padres de familia y demás personal que visiten nuestra Institución. (Cuando el personal

Administrativo, docente y alumnado se encuentren en reuniones y/o ceremonia protocolar de la Institución la puerta general deberá permanecer cerrada hasta su culminación).

- ✓ Otras actividades inherentes a sus funciones que designe el Órgano Directivo de la Institución Educativa.

4.2 Variables, Dimensiones e Indicadores

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Personal Administrativo	Planificación, Organización, Dirección y Control	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Control de Recursos económicos. ➤ Control de recursos humanos. 	Nominal
Clima Organizacional	Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valorar el esfuerzo realizado. ➤ Incentivos adicionales 	Nominal
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplimiento de metas propuestas. ➤ Objetivos grupales. 	

1.5. Hipótesis

“Existe influencia del personal administrativo en el clima organizacional del nivel secundario en las instituciones educativas del distrito de Condebamba 2017”.

1.6. Objetivos

6.1. Objetivo general

“Determinar la influencia del personal Administrativo en el clima Organizacional del nivel secundario en las instituciones educativas del distrito de Condebamba 2017”.

6.2. Objetivos específicos

- ✓ Identificar el nivel de clima Organizacional percibido por docentes del nivel secundario de las instituciones del distrito de Condebamba-Cajabamba 2017.
- ✓ Establecer el nivel de clima organizacional percibido por alumnos del nivel secundario de las instituciones del distrito de Condebamba- Cajabamba 2017.
- ✓ Medir el nivel de clima organizacional percibido por padres de familia del nivel secundario de las instituciones educativas del distrito de Condebamba- Cajabamba 2017.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Metodología de la investigación

De acuerdo al propósito de la investigación y la naturaleza del problema y objetivos formulados en el trabajo, el presente estudio es considerado descriptivo; en el cual se describirán fenómenos, situaciones y contextos desarrollados y como se manifestaron.

1.1. Tipo y diseño de investigación

1.1.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, por cuanto tiene como finalidad ampliar y profundizar el conocimiento de la realidad a través de la recolección de datos.

Esta investigación es del tipo aplicada por cuanto todos sus aspectos son teorizados, aunque sus alcances serán prácticos en la medida que sean aplicados en las instituciones educativas.

1.1.2. Diseño de investigación

La investigación es del nivel descriptivo-explicativo, por cuanto se describirá y explicará el grado de influencia del personal administrativo en el clima organizacional del nivel secundario en Condebamba-Cajabamba 2017.

1.2. Población y muestra

1.2.1. Población = Muestra

La población muestral está compuesta de 40 trabajadores de los Colegios Jec del distrito de Condebamba-Cajabamba.

1.3. Técnicas e instrumentos de investigación

1.3.1. Técnicas:

- Observación directa
- La encuesta.

1.3.2. Instrumentos de recolección de datos.

- Cuestionario

1.4. Procesamiento y análisis de la información

Para el procesamiento de datos se realizó los siguientes procedimientos:

- Se ordenó y tabuló los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a la muestra.
- Se utilizó el programa Microsoft Excel 2013 para ordenar, procesar y analizar los datos obtenidos. Y presentarlos mediante cuadros y gráficos con sus respectivas interpretaciones para una mejor comprensión.

CAPÍTULO III
RESULTADOS

3. FICHA DE ENCUESTA

3.1. Se encuentra motivado en su puesto de trabajo.

Tabla N° 01 Sentimientos personales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Siempre	18	45.00%
b) A Veces	14	35.00%
c) Nunca	8	20.00%
TOTA	40	100.00%

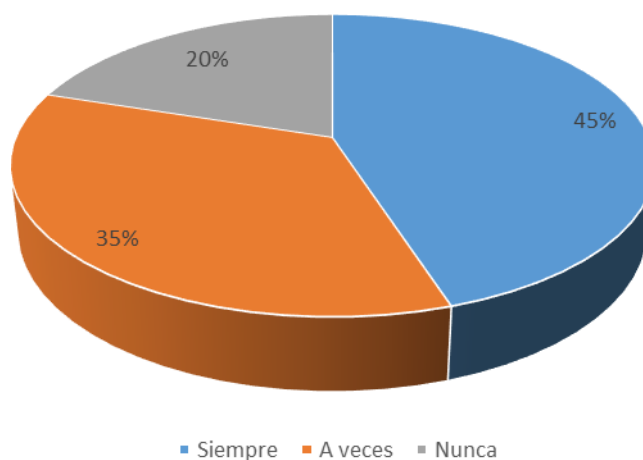


Figura N° 02. Solución de conflictos.

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

Se determina que el 45.00% de encuestados, indica que siempre se encuentra motivado en su puesto de trabajo, el 35.00% manifiesta que a veces se encuentra motivado y el 20% precisa que nunca se encuentra motivado en su puesto de trabajo.

3.2. Hay colaboración del equipo directivo, profesores y padres de familia en la búsqueda de soluciones a los conflictos presentados en la institución educativa.

Tabla N° 02 Solución de conflictos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Siempre	255	62.50%
b) A Veces	10	25.00%
c) Nunca	5	12.50%
TOTAL	40	100.00%



Figura N° 02. Solución de conflictos.

Fuente : Elaboración Propia

Interpretación

EL 62.50% afirmaron que hay colaboración de directivos, profesores y padres de familia en la búsqueda de soluciones a los conflictos presentados, 25.00% manifiesta que a veces hay colaboración por parte de directivos, profesores y padres de familia, y el 12.50% precisa que no hay colaboración de los trabajadores para solucionar los conflictos de la institución educativa.

3.3. Existe confianza en el equipo directivo y personal administrativo, para lograr los objetivos institucionales.

Tabla N° 03 Nivel de confianza en el personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Siempre	19	47.50%
b) A Veces	15	37.50%
c) Nunca	6	15.00%
TOTAL	40	100.00%

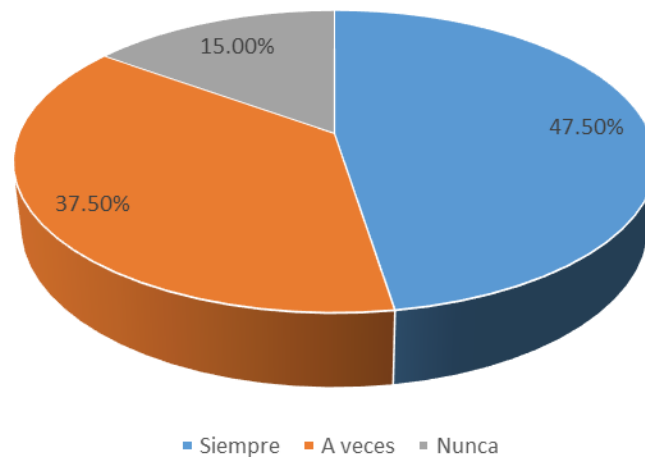


Figura N° 03. Nivel de confianza en el personal.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación.

Del total de personas encuestadas, el 47.50 % manifiesta tener confianza en el equipo directivo y personal administrativo para lograr los objetivos institucionales, el 37.50 % dice a veces existe confianza, mientras que el 20.00% asevera no tener confianza.

3.4. Se prepara usted con entusiasmo para su próximo día de trabajo.

Tabla N° 04 Entusiasmo personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Siempre	30	75.00%
b) A veces	8	20.00%
c) Nunca	2	5.00%
TOTAL	40	100.00%

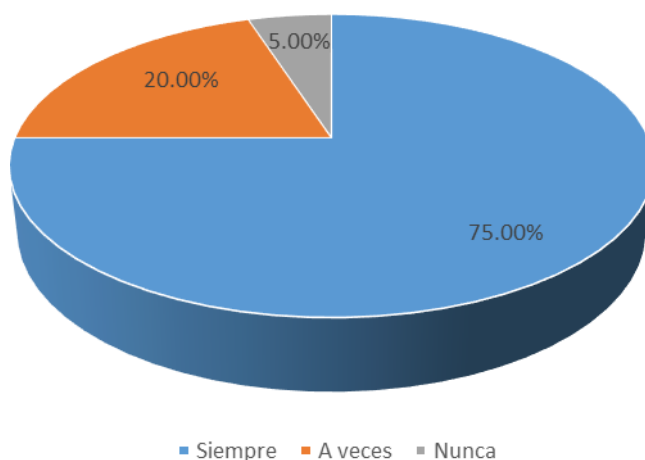


Figura N° 04. Entusiasmo personal

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Del total de personas encuestadas, el 75.00% de ellas se prepara con entusiasmo para su próximo día de trabajo, el 20.00% a veces se prepara con entusiasmo, el 2.00% no se prepara con entusiasmo para ir a su trabajo

3.5. El personal directivo cumple compromisos y satisface expectativas oportunamente.

Tabla N° 05 Compromisos y expectativas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Siempre	22	55.00%
b) A veces	12	30.00
c) Nunca	6	15.00%
TOTAL	40	100.00%

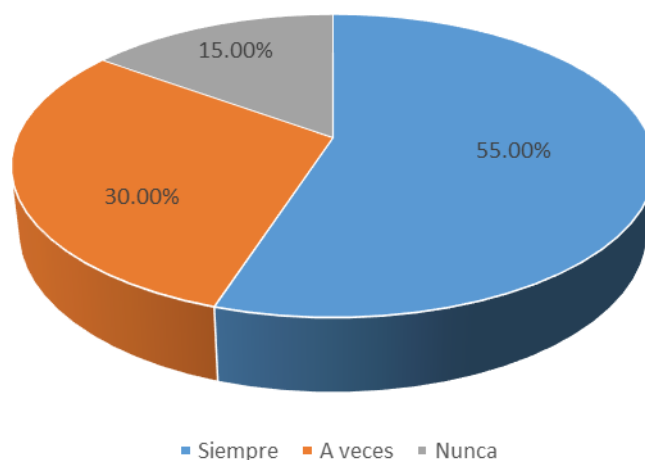


Figura N° 05. Compromisos y expectativas.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Del total de personas encuestadas, el 55.00% manifiesta que el personal directivo cumple compromisos y satisface necesidades oportunamente y el 30.00% manifiesta que a veces se cumplen compromisos y se satisface necesidades oportunamente y el 15.00% siente que no se cumplen compromisos ni se satisfacen oportunamente sus expectativas.

3.6. El reconocimiento otorgado al personal de la institución es justo y meritocrática.

Tabla N° 06 Reconocimiento al personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Siempre	24	60.00%
b) A veces	9	22.50
c) Nunca	7	17.50%
TOTAL	40	100.00%

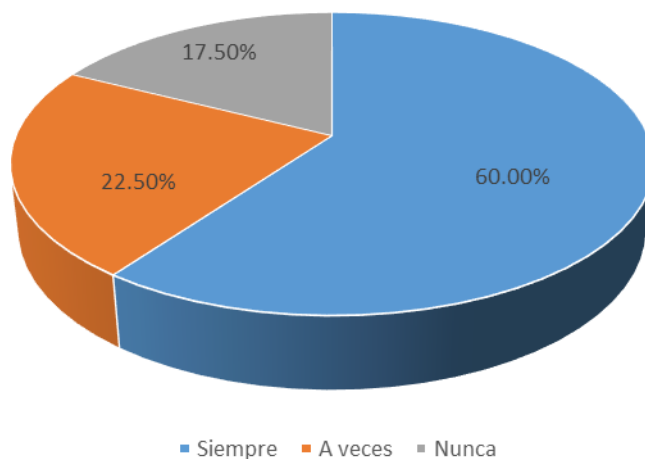


Figura N° 05. Reconocimiento al personal

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Del total de personas encuestadas, el 60.00% de manifiesta que el reconocimiento que se otorga al personal es justo y meritocrático, el 22.50% ostenta que a veces es justo y meritocrático y el 17.50% piensa que no es justo ni meritocrático.

3.7. Vale la pena en su trabajo, dar lo mejor de usted, para mejorar su institución.

Tabla N° 07 Sentimientos encontrados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Siempre	26	65.00%
b) A veces	6	15.00
c) Nunca	8	20.00%
TOTAL	40	100.00%

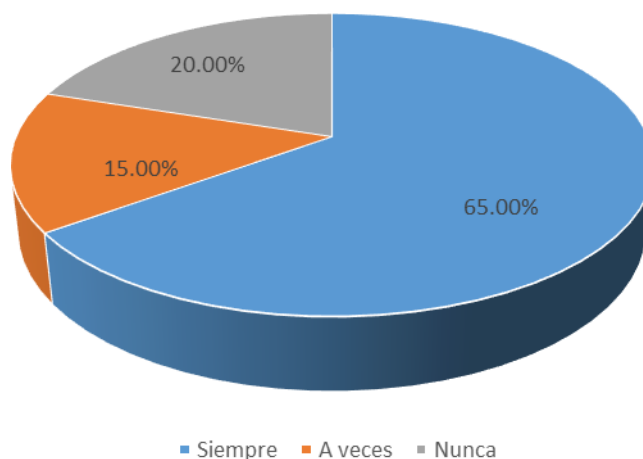


Figura N° 07. Sentimientos encontrados

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Del total de personas encuestadas, el 65.00% especula que vale la pena dar lo mejor de cada uno, para mejorar su institución educativa, el 20.00% siente que no es gratificante dar lo mejor, mientras que el 15.00% piensa que a veces es vale la pena dar lo mejor.

3.8. Participa usted en la toma de decisiones importantes que contribuye al mejoramiento de la institución.

Tabla N° 08 Nivel de participación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Siempre	17	42.00%
b) A veces	12	30.00
c) Nunca	11	28.00%
TOTAL	40	100.00%

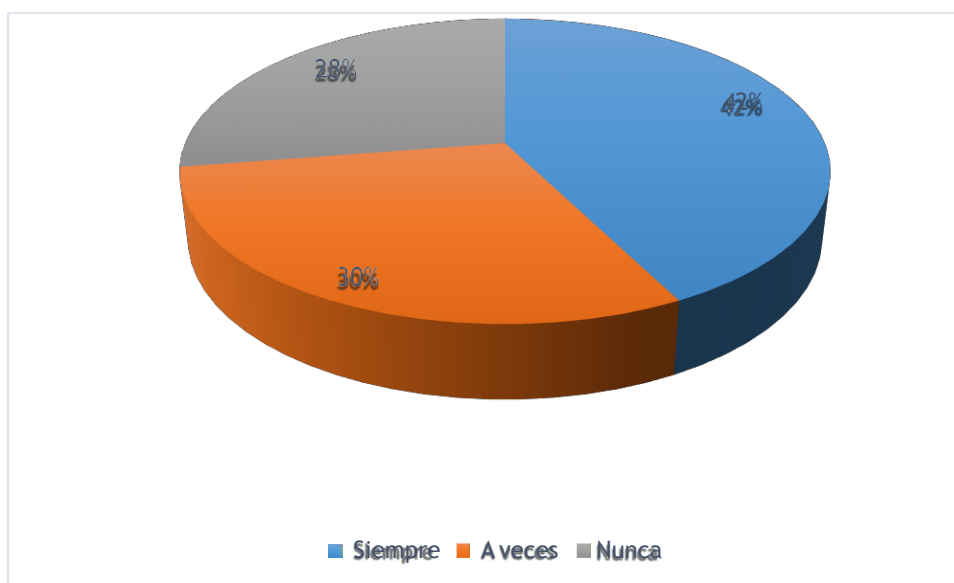


Figura N° 10. Nivel de participación

Interpretación

Del total de personas encuestadas afirma que el 42.00% es considerado para tomar decisiones importantes, para mejorar la institución educativa, el 30% manifiesta que a veces es considerado y 28.00% revela que no participa en la toma de decisiones que contribuyan a mejorar la institución.

1.9. En su institución donde trabaja se otorga algún reconocimiento por los logros obtenidos.

Figura N° 09 Reconocimiento otorgado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Siempre	37	92.50%
c) Nunca	3	7.50%
TOTAL	40	100.00%

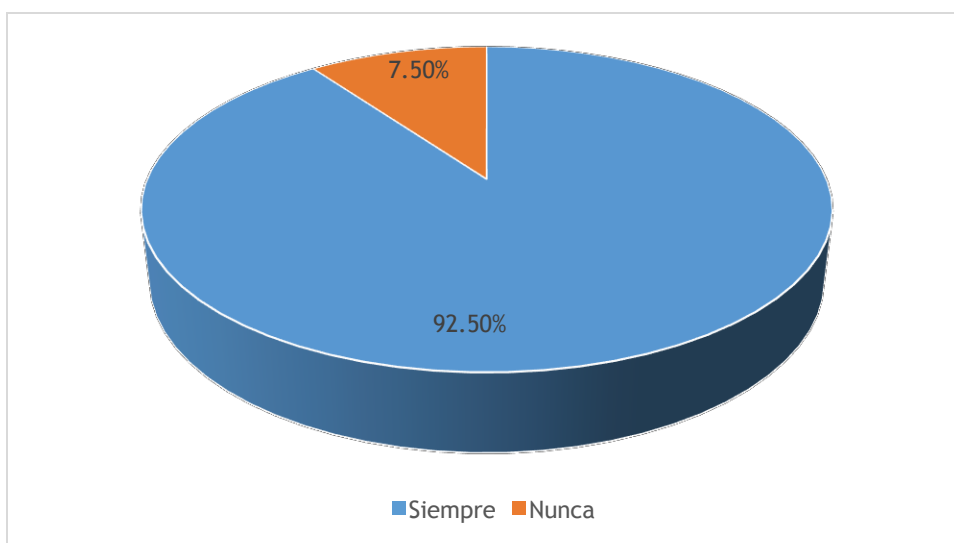


Figura N° 09. Sentimientos encontrados

Fuente : Elaboración Propia

Interpretación

Del total de personas encuestadas el 7.50% afirma que reconocen sus logros obtenidos y el 92.50% delibera que nunca se reconocen los logros obtenidos.

3.10. En su institución educativa ha recibido capacitaciones y/o talleres sobre liderazgo y trabajo en equipo.

Tabla N° 10 Capacitaciones al personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Siempre	36	90.00%
c) Nunca	4	10.00%
TOTAL	40	100.00%

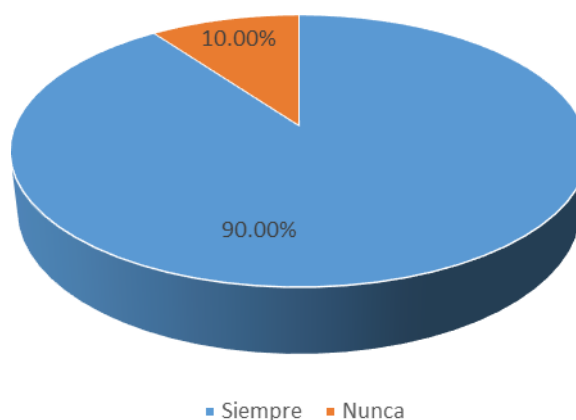


Figura N° 10. Capacitación al personal.

Fuente : Elaboración Propia

Interpretación

Del total de personas encuestadas, 90.00% manifiesta que no ha recibido capacitaciones y/o talleres sobre liderazgo y trabajo en equipo y el 10% asevera que si recibió capacitaciones sobre liderazgo y trabajo en equipo.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presenta los resultados obtenidos después de aplicar la observación directa y la encuesta para conocer la influencia del personal administrativo en el clima institucional de los colegios del nivel secundario de Condebamba, Cajabamba, después de la encuesta aplicada e interacción se obtuvo como resultado lo siguiente:

Se presenta la confrontación de la información teórica y los resultados obtenidos en la presente investigación realizada en los colegios del nivel secundario de Condebamba-Cajabamba analizando los factores que se miden al personal administrativo según del instrumento utilizado.

El presente estudio realizó un estudio en el clima organizacional del personal administrativo se refiere a la percepción que los trabajadores experimentan de acuerdo al ambiente laboral, por lo cual es indispensable que se conozca cómo percibe cada empleado a su institución educativa, y con ello determinar si se manifiestan sentimientos agradables o desagradables, con respecto a su entorno de trabajo.

Según los resultados obtenidos dentro del presente estudio arroja como resultado en el factor referido a la motivación en su puesto de trabajo un 45.00 %, indican que siempre se encuentran motivados, el 35.00% a veces esta motivado y el 20.00% no esta motivado, sin embargo se mantiene en un rango estable, demostrando que una mayoría de los empleados se sienten motivados en sus puesto de trabajo.

En cuanto a la solución de conflictos el 62.50% afirmaron que hay colaboración de directivos, profesores y padres de familia en la búsqueda de soluciones a los conflictos presentados, 25.00% manifiesta que a veces hay colaboración por parte de directivos, profesores y padres de familia, y el 12.50% precisa que no hay colaboración de los trabajadores para solucionar los conflictos de la institución educativa.

En el estudio realizado sobre la confianza del equipo directivo, el 47.50 % manifiesta tener confianza en el equipo directivo y personal administrativo para lograr los objetivos insitucionales, el 37.50 % dice a veces existe confianza, mientras que el 20.00% asevera no tener confianza.

Del total de personas encuestadas, el 60.00% de manifiesta que el reconocimiento que se otorga al personal es justo y meritocrático, el 22.50% ostenta que a veces es justo y meritocrático y el 17.50% piensa que no es justo ni meritocrático.

Del total de personas encuestadas referente al sentimiento personal de los trabajadores, el 75.00% de ellas se prepara con entusiasmo para su próximo día de trabajo, el 20.00% a veces se prepara con entusiasmo, el 2.00% no está entusiasmado en su trabajo, comparando resultados con el factor relacionado a la percepción de cada participante tenemos resultados favorables, pero se tendría que mejorar en cuanto a 20.00% que siente desmotivado.

La gran mayoría de los encuestados manifiestan que son considerados en la toma de decisiones para mejorar su institución educativa, pero los logros obtenidos en un 92.00% no son reconocidos y está descuidada la formación de los trabajadores ya que un 90.00% no ha recibido ninguna capacitación.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V. CONCLUSIONES:

- 5.1.** Según el estudio realizado se puede identificar que los colaboradores de los colegios secundarios de jornada escolar completa perciben un clima organizacional de nivel bajo, ya que a raíz de esta investigación se obtuvo un 56.00% de colaboradores que no se encuentran motivados en sus puestos de trabajo.

- 5.2.** Los colaboradores de las instituciones educativas manifiestan que el 58.00% del equipo directivo cumple compromisos y satisface expectativas de mejoramiento para optimizar el clima organizacional.

- 5.3.** En cuando a la identificación de los colaboradores en las instituciones educativas calificaron con un 65.00% que sus esfuerzos contribuye a mejorar su institución, porcentaje aceptable, pero podría mejorarse a través de situaciones de mayor participación e involucramiento en la toma de decisiones.

VI. RECOMENDACIONES

- 61.** Promover la realización de actividades y/o talleres, tales como: cursos de capacitación, seminarios, diplomados en pedagogía, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo eficaz que fortalezcan las competencias de los colaboradores.
- 62.** Mejorar la articulación de los procesos pedagógicos y los procesos administrativos que permitan elevar el nivel de enseñanza aprendizaje en los estudiantes.
- 63.** Involucrar al personal docente, administrativo y padres de familia en la toma de decisiones que contribuya a mejorar la institución, con la finalidad de empoderar el grado de confianza y seguridad en el manejo de recursos económicos y mejoramiento de la calidad educativa.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arévalo (2009): “La cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar”.

Arteaga (2007):“Grado de Relación entre Liderazgo, las Relaciones Interpersonales y el Clima organizacional de la Institución Educativa Nacional “V A B”.

Chiavenato, I. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración; Ed. McGraw- Hill; México.

Chiavenato, I. (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración; México. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (1999). Introducción a la teoría general de la administración. Quinta edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México.

García (2007): “Relación de las habilidades sociales de docentes con la percepción del clima organizacional en la institución educativa “Antenor Orrego Espinoza” del distrito de Laredo, Trujillo – 2007”.

Esquivel (2009) presenta la tesis”Análisis de la gestión directiva basado en competencias para la escuela quince de agosto”

Jarma, F. (2009): La gerencia educativa participativa para el mejoramiento del clima organizacional.

Koontz,H.(1983). Elementos de la administración educativa.

Resolución ministerial N°073-2017-Minedu.

Villena (2008) “Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la I y II etaa de educación básica.

www.minedu.gob.pe.

ANEXOS Y APÉNDICE

Anexo N°1

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
Influencia del personal administrativo en el clima organizacional del distrito de Condebamba- Cajabamba 2017.	¿En qué medida influye el personal administrativo en el clima organizacional en los colegios secundarios del distrito de Condebamba – Cajabamba 2017?	<p>“Determinar la influencia del personal Administrativo en el clima Organizacional del nivel secundario en las instituciones educativas del distrito de Condebamba 2017”.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el nivel de clima Organizacional percibido por docentes del nivel secundario de las instituciones del distrito de Condebamba- Cajabamba 2017. • Identificar el nivel de clima organizacional percibido por alumnos 	<p>“Existe influencia del personal administrativo en el clima organizacional del nivel secundario en las instituciones educativas del distrito de Condebamba 2017”</p>	<p>Tipo: Descriptiva.</p> <p>Diseño: Descriptiva no experimental transversal.</p> <p>Población – Muestra: 40 personas trabajadores de las instituciones educativas.</p> <p>Técnicas: Observación directa y encuesta.</p>

		<p>del nivel secundario de las instituciones del distrito de Condebamba- Cajabamba 2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el nivel de clima organizacional percibido por padres de familia del nivel secundario de las instituciones educativas del distrito de Condebamba- Cajabamba 2017. 		<p>Instrumentos de recolección de datos: Cuestionario.</p>
--	--	--	--	---

Anexo N° 2

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Personal Administrativo	Planificación, Organización, Dirección y Control	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Control de Recursos económicos. ➤ Control de recursos humanos. 	Nominal
Clima organizacional	Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valorar el esfuerzo realizado ➤ Incentivos adicionales 	Nominal
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplimiento de metas propuestas. ➤ Objetivos grupales. 	

Anexo N° 3

CUESTIONARIO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL NIVEL SECUNDARIO EN CONDEBAMBA-CAJABAMBA 2017.

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca con una X la respuesta que mejor describa tu opinión; por lo que agradezco responder con la verdad y seriedad que el caso amerita, agradeciéndole por anticipado su gentil colaboración.

- 1. Se encuentra motivado en su puesto de trabajo.**
 - a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Nunca
- 2. Hay colaboración del equipo de directivo, profesores y padres de familia en la búsqueda de soluciones a los conflictos presentados en la institución educativa.**
 - a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Nunca
- 3. Existe confianza en el equipo directivo y personal administrativo, para lograr los objetivos institucionales.**
 - a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Nunca
- 4. Se prepara usted con entusiasmo para su próximo día de trabajo.**
 - a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Nunca
- 5. El personal directivo cumple compromisos y satisface expectativas oportunamente.**
 - a. Siempre

- b. A veces
 - c. Nunca
- 6. El reconocimiento otorgado al personal de la institución es justa y meritocratica.**
- a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Nunca
- 7. Vale la pena en su trabajo, dar lo mejor de usted, para mejorar su institución.**
- a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Nunca
- 8. Participa usted en la toma de decisiones importantes que contribuye al mejoramiento de la su institución.**
- a. Siempre
 - b. Con frecuencia
 - c. A veces
 - d. Nunca
- 9. En su institución donde trabaja se otorgan reconocimientos por los logros obtenidos.**
- a. Siempre
 - b. Nunca
- 10. En su institución educativa ha recibido capacitaciones y/o talleres sobre liderazgo y trabajo e equipo.**
- a. Siempre
 - b. Nunca