



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**“Percepción de la gestión administrativa y el desempeño laboral del docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017”.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORAS:**

Br. Lina Maria Benites Ureña

Br. Deysi Eveling Del Carmen Castillo Fonseca

**ASESORA:**

Dra. Kony Luby Duran Llaro

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACION:**

Dirección-Organización

**PERÚ – 2018**

**PÁGINA DEL JURADO**

---

PRESIDENTE

---

SECRETARIO

---

VOCAL

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser la energía que mueve mi mundo y por no abandonarme en los momentos más difíciles de este largo camino; a mis padres, Antonio y Lucy, por su apoyo incondicional, a mi esposo Mario por ser mi compañero de aventuras y a mis hijos César y Genaro, por ser la gran motivación de mi vida.

Lina Maria

## **DEDICATORIA:**

A Dios por brindarme la fortaleza necesaria y acompañarme en este camino hasta lograr mis objetivos; a mis padres Yvón y Luis por ser los pilares incondicionales de mi vida; mis hermanos Pablo, Alice y Luis por permitirme ser su ejemplo; a mi esposo quien camina de mi mano en cada uno de mis proyectos y mi hijo Nicolás el motor principal de mi vida por quien debo ser mejor siempre.

Deysi Castillo

## **AGRADECIMIENTO**

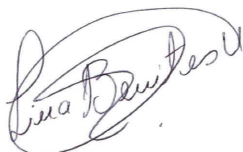
A la Universidad Cesar Vallejo, por habernos transmitido los conocimientos y darnos las herramientas necesarias para nuestra formación profesional, a los profesores que nos impartieron sus conocimientos y sugerencias, los cuales contribuyeron a las enseñanzas impartidas en las clases y a todas las personas que nos brindaron su asesoría en la elaboración de esta investigación; y de manera muy especial a nuestra asesora de tesis Dra. Kony Luby Llaro Duran, quien con sus conocimientos y apoyo incondicional supo guiarnos en el desarrollo de la presente tesis desde el inicio hasta su culminación.

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Lina Maria Benites Ureña, estudiante del Programa de Magister en Administración de la Educación, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 42845902, con la tesis titulada “Percepción de la gestión administrativa y el desempeño laboral del docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017”, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.



Trujillo, febrero del 2018.

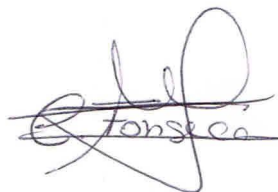
.....  
Br. LINA MARIA BENITES UREÑA  
DNI N° 42845902

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Deysi Eveling del Carmen Castillo Fonseca, estudiante del Programa de Magister en Administración de la Educación, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 47216842, con la tesis titulada “Percepción de la gestión administrativa y el desempeño laboral del docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017”, declaro bajo juramento que:

- 5) La tesis es de mi autoría.
- 6) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 7) La tesis no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 8) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.



Trujillo, febrero del 2018.

.....  
Br. DEYSI EVELING DEL CARMEN CASTILLO FONSECA

DNI N° 47216842

## **PRESENTACIÓN**

Honorables integrantes del jurado:

Dando conformidad con los lineamientos técnicos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, dejamos a vuestra disposición la revisión y evaluación del presente trabajo de tesis titulado: “Percepción de la gestión administrativa y el desempeño laboral del docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017”, realizado para optar el Grado de Magister en Administración de la Educación, el cual esperamos sea un referente para otros.

En el trabajo mencionado, describo, en siete capítulos, aunados a sus páginas preliminares, la eficacia en la Gestión Administrativa y las principales características de los componentes del Desempeño Laboral en la antes referida Institución, analizando sus fortalezas y debilidades, los cuales están expresados en los resultados de esta investigación.

Señores miembros del jurado, espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La Autora



## INDICE

PÁGINA DEL JURADO .....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	v
PRESENTACIÓN .....	vii
RESUMEN .....	1
ABSTRACT .....	2
I. INTRODUCCION .....	3
1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA: .....	3
1.2 TRABAJOS PREVIOS .....	5
1.3 TEORÍAS RELACIONADAS CON EL TEMA.....	11
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	63
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	63
1.6 HIPÓTESIS.....	63
1.7 OBJETIVOS.....	64
II. MÉTODO .....	66
2.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	66
2.2. VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN .....	67
2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	72
Población:.....	72
Muestra.....	72
Muestreo.....	73
2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	73
Descripción de instrumentos .....	73
Validez y confiabilidad de instrumentos.....	75
2.5. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	75

Estadística descriptiva - explicativa .....	75
Estadística inferencial.....	75
2.6. ASPECTOS ÉTICOS .....	76
III. RESULTADOS .....	77
3.1. NIVEL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	77
3.2. NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL. ....	82
3.3. RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES .....	86
Relación entre gestión administrativa y desempeño laboral.....	87
Influencia de la planificación de acciones sobre el desempeño laboral.....	88
Relación entre organización de las funciones sobre el desempeño laboral .....	89
Influencia de la ejecución de actividades sobre el desempeño laboral.....	90
Influencia del Control de resultados en el desempeño laboral. ....	91
IV. DISCUSIÓN.....	92
V. CONCLUSIONES .....	97
VI. RECOMENDACIONES.....	99
VII. REFERENCIAS .....	101
ANEXOS .....	106
ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	107
ANEXO 02: INSTRUMENTOS.....	111
ANEXO 03: VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS .....	127
ANEXO 04: BASE DE DATOS.....	134

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables.....	67
Tabla 2: Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	73
Tabla 3: Nivel de gestión administrativa de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017.....	77
Tabla 4: Nivel de gestión administrativa – dimensión planificación de acciones de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017. ....	78
<i>Tabla 5: Nivel de gestión administrativa – organización de funciones de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 6: Nivel de gestión administrativa – ejecución de actividades de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 7: Nivel de gestión administrativa – control de resultados de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 8: Nivel de desempeño laboral de los docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 9: Nivel de desempeño laboral – motivación laboral de los docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 10: Nivel de desempeño laboral – eficacia laboral de los docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 11: Nivel de desempeño laboral – eficiencia laboral de los docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017.....</i>	<i>85</i>
Tabla 12: Prueba de normalidad de los datos.....	86
Tabla 13: Análisis de correlación entre gestión administrativa y el desempeño laboral docente de una I.E.P. de nivel secundario en la Rinconada - 2017.....	87
Tabla 14: Análisis de correlación entre dimensión planificación de gestión administrativa y el desempeño laboral docente de una I.E.P. de nivel secundario en la Rinconada - 2017.....	88
Tabla 15: Análisis de correlación entre dimensión organización de gestión administrativa y el desempeño laboral docente de una I.E.P. de nivel secundario en la Rinconada - 2017.....	89
Tabla 16: Análisis de correlación entre dimensión ejecución de gestión administrativa y el desempeño laboral docente de una I.E.P. de nivel secundario en la Rinconada - 2017.....	90

Tabla 17: Análisis de correlación entre dimensión control de resultados de gestión administrativa y el desempeño laboral docente de una I.E.P. de nivel secundario en la Rinconada - 2017 .....	91
---	----

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Nivel de gestión administrativa de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017.....	77
Figura 2: Nivel de gestión administrativa – dimensión planificación de acciones de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017. ....	78
Figura 3: Nivel de gestión administrativa – organización de funciones de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017 .....	79
Figura 4: Nivel de gestión administrativa – ejecución de actividades de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017. ....	80
Figura 5: Nivel de gestión administrativa – control de resultados de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017. ....	81
Figura 6: Nivel de desempeño laboral de los docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017 .....	82
Figura 7: Nivel de desempeño laboral – motivación laboral de los docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017. ....	83
Figura 8: Nivel de desempeño laboral – eficacia laboral de los docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017 .....	84
Figura 9: Nivel de desempeño laboral – eficiencia laboral de los docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017. ....	85

## RESUMEN

La presente investigación estudió el problema ¿Cómo la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal docente de la I.E.P Fray Martín de Porres de la Rinconada Trujillo 2017? La hipótesis que se formuló establece que la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017. La población de estudio estuvo conformada por 30 docentes de la institución educativa Fray Martín de Porres de la Rinconada durante el 2017. Se administraron dos cuestionarios, utilizando un diseño correlacional, a 30 docentes, mediante un muestreo no probabilístico – aleatorio simple. Entre los resultados se evidenció que el nivel de gestión administrativa presenta un 100 % en el nivel de poco adecuado; por otro lado, el 100% de nivel de desempeño laboral de los docentes de una I.E.P se encuentra en poco adecuado. Además, existe una relación muy significativa de 0,487\*\* entre las variables gestión administrativa y desempeño laboral de los docentes de una I.E.P. de nivel secundaria en la Rinconada. Llegando a la conclusión que sí existe relación significativa entre la gestión administrativa y el desempeño laboral en la I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo en el periodo 2017.

**Palabras claves:** gestión, gestión administrativa, desempeño, desempeño laboral. Desempeño laboral docente.

## ABSTRACT

The present research studied the problem How does the administrative management influence the work performance of the teaching staff of the I.E.P Fray Martin de Porres de la Rinconada Trujillo 2017? The hypothesis that was formulated establishes that administrative management influences the work performance of the teaching staff of a secondary level IEP of the Rinconada Trujillo 2017. The study population consisted of 30 teachers from the educational institution Fray Martín de Porres de la Rinconada during 2017. Two questionnaires were administered, using a correlational design, to 30 teachers, using a simple non-random sampling. Among the results it was evident that the level of administrative management presents 100% at the level of inadequate; On the other hand, 100% of the level of work performance of teachers of an I.E.P is not adequate. In addition, there is a very significant relation of 0.487 \*\* between the variables administrative management and work performance of teachers of an I.E.P. of secondary level in the Rinconada. Reaching the conclusion that there is a significant relationship between administrative management and job performance in the I.E.P secondary level of the Rinconada Trujillo in the period 2017.

**Keywords:** management, administrative management, performance, work performance. Teaching Work Performance

## **I. INTRODUCCION**

### **1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA:**

En la búsqueda de la competitividad empresarial en la Nueva Economía y Management los administradores deben diseñar estilos de liderazgo y prácticas administrativas de alta eficiencia y desempeño de los recursos humanos, es decir, tienen que diseñar el modelo de gestión administrativa que requieren para el beneficio de su empresa.

La gestión administrativa es vital para las operaciones fundamentales del desempeño laboral, cuando estas operaciones no están bien fundamentadas presentan obstáculos en el desarrollo de las operaciones de las instituciones. Para fortalecer su interface de gerenciamiento y promover una organización más eficiente, la división de gestión administrativa no sólo ha creado una estable plataforma administrativa, sino que también trabaja en coordinación regular con los otros departamentos para asegurar que las diversas actividades programadas caminen sin problemas. La Gestión Administrativa debe trabajar para la sinergia y lograr del desempeño administrativo

La Gestión Administrativa en las instituciones educativas, viene a ser uno de los factores principales para el éxito institucional, no obstante, en muchos casos lo que impiden la eficacia del sistema educativo lo constituye la buena o mala gestión administrativa cualquiera que sea su nivel. La administración es la parte primordial del proceso educativo; le imprime el toque final de excelencia que ofrece tanto la filosofía, la estructura y los medios de la organización y, sobre todo, la calidad del educador desde el inicio y durante la consecución del proceso educativo. En general, los responsables de la marcha de las organizaciones dedicadas a la enseñanza, poco toman en cuenta el factor administrativo en su incidencia sobre la enseñanza, y terminan por manejarlo de manera empírica, ya sea porque no están preparados como administradores, o porque en su empirismo no dimensional el valor de la administración moderna como disciplina organizativa, de conducción de monitoreo poco cuenta en su trabajo pedagógico.

En la actual era de la globalización, el papel de los recursos humanos es muy diferente de aquel que existía anteriormente. Si bien el capital físico era un

factor clave en la era industrial, los recursos humanos son considerados ahora como los activos más importantes de muchas organizaciones.

La Gestión administrativa tiene como base: la organización, la delegación de funciones y la búsqueda de rentabilidad, metas que debe lograrse a través del desempeño directivo, que es el eje base de todas las organizaciones.

En vista que el desempeño es una variable importante en el desarrollo de las compañías, así como su administración, éste es el objeto de estudio del presente ensayo. Para el mejor entendimiento del tema a tratar se proporcionan los conceptos tanto de desempeño como de administración del desempeño en las organizaciones.

Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada



La escuela es considerada hoy en día como una empresa, donde su visión es el eje del desarrollo de las actividades, donde el administrador o director debe generar la sinergia necesaria y la empatía a fin de lograr un buen desempeño laboral.

Esta problemática, es propio de la mayoría de las instituciones educativas, y no es ajena a los docentes y alumnos de la I.E. de educación básica de la “Rinconada” de la localidad de Trujillo, en donde el directivo que es el líder pedagógico y administrativo no cumple con su labor de administrar adecuadamente la institución educativa a su cargo al ser autoritario; a su vez, se ve reflejado la ausencia de diálogo entre docentes - director; por otro lado, no se emplean las estrategias y procedimientos adecuados en la planificación de las actividades.

De no dar solución a esta problemática se verá reflejada en la desorganización, pérdida de alumnado por insatisfacción de los padres de familia; además, la disconformidad de los docentes por laborar en un ambiente no grato, lo cual afecta a su desempeño.

Por tal razón se ha creído conveniente llevar a cabo esta investigación, la misma que se inicia a partir del siguiente enunciado: ¿En qué medida la gestión administrativa influye sobre el desempeño laboral de todo el personal, en la I.E.P de nivel secundario de la Rinconada. Trujillo 2018? esta interrogante permitirá establecer el grado de implicancia de las características de administración que practica el directivo con el actual desempeño de todo el personal que labora en dicha institución, y si este modelo administrativo contribuye a alcanzar la tan ansiada calidad educativa que esperamos todos los peruanos.

## **1.2 TRABAJOS PREVIOS**

### **INTERNACIONAL**

Bonilla K, y Diaz B. (2015) en su tesis titulada “Análisis de la gestión administrativa y su incidencia sobre el desempeño laboral de los funcionarios del hospital cristiano de especialidades "Ciudadela Las Piñas" del cantón milagro, periodo 2012 – 2014”. La cual tuvo como objetivo analizar la gestión administrativa y el desempeño laboral de los funcionarios. Utilizó como muestra a 50 personas. Obtuvo entre sus resultados que el nivel de gestión administrativa

mala 6%, regular 44%, buena 30%, muy buena 16% y excelente 4%. Nivel de desempeño laboral de los funcionarios regular 6%, buena 56%, muy buena 34% y excelente 4%. Llegando a la conclusión que el nivel de gestión administrativa es regular y el desempeño laboral es bueno.

Molina K. y Zenteno M. (2015) en su tesis titulada “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de gestión administrativa, financiera y comercialización de la CEM AUSTROGAS de la ciudad de Cuenca, periodo 2013”. La cual tuvo como objetivo analizar el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de CEM AUSTROGAS. Realizó un estudio correlacional, empleó dos cuestionarios uno para clima organizacional y otro para desempeño laboral, los cuales fueron aplicados a una muestra de 18 personas. Obtuvo entre sus resultados que el nivel de desempeño laboral es un 50% malo 34% regular y 16% bueno. Llegando a la conclusión que el nivel de desempeño laboral de los empleados de CEM AUSTROGAS es malo.

Marcano y Reyes (2006). En su tesis “Gestión – Académico Administrativa en la Educación Básica” Esta investigación estuvo dirigida a analizar los procesos que conforman la gestión académica y administrativa en las escuelas básicas de la región zuliana adscritas a la administración pública en Venezuela. Los fundamentos teóricos se corresponden con el estudio de los componentes y subcomponentes que constituyen dicha gestión. La metodología utilizada, responde al tipo de investigación descriptiva en el marco de un diseño no experimental, transversal y de campo. Se trabajó con una muestra de 854 docentes de aula y 161 directores y subdirectores; la recogida de datos se realizó con dos cuestionarios. Esta data se procesó con el modelo de análisis factorial y estadística descriptiva. La información cualitativa fue recolectada, mediante talleres realizados con docentes; estos permitieron develar situaciones y carencias que complementaron la explicación del objeto de estudio. Los hallazgos generados en la investigación señalan, que existen diferencias en la estructura material, académica y administrativa en las escuelas básicas, de hecho, se observan instituciones educativas con alto y mediano desempeño en zonas urbanas, encontrándose en los espacios geográficos rurales y urbanos marginales escuelas cuyas carencias y limitaciones no le permiten acercarse a un desempeño aceptable.

Longo, F (2006) Barcelona cuya tesis se titula “La evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas” la trascendencia que posee el sistema evaluativo acerca de cuanto se rinde en una determinada área, resulta primordial en la medida en que se participe en la mayor cantidad de oportunidades de capacitaciones. Fomentar un buen sistema evaluativo cerca del buen desempeño laboral en una determinada área no es tarea sencilla. Para su consecución se debe saber cómo hacer frente a los imprevistos técnicos, a las oposiciones o pesimismo de los involucrados y a las formas organizativas que hacen de esta evaluación un trabajo muy complejo. En la actualidad existe una carencia de buen trabajo laboral y cada vez hay un incremento de situaciones críticas laborales. En la presente investigación, se busca llegar a la reflexión y análisis sobre ambos aspectos, tanto en lo positivo como en lo negativo y así poder hallar ciertas aptitudes considerables para aquellos que tengan interés por mejorar y modernizar la alicaída gestión pública actual.

Casassus, J (2002), considera que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción.

Terán, O y Lorenzo J, (2011) en su tesis “Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior“. Todas las organizaciones deberían poseer una cultura la cual define su ser y forma de hacer sus procesos de evolución y se ven influidas por factores internos y externos, los que pueden producir altibajos en los resultados de su desempeño laboral y productividad. El trabajo plantea un estudio con la siguiente pregunta de investigación: “¿Qué influencia ejerce la Cultura Organizacional (CO) en el Desempeño laboral (DL) y en la Productividad (P) de los trabajadores administrativos de una Institución de Educación Superior (IES)?”, con el objetivo de “Demostrar la influencia que tiene

la CO en el DL de los trabajadores administrativos en las IES, con el propósito de medir su P, así como proponer estrategias de eficiencia y eficacia para la óptima realización de sus funciones”. La hipótesis de trabajo que se plantea es: “Si se tiene una CO fortalecida entonces se produce un incremento en el DL y la P de los trabajadores administrativos de las IES”. Como resultado se propone una relación entre las tres variables (CO, DL y P), en donde al afectar la CO se modifican e incrementa el DL y/o la P con base en un programa de intervención.

Sañudo, L (2005) Madrid, en su investigación “La transformación de la gestión educativa” En general, son pocos los directores o los administradores que hacen investigación sobre su hacer, analizan sus propósitos, sus estrategias o los productos de sus acciones de gestión en las instituciones educativas donde laboran. Una muestra de esto son las investigaciones que se han reportado en ese sentido en Estados Unidos en los últimos tres años en el eric<sup>1</sup>. Una de ellas contiene tres ensayos de igual número de directores de educación básica, media y superior en la que investigan sus experiencias sobre la implementación de medidas sobre la enseñanza y aprendizaje (Paulus, Bartley, White y Welch, 1998). Estos ensayos recuperan la necesidad de establecer un liderazgo participativo, unas metas claras, un proceso de asesoramiento riguroso y, sobre todo, un pertinente manejo de conflictos, entre los aspectos más relevantes.

Por otro lado, Johnson y Evans (1997) caracterizan los tipos de liderazgo de los directores de escuelas de educación primaria utilizando una encuesta. Identifican que los directores que usan una gran cantidad de poder personal, un manejo cooperativo de conflictos y un estilo de comunicación de apoyo, presentan las condiciones apropiadas para lograr la transformación de las escuelas hacia la producción de una cultura colaborativa en su organización.

## **NACIONALES**

Simón, I (2013) Lima, en su tesis de la UMSM “La Gestión educativa y su relación con la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la Ciudad de Lima – Cercado” La década de los 90 aporta un concepto nuevo que en los últimos tiempos tiende a adquirir gran importancia como un factor determinante en la actividad educativa, es el concepto de gestión, el mismo hace referencia a la manera de dinamizar los distintos insumos que

interviene en la organización y funcionamiento de una unidad educativa. La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teóricos prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir los mandatos sociales; la IEP Santa Isabel de Hungría no es ajena a los cambios y es así que asume los retos para la calidad de los procesos en el aula. De esta forma la gestión educativa busca dar respuesta a las necesidades reales y ser un ente motivador y dinamizador interno de las actividades educativas. Ya que el capital más importante lo constituyen los principales actores educativos que aúnan los esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en la práctica del día a día, las expresiones el reconocimiento de su contexto y las principales situaciones a las que se enfrentan. La práctica docente se encuentra directamente vinculada a la gestión, siendo esta la columna vertebral, del éxito de la Institución, para ello tomaremos en cuenta el liderazgo del Director y el apoyo de toda la comunidad educativa, a los padres de familia, alumnos alumnas y comunidad.

García, J (2008), en su tesis titulada: “La Calidad de Gestión Académico Administrativa y el desempeño Docente en la Unidad de Post-Grado según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM”. Para optar el Grado Académico de Doctor en Educación en la UNMSM. Obtuvo entre sus resultados que existe relación significativa entre ambas variables de 0,375. Llegando a la conclusión que la calidad de gestión académico administrativa se relaciona significativamente con el desempeño docente.

Quichca, G (2012), en la tesis titulada: “Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 - I del Instituto superior particular “La Pontificia” del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho – Perú”. Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Obtuvo como resultados que la gestión administrativa está en un 45,97% nivel regular, deficiente 35,48%, bueno 16,13%, pésimo 2,42%. Para el desempeño docente presentó un 61,29% en el nivel regular, 19,35% para bueno, 17,74% para deficiente y 0,81% para pésimo y excelente desempeño. Además, halló una correlación entre ambas variables de 0,638. Llegando a la conclusión que una relación significativa entre las dimensiones de la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente según los

estudiantes del I al VI Ciclo - 2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho-Perú.

Cárdenas, J (2015) en su tesis titulada “Gestión administrativa y desempeño laboral en el personal de la oficina general de seguridad y protección del Ministerio de Defensa, Lima – 2015”; la cual tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión administrativa y desempeño laboral en el personal de la oficina general de seguridad y protección del Ministerio de Defensa. Analizó una muestra de 62 personas. Obteniendo como su principal resultado que existe una correlación muy significativa entre ambas variables con un coeficiente de correlación de 0,514. Llegando a la conclusión que existe relación entre gestión administrativa y desempeño laboral en el personal de la oficina general de seguridad y protección del Ministerio de Defensa, Lima – 2015.

Villegas, L (2015) en su tesis titulada “Gestión administrativa y su relación con el desempeño docente en la escuela de capacitación y perfeccionamiento de la FAP – 2012” la cual tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la gestión administrativa y su relación con el desempeño docente en la escuela de capacitación y perfeccionamiento. Trabajó con una muestra de 150 participantes. Obteniendo como resultados que el nivel de gestión administrativa un 2% muy poco, 6,53% poco, 20,93% regular, 42,50% aceptable y un 28,03% muy aceptable. En la dimensión de manejo de tiempo y espacios muy poco un 3,3%, poco un 10,0%, regular un 25,3%, aceptable un 38,9% y muy aceptable un 22,4%; la dimensión de gestión de recursos humanos e información muy poco un 1,6%, poco un 5,3%, regular un 20,4%, aceptable un 43,3% y muy aceptable un 29,3% y la dimensión de cumplimiento de normatividad muy poco un 1,1%, poco un 4%, regular un 17,1%, aceptable un 45,3% y muy aceptable un 32,4%. El nivel de desempeño docente 0,13% muy poco, 2,47% poco, 16,23% regular, 44,37% aceptable y 36,80% muy aceptable. en la dimensión de actualización docente muy poco un 0,2%, poco un 2,7%, regular un 19,3%, aceptable un 43,8% y muy aceptable 34%; la dimensión de estilo de enseñanza poco un 3,1 %, regular un 15,8%, aceptable un 44% y muy aceptable un 37,1%; la dimensión comunicación con los estudiantes muy poco un 0,2%, poco un 1,6%, regular un 13,6%, aceptable un 45,3% y muy aceptable un 39,3%. Además, halló una correlación

muy significativa de 0,751. Llegando a la conclusión que la gestión administrativa y el desempeño docente se relacionan significativamente.

Martinez, F (2015) Lima, en su tesis “Evaluación de la gestión administrativa y su influencia en la calidad educativa del Colegio Militar N° 10 “Abdón Calderón” a nivel de bachillerato en el periodo lectivo 2013 – 2014” El presente trabajo de investigación tiene como finalidad determinar de qué manera se relaciona la evaluación de la gestión administrativa con la calidad educativa en el Colegio Militar N° 10 “Abdón Calderón” a nivel de Bachillerato en el periodo lectivo 2013-2014, Cantón ,Quito-Ecuador. Desde la perspectiva de una investigación se planteó el tipo cuantitativo, descriptivo, utilizando el diseño correlacional; se llevó a cabo un conjunto de actividades utilizando los conceptos teóricos básicos de la evaluación de la gestión administrativa y la calidad educativa. A través del muestreo no probabilístico se eligió una muestra de 22 docentes, 304 estudiantes y 17 administrativos de la Institución Educativa Militar, a quienes se les aplicó mediante la técnica de la encuesta, a través de un cuestionario. Con la presente investigación se logró determinar de qué manera se relaciona la evaluación de la gestión administrativa con la calidad educativa en el Colegio Militar N° 10 “Abdón Calderón” a nivel de Bachillerato, en el periodo lectivo 2013-2014, Cantón-Quito-Ecuador. Asimismo, se evidenció que entre ambas variables existe una correlación e influencia significativa de acuerdo al coeficiente de spearman.

## **1.3 TEORÍAS RELACIONADAS CON EL TEMA**

### **1.3.1 Variable Independiente Gestión Administrativa**

#### **1.3.1.1 Conceptos de Gestión**

Al respecto, se encontró la siguiente definición sobre gestión:

“Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir, según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos o necesarios, la forma como se realizarán estas acciones y los resultados que se lograrán. (Ramos, 2009, p. 99).

Por consiguiente, en una Institución Educativa, la gestión debe conducir a la determinación de acciones que con lleven al logro de metas y objetivos fijados o propuestos por la propia institución y basados en las necesidades y la realidad de esta.

Respecto a la administración se conceptúa que:

“La administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible alcanzar”. (Sovero, 2007, p. 24 citando a Jiménez). Si bien es cierto, la administración establece un sistema de labor conjunta, en la cual directores, docentes y personal administrativo gozan de su propia personalidad, esto de alguna manera influye ya sea en forma positiva o negativa según la participación que demuestren en la búsqueda del logro de los objetivos institucionales.

Siguiendo el mismo análisis se encontró que: “La gestión de la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”. (Terry, 1993, p. 87).

Este concepto antes mencionado nos lleva a deducir que la gestión administrativa requiere de una serie de aspectos ligados entre sí, vale decir de conocimientos, habilidades y técnicas que lleven a concretizar objetivos educacionales mediante la aplicación de estrategias diversas y asimismo la planificación, ejecución y control de acciones.

“Un maestro no laborara en la nada, y un maestro solitario, laborando de forma particular e individual es incapaz de modificar la idiosincrasia de todo un colegio”. (Hunt, 2009).

Mintzberg y Stoner (1995) define a la palabra “gestión” como la manera en que se dispone y se organiza los materiales y demás recursos de una persona o de un grupo de ellas, con el fin de conseguir los objetivos trazados. En otras palabras, gestión es la habilidad casi artística de prever activamente el cambio,



siempre con el objetivo de ir innovando nuevas técnicas que consigan dar garantía en un futuro el deseo de la estructura organizativa; es decir, aunando energías, optimismo y medios y materiales persiguiendo la meta planificada.

Cuando nos referimos a gestión, necesariamente también hacemos referencia a la acción, en la que gestión viene a ser la actividad que lleva a cabo un involucrado o varios de ellos con el fin de conseguir alcanzar una meta o la obtención de un bien deseado; es la manera de ejecutar una actividad para obtener un hecho concreto. En tal sentido, la gestión es la acción diaria de las personas, por eso se suelen usar definiciones no tan complejas para identificar a la persona que realiza gestión, como el promotor, tanto en su accionar o en su responsabilidad, y en la actividad misma de llevar a cabo la gestión, es decir encargado de gestionar.

La palabra administración, deriva del latín *Administratio* que significa acción de administrar y el término de administrar está compuesto por dos vocablos: *ad* y *ministrare*, que significa conjuntamente "servir", llevando en forma implícita en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir.

Por su parte Chiavenato (2012) cuando una persona administra, está llevando a cabo un proceso en el que planifica, organiza, dirige y monitorea la forma en que se usan los recursos con el fin de alcanzar las metas propuestas; del mismo modo, Koontz y Wihrich (2004) consideran a la administración como una serie de actividades en las que se diseña y se mantiene en conjunto, en la cual las personas llevan a cabo su trabajo con eficiencia tratando de cumplir a cabalidad las metas deseadas de forma específica trabajando en equipo.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, se puede definir a la gestión administrativa como un conjunto de acciones en las que se planifica, organiza, dirige y monitorea el empleo adecuado de los recursos buscando alcanzar las metas trazadas; también, es entendida como un proceso en las que se tiene que tomar decisiones por parte de los estamentos directivos, administrativos y de control, fundamentándose siempre en las teorías y estrategias propias de la administración.

En la actualidad en las diversas instituciones se suele comentar acerca de tres etapas de una gestión:

## **A. La gestión estratégica.**

La gestión estratégica es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la planificación estratégica (más comprometida con la eficiencia) con otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación estratégicos.

En tal sentido se entiende que:

La gestión estratégica, es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma, además, es el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. (Comisión Europea, 2002, reporte final p. 56).

## **B. La gestión táctica.**

Respecto a este nivel de gestión se dice que:

“La gestión táctica involucra el ámbito interno de la organización y obedece al óptimo desarrollo de todas sus actividades internas y al decir internas nos referimos, más que a aquellas actividades desarrolladas dentro del espacio físico de la empresa, a todas aquellas que componen la cadena del valor interno. (Beltrán, 2007, p. 24).

## **C. La gestión operativa.**

También es conocida como la gestión dirigida para abajo. Es aquella que ejecuta un director público dentro de su grupo organizativo con el fin de mejorar las habilidades de los actores y así se consiga el objetivo de sus métodos de gestión.

Al respecto se afirma que:

La gestión operativa abarca las modificaciones estructurales de modo de organizarse y las responsabilidades que asume cada involucrado, también abraza la selección del director asesores de niveles inferiores. También considera aquellas capacitaciones que realicen el personal de trabajo

matutino, el mejoramiento de las tecnologías actuales y la toma de decisiones autónomas para innovar técnicamente y estratégicamente los diversos proyectos que se están implementando, así lo expresa. (Beltrán, 2007, p. 28).

### **1.3.1.2 Características de la gestión administrativa**

Según Delgado y Ena (2013) considera las siguientes características de la gestión administrativa:

- a) Universalidad.** Es decir, que este fenómeno administrativo se da en cualquier parte del mundo en la que se organice a la sociedad; es decir, en un conjunto de acciones que involucran la autonomía y la toma consiente de decisiones enmarcados en la consecución de las metas organizacionales con bastante eficiencia, haciendo usos de actividades propias de un gestor como son la de planificar, organizar, dirigir, y controlar todo el proceso. También es considerada como una ciencia que se fundamenta en estrategias con visión a futuro, en las que coordina a los actores, sistemas y objetos buscando alcanzar, a través de la comparación y jerarquización, un objetivo real y alcanzable. Dentro de una empresa u institución lo más importante es cuando se sabe tomar decisiones, dado que con eso se garantiza que las inversiones sean fructíferas y se logren siempre mejores resultados; además a dichas organizaciones debe caracterizarles la existencia coordinada de una relación amical de todos los miembros. En tal sentido, la administración se desarrolla en variados espacios, como son dentro del estado, en las fuerzas armadas, en empresas multisectoriales, en escuelas, dentro de los establecimientos religiosos, etc. cabe señalar que en todos los ámbitos en los que se desarrolla la administración, los factores a tener en cuenta son los mismos, pero siempre se distinguen en alguna variante determinada.
- b) Especificidad.** En este aspecto, toda administración que se realiza siempre va inmersa dentro de otras organizaciones de diferente índole; es decir la administración es específica y diferente a aquellos que siempre las acompaña. Esta la posibilidad de ser un buen profesional en ingeniería pero a la vez puede ser muy malo administrando. El trabajo administrativo tiene sus propios caracteres y que no dejan que se confunda con otras ciencias. No obstante, es verdad que la administración no camina sola dado que requiere de otras

ciencias auxiliares, pero no pierde su esencia propia y que le da un carácter específico y particular; por lo tanto no debe confundirse con otros postulados teóricos o disciplinas.

- c) Unidad temporal.** Esto significa que muy por encima de que se identifiquen momentos, estándares y factores que corresponden a la administración, este resulta ser autónomo, es decir, que a lo largo del periodo de vigencia de una empresa se da este proceso administrativo, ya sea a veces de gran forma o en menor proporción. Por ello, al momento de planificar una estrategia administrativa, nunca se deja de dictaminar funciones, de monitorear la labor, de buscar mejores organizaciones y de establecer mejores objetivos a mediano y largo plazo.
- d) Unidad jerárquica.** Es decir, que si se da el caso en que todos los miembros de una comunidad empresarial poseen caracteres propios de un jefe, podrán participar en diversos aspectos y en mayor menor grado de la administración. De esta manera, dentro de un establecimiento empresarial se conforma una sola estructura administrativa que va desde el dueño, gerente general, hasta llegar al último empleado del trabajo matutino.
- e) Valor instrumental.** En este aspecto se ve al proceso administrativo como un instrumento o medio que ayudará a lograr un determinado objetivo. En otras palabras, emplea los mecanismos sociales para conseguir eficientemente las metas establecidas.
- f) Amplitud de ejercicio.** La administración se amplía en diversos niveles de trabajo organizativo formal. En ese sentido, se puede alcanzar a trabajar administrativamente en la presidencia, en la gerencia, en la supervisión, en el hogar como ama de casa, etc.
- g) Interdisciplinabilidad.** Esto nos dice que la administración no trabaja sola o apartada de las demás ciencias, sino que las utiliza de acuerdo al momento y ritmo que las va requiriendo durante el proceso y que contribuye a ser más eficiente la administración dentro del trabajo empresarial en el que se desenvuelve. Así por ejemplo, la administración guarda relación con disciplinas científicas como la matemática, estadística, las ciencias sociales, la economía, sociología, entre otras.

**h) Flexibilidad.** Esto implica que las técnicas y metodología utilizada se pueden ir acomodando a los diversos requerimientos del grupo empresarial que se va desarrollando.

### **1.3.1.3 Modelo de Gestión Administrativa**

Por su parte Delgado y Ena (2013) toda gestión en administración requiere del paso de variadas etapas a trabajar secuencialmente, como a continuación se precisan:

*Análisis de la estructura funcional.*

Es decir, aquí se describen las obligaciones y metas que deben alcanzar cada una de las partes de administración y servicio, del mismo modo el tipo de comunicación fluido que debe haber entre ambas.

*Análisis de las relaciones con terceros.* Señalar y asignar una determinada característica a las entidades con las que se están trabajando e interactuando. Aquí se señalan los procesos administrativos de cada colegio. Definir las conexiones interactivas y las prestaciones de servicio que ofrecen.

Según Delgado y Ena (2013) durante la fase inicial se necesita de una total cooperación de parte de todo el personal que está involucrado y que permiten el señalamiento de aquellos aspectos que están débiles y de aquellas situaciones en las que da el uso indiscriminado de los recursos con los que se cuenta. Para alcanzar el éxito total en el proceso de gestión y administración radica en el tipo de análisis organizaciones realizada y las reflexiones de ello.

#### **Procesos Administrativos:**

Según Delgado y Ena (2013) el proceso administrativo es un tema muy singular que abarca detalles de planificación, organización en diversos niveles, llevar a cabo cada una de las actividades y monitorear constantemente para verificar si las metas propuestas se están logrando teniendo claro el empleo de personal humano y demás recursos necesarios; sin los cuales sería imposible llevar a cabo una buena gestión en administración

**Planear:** Toda organización para fidelizar al cliente tiene que saber delimitar los objetivos o metas del grupo empresarial, establecer los logros a alcanzar, designar que actividades y técnicas se llevaran a cabo y cuáles serán las políticas de trabajo organizativo, teniendo como principal instrumento el mapa estratégico, sin dejar de

lado el análisis de las fortalezas y debilidades del grupo organizativo y cuales son también las amenazas y oportunidades del lugar en el que se desenvuelve. Un buen plan administrativo puede ser a largo plazo, es decir de cinco años a más; a mediano plazo, es decir, de un año hasta no más de cinco; y en corto plazo que abarca proceso y evaluaciones dentro del periodo anual, sin exceder de ello.

**Organizar:** Es el modo en que se piensa cual será la estructura de un determinado grupo económico o empresa. Esto abarca el esclarecimiento de cuáles serán las obligaciones a ejecutar por cada empleado, quiénes son los mejores capacitados para tales funciones, como se trabajaran dichos temas, quienes asumirán tales responsabilidades, a quienes rendirán cuenta de su trabajo eficaz y quien o quienes tomaran decisiones de mejora continua.

**Dirigir:** Es la acción misma de influir o de persuadir que tiene un verdadero líder por sobre sus subordinados con el fin de inculcarlos al logro de las metas trazadas al inicio de este proceso; todo esto fundamentado en la buena toma de decisiones en función a diversos modelos y políticas de trabajo moderno que tengan carácter autónomo.

**Control:** Es la medición del desempeño de los ejecutados, comparándolo con los objetivos y metas fijadas, se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos.

#### **1.3.1.4 Importancia de la gestión administrativa**

Toda gestión en administración moderna tiene como rol principal la construcción sustentable de una cultura social económica alta, un modelo de trabajo y de orientación efectiva y duradera.

Todo grupo empresarial está sujeta a un monitoreo matutino para establecer si la administración está siendo efectiva o no; además, esta supervisión permite medir el grado de involucramiento de los actores con respecto a si las metas de índole económico, social y político son alcanzables.

Una administración adecuada ordena a donde deben apuntar los esfuerzos en diversos momentos complejos encontrados. Debe identificar en que momento y lugar se necesita de la implementación de un mayor tiempo de recursos ya sean material o humano. Esto resulta de mucha importancia ya que el administrador se involucra y está pendiente de todos los aspectos mirando siempre el fin del grupo al que representa.

La actual administración se basa en políticas públicas y en particular en el trabajo activo de todos, pues conlleva una gran responsabilidad en cuanto al desarrollo social y económico no solo de un grupo empresarial sino de todo un país. Ahora estas actividades, trabajo y fines no solo pertenecen al sector privado como fuente de éxito empresarial sino que las organizaciones estatales ahora practican dichas administraciones en la que se fundamentan ahora el éxito de las más grandes empresas de una nación.

### **Misión:**

Al respecto Franklin, E. (2014), considera que la misión es un postulado teórico que permite a la organización tomarlo en cuenta como un texto que guía el trabajo y las actividades y las relaciona con lo que realmente se puede conseguir y aleja la fantasía empresarial.

Para Muñiz, R. (2014), una buena misión logra definir cuál es la razón de ser de una determinada organización empresarial. Permite ir acondicionando las acciones actuales y las que vendrán, ayuda a darle unidad y sentido al trabajo re direccionándolo si es necesario y orienta a la buena toma de decisiones. Asimismo, según Muñiz, una buena misión empresarial da un panorama preciso al momento de establecer en que rubro se desenvuelve dicha empresa, a que demanda se enfrenta y quiénes son sus principales competidores; en ese sentido, sin una misión bien redactada y precisa, es imposible llevar a cabo una dirección administrativa exitosa.

Por su parte, Stanton, W., Etzel, M y Walker, B, (2014), considera que “la misión de un grupo de trabajo empresarial configura a que clientela está sirviendo, cuales son las necesidades que está cubriendo y que servicios o productos oferta en el mercado. En tal sentido, cuando se declara la misión, esto generalmente delimita las actividades que se llevaran a cabo dentro de la empresa”. Complementariamente a esto, dichos autores consideran que hoy en día que aquellos grupos empresariales que toman en cuenta el área de marketing manifiestan su misión en función a lo que desea el cliente, reflejando no solo el éxito de la empresa, sino el éxito al satisfacer una determinada necesidad y como que la empresa se beneficia de ello.

"La misión constituye el fin principal y la razón de funcionamiento de una empresa enunciando a que o a quienes va dirigido, cuales son los servicios que ofrece y que necesidades cubre, cuales son los productos que oferta, y hasta donde se limitan

sus acciones; en tal sentido, es todo aquel que conforma una organización empresarial se ven limitados a llevar a cabo ahora y a futuro en hacer realidad el deseo del dueño de la empresa o de los altos gerentes, por ello, la misión se constituye como un marco referencial que encamina las actividades, una lo que queremos alcanzar con lo que se puede lograr, da las condiciones de las acciones actuales y a futuro, da unidad y sentido común, redirecciona y orienta el camino a seguir y ayuda a la toma de decisiones empresariales".

### **Visión:**

Según Fleitman, J. (2014), considera que en el rubro de las empresas, al referirnos a la visión, se hace referencia al camino por el cual está transitando un determinado grupo empresarial y hasta donde va a llegar a largo plazo; y este hecho constituye el sendero para encaminar las actividades y estrategias de desarrollo competitivo en el mercado actual.

Thompson, A. y Strickland, A. (2015), precisa que si se menciona claramente lo que se está desarrollando el día de hoy no indica nada acerca de cuál es el futuro de una determinada empresa, y mucho menos realiza incorporaciones novedosas e innovadoras que se constituyan efectivas a largo plazo. Existe un factor de carácter administrativo aún más grande, que es el tener en cuenta que actividades se deben de atender para buscar satisfacer las expectativas de los clientes no solo el día de hoy sino también el día de mañana; del mismo modo, considerar como ir mejorando en el día a día el crecimiento del negocio tanto en niveles de rentabilidad como de prestigio frente a la competitividad. Por tanto, todo buen administrador se siente en la necesidad de ir más lejos de lo que su percepción empresarial puede ver, es decir, ver más allá de cómo es que va la empresa en la actualidad y que estrategias puede adoptar para aportar las nuevas tecnologías dentro del negocio, teniendo en cuenta cuales son las expectativas de la clientela, de la nueva aparición de empresas y de la apertura de nuevos mercados. En tal sentido, los buenos administradores tienen que considerar básicamente a donde quieren llegar con sus empresas constituyendo esto en la visión no solo de ellos sino del grupo empresarial en su conjunto y en que quieren convertirse posteriormente.

“Una buena visión aporta el contexto para acercarnos a nosotros a la realidad el dinamismo empresarial a mejora. Para conformar una empresa se necesita de al menos un 1 % de visión y un 99 % de decisión. Cuando se posee una buena alineación, hasta alguien fuera de este mundo podría adivinar cuál es la visión de



los que desea alcanzar en una determinada empresa, sin ni siquiera nunca haber leído algo o haberse reunido con un solo miembro del gabinete empresarial que lidera”. “lo primero que se debe realizar es verificar y reescribir la misión y visión dentro de un contexto competitivo y alcanzable, de este modo se formará una buena compañía y con visión de éxito. Si se lleva a cabo adecuadamente, por lo menos dentro de los próximos diez años no se tendrá que replantear una nueva visión o misión.

Según Gandolfo, J. (2014), una buena visión determina el camino a seguir de una empresa generando actitudes activas y prácticas, en vez de aquellas que conducen al negativismo y sumergidas en ideas anticuadas del pasado. La visión expresa lo que se quiere ser en el futuro y lo que se quiere lograr en un tiempo.

### **Objetivos:**

Para Quinn, J. (2012), “estos se definen como escritos que enmarcan lo que queremos conseguir mas no indica el cómo se va a lograr”. En tal sentido, en muchos de los casos es necesario la ayuda de un coach para hacer más viable el establecimiento de las metas para el conglomerado empresarial, del mismo modo, que puede orientar a desarrollar el plan de actividades en función a tipo de organización y a las características de los trabajadores.

Thompson, A. y Strickland, A. (2013), define a los objetivos como aquellos resultados particulares que se desean lograr dentro de una empresa a través de la ejecución de un conjunto de actividades y dando fiel cumplimiento a la misión redactada. Cuando se precisan los objetivos, es más fácil alcanzar el éxito de una empresa dado que orientan el camino a seguir, nos indican como monitorear el trabajo, dan a conocer cuáles son las prioridades, ayudan a mejorar coordinadamente ciertos aspectos y sirven de fundamento para llevar a cabo la planificación, la organización, la motivación y el control diario eficazmente. El conjunto de técnicas constituyen el medio para lograr los objetivos a mediano y largo plazo.

Según Fred, D. (2008), considera que aquellos objetivos que se establecen a largo plazo constituyen lo que se espera lograr a través de monitoreo y evaluación de ciertas actividades y estrategias. Una estrategia es una acción que se ejecutará con el fin de lograr las metas trazadas dentro de un periodo de tiempo. El tiempo designado para alcanzar los objetivos y los mismo objetivos realistas deben tener

congruencia, y se recomienda que su alcance este dentro del periodo de dos a cinco años.

**Valores:**

Para García, S. y Dolan, S (2014), quien analizó las etapas dentro de diversas empresas en lo que respecta a la gestión de los valores; y demostró como este aspecto debe considerarse no como algo sin la más mínima importancia o fuera de contexto sino como un medio que brinda oportunidades para desarrollar a los empleados y a la empresa partir de sus propias capacidades y siendo conscientes de sus carencias que se presentan. Cada etapa del camino se concibe de modo que pueda seguir poniéndose en ejecución sin que se descontrola todo el camino avanzado, constituyendo los valores como factores un tanto subjetivos pero inamovibles.

**Análisis del Entorno:**

Cuando una empresa quiere prosperar en todos los aspectos tiene necesariamente que tener presente el entorno en que trabaja, así como tiene que monitorear constantemente aquellos recursos y habilidades que se emplean. Por lo tanto, un gerente empresarial tiene que estar informado no solo de lo que sucede dentro de su empresa u organización, sino también de lo que ocurre en los alrededores de ella. Antes de establecer cuáles serán los objetivos tanto a corto, mediano o largo plazo. El gerente empresarial tiene que establecer de forma acertada en qué estado se halla actualmente su empresa organizativa.

En tal sentido, teniendo claro lo antes mencionado se puede decir que el contexto inmediato de una empresa posee las siguientes partes:

**Análisis Externo:**

Cuando se lleva a cabo la planificación estratégica de toda empresa no únicamente se deben de considerar aquellos aspectos con carácter interno sobre la que tiene el gerente influencia, sino también las que están estipuladas a través del mercadeo o contexto real en el que la empresa trabaja. Cuando se lleva a cabo un análisis externo, significa que ya se conoce, se investigó y se analizó todos aquellos factores externos a la empresa que tienen incidencia o influencia con la organización empresarial en cuanto a su desempeño.

### **1.3.1.5 La gestión administrativa como parte de la gestión escolar**

Cuando nos referimos a una buena gestión escolar, se está haciendo referencia a aquellas actividades llevadas a cabo por todos los miembros de una institución educativa, es decir, las realizadas por el directivo, los profesores, los administrativos, los apoderados y los alumnos; en relación con el trabajo primordial que significa estar dentro de una institución educativa. Esta gestión escolar abarca aspectos como el crear buenas condiciones para el aprendizaje, tener los ambientes acogedores y desarrollar buenos procesos pedagógicos para que los niños y jóvenes logren aprender en concordancia con los objetivos generales de la educación peruana.

La gestión escolar UNESCO (2011), considera una serie de aspectos o dimensiones institucionales, administrativas, pedagógicas y comunitarias.

Dimensiones de la Gestión Escolar

#### **INSTITUCIONAL:**

- Es la forma en que se organiza el colegio, estructuralmente, las instancias y cada responsabilidad de los diversos miembros de la comunidad educativa; maneras de interrelacionarse. Normatividad precisa y de forma clara.

#### **ADMINISTRATIVA:**

- Conducción de los recursos económicos, medios y materiales, personal humano, aspectos técnicos, tiempo, niveles de seguridad, higiene y monitoreo de los resultados.
- Ejecución de las normas y el monitoreo del trabajo.

#### **PEDAGÓGICA:**

- Mejores opciones pedagógicas con respecto a las técnicas.
- Llevar a cabo un plan, y evaluarlo para después certificarlo.
- Desarrollo de prácticas pedagógicas.
- Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.

#### **COMUNITARIA:**

- Respuesta a necesidades de la comunidad.
- Relaciones de la escuela con el entorno.

- Organizaciones de la localidad.
- Redes de apoyo.

Una buena gestión institucional se concentra en la forma de actuar de sus organizaciones traducidas en las políticas de trabajo adoptadas; es decir hace referencia a las sub organizaciones y a la manera se van aunando en un todo según sus características particulares. En el ámbito de la educación, concreta los pasos que hay que seguir por parte de todas las instancias pertenecientes a la forma de cómo administrar la educación.

Para Batista (2001) el término “gestión pedagógica” hace referencia al trabajo ordenado de las actividades y recursos buscando mejorar la práctica pedagógica y de enseñanza que llevan a cabo los maestros en general, direccionando su trabajo en función a tratar de cumplir con los objetivos educativos. Es entonces que el quehacer del maestro en aula se transforma en un modo de gestionar para el aprendizaje.

Una gestión con carácter pedagógico es aquel que ejecutan los maestros y directores de una escuela dentro de un determinado contexto real. Al respecto, Ezpeleta y Furlán (1992) y posteriormente Elizondo et al (2001) han afirmado que la dimensión comunitari posee una gran relevancia para una buena gestión de los colegios, ocasionando la aparición de proyectos innovadores donde compromete a actores de la comunidad externa a la escuela; en la que el colegio se ve beneficiado de las interrelaciones que se crean entre la gente que vive en los alrededores de la escuela y los actores educativos, re direccionado la misión de la institución.

Cuando se lleva a cabo la labor administrativa dentro de una escuela se ejerce una gran influencia sobre el desempeño del maestro. Esta constituye el esencia de la presente investigación dado que nos puede aclarar aspectos para optar a mejorar los datos que se obtengan señalando la necesidad de nuevos modelos de gestión en administración las cuales pueden ser elaborados partiendo de un estudio minucioso de las dimensiones.

#### **1.3.1.6 Dimensiones de la gestión administrativa:**

##### **a) Dimensión: Planificación de acciones.**

La Planificación de acciones, se refiere al proceso de selección de objetivos y metas que apuntan a la realización de acciones más apropiadas y convenientes a

seguir para afrontar el futuro de una Institución, en palabras sencillas es un proceso de proyección realista hacia el futuro.

Al respecto se encontró que:

La gestión educativa es un conjunto de actividades que se van desarrollando gradualmente, en la que se emplea no solo conocimientos sino mucho esfuerzo para alcanzar las metas que se han planteado dentro de un plazo y horario establecido tratando de cumplir con ello y dar un resultado exitoso de la gestión. Durante este momento se puede reajustar aquellas metas u objetivos que quizás no están tan precisos al comienzo del trabajo (Salomé, 2008, p. 87 en Stenier 1998).

Hoy en día hay una gran variedad de estrategias e instrumentos para llevar a cabo un buen plan de un determinado proyecto, las cuales ayudan a establecer el modo de actuar a seguir, y que servirá como punto de partida para seguir desarrollándolo. Si bien es cierto que dentro del plan están las actividades a desarrollar, en la medida en que se van ejecutando puede surgir el requerimiento de ir cambiando en función a lo que se pensó al comienzo; esta reformulación para el futuro servirá nuevamente como la nueva base para un posterior análisis y una reformulación nueva de ser necesaria.

Siguiendo con el estudio se conceptúa que: “Planificar es anticipar actividades teniendo en cuenta los resultados de acciones anteriores, la situación actual, los recursos materiales y personales disponibles y el fin que se persigue”. (Sovero, 2007, p. 8)

De lo anterior se puede expresar que La planificación se entiende como el proceso de plantearse un objetivo y proveerse de los medios y materiales para alcanzarlo, anticipando actividades y tomando en cuenta situaciones dadas con anterioridad de igual forma situaciones actuales.

### **Factores de la planificación.**

La planificación en una institución educativa es dirigida por el personal directivo por ser las autoridades de una institución.

“Los factores involucrados en el proceso de planificación, son encabezados por los directivos que realizan los planes con los cuales operará una organización”. (Gómez, 2005, p. 124). Según este autor se consideran los siguientes factores:

a. La operación y ejecución de los planes puede realizarla el mismo actor u otro, que deberá conocer y comprender el nivel de planeación aplicado y al cual debe llegarse.

b. El actor que planifica puede en ocasiones tomar todas las decisiones, e igual no realizar este tipo de acciones. Generalmente es establecida una estructura organizacional dentro de toda institución y en ella se establecen las normas y políticas de la organización, en donde se definen las funciones, roles y alcances de los integrantes.

### **b) Dimensión: Organización de funciones.**

Al referirse a una organización surgen los siguientes cuestionamientos: ¿Quién será el que ejecute el trabajo?, esto conlleva a dar una revisión del organigrama estructural de funciones de la empresa, en la que se delega cada responsabilidad y tareas a cumplir; ¿Cómo se ejecutará el trabajo?; ¿Cuándo se llevará a cabo?; En conclusión, al momento de la organización se da la coordinación y la sincronización.

Al respecto se define qué.

Cuando se organizan las funciones se está estableciendo las condiciones apropiadas para el manejo responsable de los medios y materiales, a través del establecimiento de estatutos, disposiciones, correlaciones y agrupaciones de las acciones, buscando la realización y simplificación de las responsabilidades del grupo social. (Sovero, 2007, p. 31).

### **Importancia de la Organización.**

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa o institución y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Reduce o elimina la duplicidad de trabajo, al dejar claro cuáles son las funciones y que deben hacer cada uno.

### **c) Dimensión: Ejecución de actividades.**

Cuando se tenga que ejecutar y desarrollar las acciones que en un comienzo fueron planificadas y organizadas, es imprescindible que el gestor asuma ciertas precauciones en la que inicie y lleve las actividades propuestas para que los empleados de la empresa realicen su trabajo.

Al respecto se plantea que:

Entre las medidas más comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución. (Beltrán, 2007, p. 27).

De acuerdo a la cita se puede desprender que la ejecución de actividades es el conjunto de acciones llevadas a cabo por el gerente y a su vez por el grupo de profesionales que este dirige a fin de cumplir las metas establecidas por la Institución Educativa.

### **d) Dimensión: Control de los resultados.**

Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Por ello la necesidad de que exista un control de los resultados obtenidos para establecer acciones correctivas.

Al respecto se define que:

El control viene a ser el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las planificadas, por consiguiente, los gerentes de las escuelas siempre deberán encontrar conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para

asegurar que el trabajo de otros esté progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. (Salomé, 2008, p. 92 en Steiner 1998).

En tal sentido, es preciso asegurar que las actividades planificadas y ejecutadas en las instituciones sean vigiladas o controladas de tal manera que se asegure el progreso de la escuela y se logren los objetivos esperados.

### **1.3.2 Variable Dependiente Desempeño Laboral**

#### **1.3.21 Definiciones**

Se entiende por desempeño laboral al conjunto de actividades que un trabajador realiza en su trabajo diario: planificación de actividades, organización de su tiempo, ejecución de sus actividades, información de sus actividades, coordinaciones con otros profesionales y autoridades de la entidad pública, así como la participación en programas de capacitación (Fernández, 2002).

(Chiavenato, 2000), define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. (Bittel, 2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

(Ghiselli, 1998), señala como el desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.



Por otro lado, existen teorías que sustentan acerca del desempeño laboral, las formas y de cómo se producen ellas de acuerdo a los diferentes enfoques y contextos. Estas teorías son las siguientes:

### **1.3.2.2 Teorías de satisfacción laboral**

(Wehrich, 2004) menciona que se puede estar satisfecho en la medida en que se ha desarrollado un objetivo; es decir, que la satisfacción es el producto de algo que en el pasado ya se experimentó. Este sustento es corroborado por los diversos postulados teóricos según ciertos autores:

**a. Teoría del ajuste en el trabajo.** Este postulado es considerado como una de las más completas en lo que se refiere a la ejecución de los valores y requerimientos. El centro de la presente teoría es la interrelación que hay entre la persona y medio o contexto; y el punto de partida es la definición de mutuo acuerdo entre la persona y contexto inmediato, es decir con el contexto ambiental de trabajo. Mantener esta unidad requiere de un trabajo seguido y aplicado la cual es llamado por los estudiosos como ajuste del trabajo.

Alcanzar el éxito o sentirse satisfecho no proviene solamente del nivel en que se cubren todas las necesidades de los jornaleros, sino más bien del nivel en que el ambiente de trabajo se desenvuelve, aunado a ello el cubrimiento de las necesidades, la práctica de los valores de los empleados.

En este sentido, se considera tres variables que dependen de ello y estas son: la satisfacción en el trabajo de la persona, los buenos resultados y la antigüedad en el trabajo. Por otra parte, las variables que no son dependientes son: capacidades y habilidades propias de cada ser humano, las destrezas necesarias para una actividad, la relación entre ambos casos, los requerimientos y valores del ser humano y el reforzamiento ocupacional.

**b. Teoría del grupo de referencia social.** Se fundamenta en que los trabajadores se basan para monitorear y verificar la efectividad de su labor en la normatividad y los valores de un determinado equipo referencial y también ciertos caracteres económicos y sociales del contexto en que

trabaja. Estas influencias son aquellas en las que se llevará a cabo la determinación de nivel de agrado alcanzado.

**c. Teoría de la discrepancia.** Este postulado teórico forma parte de enunciado en el que el gusto o placer en el trabajo va en relación a los valores de desempeño más relevantes para los seres humanos, los cuales son abstraídos durante el desarrollo de la labor diaria y las carencias que poseen. Cada valor inherente a cada ser humano se encuentra clasificados en relación a cuán importante es, de tal manera que cada individuo tiene su propia clasificación de valores. Una emoción es considerada como la manera en que se vive el logro o fracaso de querer alcanzar un valor deseado.

Sentirse satisfecho laboralmente es resultado de una observación, en el que llega a cumplir o deja que se cumpla los valores de trabajo de gran trascendencia para el ser humano, comprometido con el nivel en que los valores son semejantes con lo que requiere la persona.

**d. Teoría de los eventos situacionales.** Esta teoría considera que una verdadera satisfacción en el trabajo se determina en función a dos elementos llamadas: características situacionales y eventos situaciones. La primera viene a ser aquellos aspectos de trabajo en que el individuo evalúa si le conviene o no antes de aceptar el empleo, considerando el monto a pagar, cuantas ventajas tiene, que opciones de ascenso tiene, cuáles serían las condiciones del trabajo, cual es la verdadera forma de trabajo en la empresa y de qué modo fiscalizan la labor rendida. Estos datos son elevados al superior para así poder decidir si se acepta el empleo.

Los eventos en diversas situaciones son aspectos de trabajo que no suelen ser llevadas a una pre-evaluación, sino que se experimentan una vez que el empleado empieza a trabajar; resulta que comúnmente los resultados no siempre son los deseados por la persona y en ocasiones causa una sorpresa total a la persona.

Todos los caracteres situacionales son susceptibles de ser categorizados con facilidad. Y estas a su vez resultan siempre ser específicas para cada suceso. En la presente teoría se cree que el sentimiento de sentirse satisfecho en el trabajo es la respuesta de las diversas emociones frente a

diversos acontecimientos en los que se ve inmerso el ser humano dentro de tu modo de organización.

### 1.3.2.3 Factores del desempeño

Bain, 2003) considera que hay dos factores que contribuyen a mejorar el nivel de producción:

**a) Factores internos.** Algunos de ellos están prestos a ser modificados con mayor facilidad que los demás, por lo tanto se agrupan en dos cantidades: los duros y los blandos. En el primero están dentro aquellos productos, aspectos tecnológicos, los equipos requeridos y las materias primas. En el segundo caso, esna incluidos la energía laboral, la sistematización y los procesos para organizar el estilo y la dirección junto con las estrategias laborales.

- **Factores duros** este se mide a través del nivel en que el producto ofertado termina por satisfacer las necesidades de la clientela; este constituye el nivel de productividad para este elemento; y es susceptible de mejora a través de un refinamiento del diseño y de las capacitaciones.

Ahora, en lo que respecta a la planta y la equipación, esto incide en la productividad y este se puede mejorar atendiendo en mayor medida a la modernidad de enseres, a la antigüedad de estrategias, invirtiendo más, expandiendo el mercado, generando nuevas inversiones, planificando nuevas producciones y evaluando la producción total.

- **Factores blandos.** Cuando se mejora la producción de este factor se logra alcanzar una mejor cooperatividad y la participación de los empleados, por medio del despertar el interés, agrupando la buen practica de todo una gama de valores favoreciendo al incremento de la rentabilidad productiva, teniendo en cuenta la revisión de los pagos a los empleados, formándolos y capacitándolos constantemente y creando diversos programas acerca de cómo se traba con mejor seguridad.

En cuanto a la organización y los sistemas. Si se desea una mejor producción es necesario mayor flexibilidad, con la capacidad de

diagnosticar las modificaciones que se den en el mercado y se sepa cómo afrontarlos, mantenerse siempre alerta acerca de las habilidades de los trabajadores, de la innovación, de la aparición de avances tecnológicos, y entablando altos niveles comunicativos en todos los rubros. En lo que respecta a la metodología de trabajo, primero debe haber un minucioso análisis de la metodología actual, la cancelación de los empleos que no suman a la productividad, y potenciar a aquellas labores que si inciden en ello tratando de que lo hagan con mejores eficiencias, estudiando la manera del trabajo y mejorando su formación profesionalmente. En los estilos de dirigir, este apartado se convierte en el responsable del trabajo eficaz acerca de todos los materiales que se toman para el trabajo y evaluación del organismo empresarial, dado que tiene mucha influencia en la organización, en los modos de trabajo de los laborantes, en la forma específica de las funciones de cada uno de los empleados, como se planificará y controlará operativamente, cuáles son las formas de mantener la maquinaria y el personal, el valor de cada bien comprado, cuales son los valores actuales del capital invertido y a invertir, la adquisición de los capitales, cual es el método presupuestal adoptado, el monitoreo y evaluación constante de gastos y rentabilidad entre otros.

**b) Factores externos.** El tamaño de la producción alcanzada da a conocer la medida en que existen los ingresos verídicos, el porcentaje de inflación actual, los niveles de competencia y cuan satisfechos se encuentran las comunidades cercanas; motivo suficiente en la que las empresas se esmeran por encontrar las características verdaderas del desarrollo o la decreción en cuanto a la producción. Inmerso a este factor se cuenta con: Algunos ajustes estructurales, la manera cambiante de las estructuras sociales inciden muy seguido en la cantidad de producción del país y de las empresas sin que tenga que ver mucho el camino seguido por cada grupo empresarial. No obstante, muy a menudo cuando se trabaja a largo plazo, la producción suele ir cambiando y mejorando modificando la estructura inicial.

Los cambios económicos. Aquí se considera el cambio del trabajo agrícola al industrial con trabajo de personal humano, el paso de este rubro al industrial y de prestaciones de servicio, sin dejar de lado las diversas varianzas que sufre el capital, cual es la consecuencia en la estructura de las acciones de innovación, de mejoramiento tecnológico, de mayores cantidades de economía y la competencia con las demás industrias.

Los Cambios demográficos y sociales. Aquí se observa la tasa de natalidad y mortalidad, dado que en el tiempo estos aspectos repercuten en la demanda laboral, en como las féminas poco a poco se incorporan a las labores pesadas ganando tanto como los varones, en la edad apropiada para una jubilación, en los valores y los comportamientos adoptados.

Los Recursos naturales. En este rubro está comprendido el trabajo manufacturero, las capacidades y habilidades técnicas, el nivel educativo del empleado, la calidad profesional en su formación, el nivel de salud que goza, cuáles son sus actitudes y motivaciones frente a lo que se le presente, el mejoramiento profesional; por otro lado también abarca aspectos como el tipo de terreno y como se va erosionando, cuáles son las formas de contaminantes que recibe la tierra, que cantidad de espacios terrícolas se cuenta, cuanta energía es necesaria y cuanto se puede comprar, que cantidad de materia prima necesitamos, cuáles son sus costos y la abundancia de tanto la mano de obra, materias primas entre otras.

#### **1.3.2.4 El desempeño laboral docente**

En la actualidad se ve al maestro como el ente principal si se desea mejorar la calidad educativa en sus diversos niveles educativos, sin dejar de lado la gran aportación que ejercen los directores, estudiantes y apoderados en todo el desarrollo de la formación integral. En tal sentido, la mayor responsabilidad está sobre el maestro. Por lo tanto, el Ministerio de Educación (2008) a través de la nueva ley de la Carrera Pública Magisterial, considera al maestro como una persona mediadora y ya no un simple personaje lleno de conocimientos

y que solo se los transmite a sus alumnos. Ante ello, debe caracterizarle diversas aptitudes como la capacidad reflexiva, la creatividad y la apertura al cambio; del mismo modo, debe poseer conocimientos de cultura general y habilidades para enseñar, para orientar y crear situaciones en la que se vaya formando a sus estudiantes de forma integral. También debe tener ese deseo y capacidad de escucha y trabajo no solo con sus estudiantes, sino también con sus colegas, directivos y padres de familia.

Al respecto, según el informe de la propuesta Nueva Docencia en el Perú (2003) que en abril del 2000 se llevó a cabo en Senegal, el Foro Mundial de la Educación, organizado por el Banco Mundial, en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la UNESCO y la UNICEF cuyo fin fue la evaluación de las iniciativas de todos los países involucrados con el programa denominado Educación para todos. Dicha política educativa fue tomada por el actual Ministerio de Educación de nuestro país, quien se comprometió a crear las condiciones apropiadas para llevar a cabo buen trabajo del maestro compenetrando con el deseo de la revaloración docente. Del mismo modo, se buscó mejorar la calidad del aparato educativo, haciendo suyo todas las recomendaciones. En función a ello, con relación a la valoración de los maestros, los miembros que participaron en dicho foro fueron claros al dejar sentir su preocupación y todos por unanimidad se establecieron como objetivo superar y maximizar el nivel, rango y profesionalidad de los maestros.

Así mismo, según el último reporte de la Nueva Docencia en el Perú (2003) nos dice que para conseguir las metas trazadas un maestro debe estar formado bajo el enfoque por competencias, como resultado de todo un proceso de comunicación y democracia, desarrollando dos acciones primordiales en la mejora constante de la educación profesional. Una de ellas es la acción que articula tanto a la educación en su nivel inicial como en sus niveles posteriores; y la otra es una acción dinámica que tiene que ver más con el cómo se va desarrollando la profesionalización a lo largo del ejercicio docente” (p. 66); así mismo, considera que es apropiado dirigir la vista de un modo general sobre la sociedad, sobre los conocimientos científicos novedosos que posee, al nivel de autonomía que se tiene en los diversos

aspectos como lo profesional y lo personal y la búsqueda de la excelencia en la profesión docente.

La real Academia Española (2001), en su diccionario de lengua Española, nos dice que el termino desempeño quiere decir algo en qué desempeñarse o cómo es que nos desempeñamos. En tal sentido, si se relaciona con el tema abordado en el presente trabajo nos estamos refiriendo con el cumplimiento del trabajo que conlleva la profesión docente, es decir, sabe qué hacer, cómo actuar que trabajo desempeñar. Del mismo modo, en la gestión de recursos humanos para MINEDU (2007) el nivel en que se desempeña un maestro es en realidad en la medida en que va cumpliendo con sus obligaciones, con sus objetivos y con su responsabilidad de educador, así también de la evaluación de sus objetivos o metas logradas. Por su parte Valdés tomado por Vásquez (2009) manifiesta que el trabajo de un maestro es en realidad su desempeño, y lo explica como cuando lleva a cabo sus responsabilidades, en función a características propias de los maestros, del educando y del lugar en el que trabaja. Por otra parte, se precisa que un buen desempeño docente conlleva a trabajar en variados campos temáticos y etapas tales como es el ambiente inmediato, el contexto de la escuela, el clima de clase y las expectativas del mismo maestro, a través de su reflexión sobre su práctica pedagógica

Al respecto, Díaz (2009) teniendo como referencia a los avances internacionales da un valor al desempeño como la manera en que se desenvuelve durante la práctica laboral dentro del salón de clases, además que colaborará con el mejoramiento de la institución y por ende seguirá mejorando profesionalmente.

Por lo tanto, la manera en que se desempeña un maestro significa para Rizo (2005) en función del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe PRELAC:

Es un proceso en que se hacen uso de las diversas habilidades que caracterizan a un profesional, también es la manera en que se toma responsabilidades para: buscar una articulación altamente rentable de aquellos elementos que tienen un impacto sobre el desarrollo de los

estudiantes; la participación durante la gestión pedagógica; ampliar las fuerzas democráticas tratando de inmiscuirse durante los procesos de construcción, durante la implementación y la forma de cómo evaluar los diversos modelos educativos tanto en el ámbito local como nacional, para que de esta manera se promueva en los alumnos, diversas capacidades, competencias y destrezas con el fin de que puedan desenvolverse no para un examen sino para toda su vida (p.148).

Con todo lo dicho anteriormente se pretende que el ámbito educativo y los docentes, en vez de transferir meramente conocimientos, incentiven en sus estudiantes la adquisición de destrezas que les permitan ser más competentes y de esta manera dichos alumnos consigan mantener ese ritmo de aprendizaje durante toda su existencia y por consecuencia sepan desempeñarse de manera pertinente y satisfactoria en este mundo cambiante y complejo en el cual vivimos. Por lo tanto de aquí parte la establecer el perfil real de un maestro basándose en el enfoque actual que es el de por competencias; de este modo esté garantizado un buen trabajo docente, es decir, que un maestro que trabaje eficazmente, satisfaciendo las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes; en la que la competencia, según Pinto, Pasco y Cepeda, tenga un verdadero significado, es decir, que competencia es la habilidad de llevar a cabo una tarea sabiendo cómo hacerla y a la vez asumiendo responsablemente las consecuencias de cómo se hace. Cuando se desarrollan competencias se está haciendo referencia a todo un conjunto de conocimientos, puntos de vista, un conjunto de valores y autonomía por lo acontecido. (p.65). Del mismo modo, según Rueda (2009) el presente enfoque por competencias significa que la persona está dispuesta a enfrentarse a situaciones diversas, llenas de complejidades haciendo uso de variados recursos sociales, culturales, cognitivas, actitudes, entre otras más dentro de un ambiente señalado. Ser competente, además de saber emplear el uso de muchos instrumentos, ya sean de carácter físico o cultural, se aúna a ello las capacidades de adaptabilidad y de comprensión a las propias metas de los seres humanos en la medida en que se enfrenta a diversos retos.

Constituye un proceso que toma en cuenta la estructura y los sistemas para evaluar, inferir y decidir acerca de los comportamientos, características y



datos en relación con el desempeño, del mismo modo como el nivel de ausentismo, a fin de verificar cuán productivo es el trabajador y si tiene aún capacidad de mejora en un futuro cercano. (Ruiz, 2008).

### ***Teorías del desempeño***

Un maestro representa un profesional del aspecto educativo y un empleado ubico del sector educación. Por tal motivo, aquellos postulados teóricos que se refieren al desempeño docente están en relación a comprender los elementos intervinientes en dicho desarrollo. Según los autores Klingner y Nabaldian (2002) los postulados teóricos dan a entender la relación que existe entre la motivación y el desempeño; del mismo modo, como aquella interrelación existente entre el sentirse satisfecho en el campo laboral y la eficiencia en el desempeño. (p.252). Para Klingner y Nabaldian se dan las siguientes teorías:

#### ***Teoría de la equidad.***

La presente teoría está vinculada a la forma en que el personaje que labora aprecia su labor en función a la manera en que es tratado la cual puede parecer justo o no. Para Klingner y Nabaldian (2002) esta se releja:

En la fidelidad, en comportamientos de buen trato y la predisposición al trabajo eficaz dentro de una institución. A pesar de que la teoría clarifica lo anterior, el detalle es que en diversas ocasiones la manera en que se mira va más relacionada a un modo de sentirse subjetivo mental; sin embargo, esto quiere decir que el ser imparcial y la buena disposición al trato correcto, serán factores importantes, dándose con similar importancia a la manera de comunicarse entre los maestros y sus directores. Dicha equidad se da en función a dos elementos: cuanto rinde y la comparación de los mismos con los demás.

En el primer elemento se refiere a comparar de cuanto aportó o rindió en su labor y cuanto fue lo que ganó en comparación con otros trabajadores que quías no obtuvieron los mismos resultados. (p.253).

### ***Teoría de las expectativas.***

Para Klingner y Nabaldian (2002) la presente teoría se sustenta:

En la sensación de sentirse satisfecho o no de parte de los subordinados, y de este modo irradie una mejoría en su desempeño de trabajo, en comparación a los demás. Los aspectos señalados son tres: el primero lo que puede conseguir un trabajador al llevar a cabo un buen trabajo y lograr el nivel deseado por su jefe o empleador; así mismo, el monitoreo evaluativo de su labor y en función a ello reciba un incentivo ya sea a través de premios económicos o castigos sancionarlos en función al resultado de si se alcanzó o no la meta deseada en cuanto al desempeño. Y por último la gran trascendencia que el trabajador le da a dichos premios o castigos. (p.253).

No cabe duda que la presente teoría nos ayuda a poder entender las diversas respuestas ya sean de forma positiva o no con respecto al desempeño docente, en este caso, debido que como una persona siempre va a tener objetivos y deseos profesionales. Acá podemos mencionar a Maciel (2005) quien manifiesta que en la mente de la actual sociedad, un buen docente es aquel donde además de tener la carrera tiene la vocación de servicio, es decir un maestro nace, no se hace, restándole importancia de esta manera al desarrollo profesional formativa. Esto se construye bajo aquel postulado cotidiano en la que se precisa que enseñar a niños es una tarea fácil de llevar a cabo. (p.80).

### ***Evaluación del desempeño docente.***

El trabajo que desempeña el docente ha sido analizada, comentada y estudiada desde distintas perspectivas; no obstante, según Guerrero (2008) el proceso evaluativo está orientada a señalar los aspectos que sean cuantificables y percibidos por nuestros sentidos, las cuales se van obteniendo en la medida en que el maestro va observando a sus estudiantes y según los resultados de sus evaluaciones a través de la aplicación de diversos instrumentos, todo ello desvaloriza otras actividades que realiza el maestro como un sujeto culto que imparte educación. También a lo largo de muchos años se ha enfatizado el aspecto educativo según el Ministerio de Educación del Perú (2007) a la cantidad de años que un docente presta su

servicio y aquellas situaciones de índole profesional y académica por la que ha pasado y que forma parte de su escalafón que este tiene; constituyéndose un elemento importante para señalar si el maestro es idóneo o no para su labor y por consiguiente consiga graduarse y titularse, pueda recibir beneficios mediante capacitaciones y actualizaciones, y toda la experiencia acumulada durante años acerca de la materia que imparte dicho maestro, restándole un poco de trascendencia a la forma en que se desempeña un maestro dentro del salón de clases y en la institución educativa.

No cabe duda, que los maestros no solamente hacen frente a un trabajo de enseñanza que en muchas de las ocasiones es un trabajo solitario, sin el acompañamiento de nadie; sino que además se encuentra sometido a un estrés tremendo con los ataques que recibe por parte de aquellas instituciones que se encargan de sus ascenso como es el propio Ministerio de Educación. Frente a ello, surge la interrogante: ¿será factible que un maestro se desempeñe adecuadamente sabiendo que se encuentra siempre en el ojo de la tormenta atribuyéndole constantemente de parte de los diversos sectores como el principal responsable del fracaso educativo? Al respecto, Mateo (2005) manifiesta que en todos los docentes está subyugado ese miedo que desde el estado peruano, mediante el Ministerio de Educación atribuye a la calidad del desempeño de cada maestro con el rendimiento académico mostrado por cada uno de los escolares, dejando de lado a otros factores que también resultan sumamente influyentes en el proceso de enseñanza y aprendizaje, tales como las costumbres que tienen determinados estudiantes, la condición económica y de infraestructura en la que funciona un colegio, el ambiente familiar, la economía de los padres de familia, el clima institucional, entre otros.” (p.7)

Una de los principales motivos por lo que los docentes desconfían de la evaluación de desempeño docente, es la poca claridad en relación a que sucederá si no se logra aprobar dichas evaluaciones. No obstante, como en todo proceso evaluativo, según Martín (2010) todos los datos que se recogen tiene que estar al alcance de aplicar a variados estudios, los cuales pueden ser aceptados o rechazados por quizás tener resultados poco claros llenos de ambigüedad; es decir, que se suele confundir que la evaluación docente

tiene un carácter formativo con aquella que menciona cuales serían los castigos o sanciones si no se aprueba el examen acerca de la medición de las capacidades de los maestros. No obstante, ambos modelos evaluativos son aceptables y requeridas, pero se debe tener claro para que sirven cada una y dejar claro al maestro que está siendo evaluado que cada situación tiene una evaluación y dejar claro como es y para que será y la manera en que se desarrollará.” (p.101).

Así mismo, Mateo (2005) refiere que “el proceso evaluativo tiene un carácter formativo y se fundamenta en una disposición suplementaria referencial con el fin de que sea factible la medición de la calidad de desempeño del maestro” (p.8). Por lo tanto, lo que se logra buscar en la evaluación como función formativa es precisar aquellas falencias en las que el maestro tendría que ir mejorando. Sin embargo, es importante contar con un continuo sistema de formación profesional que apoye el mejoramiento del desempeño docente. Al respecto, Martín (2010) considera que si ambos elementos, llámese la evaluación misma y la formación permanente (retroalimentación) se articulan correctamente, el tema evaluativo no será visto como un ente fiscalizador del trabajo, sino más bien se puede ver como un proceso de ayuda y mejora favoreciendo el trabajo del profesor dentro de tu desempeño laboral.

Por tal motivo, el proceso evaluativo de los maestros no tiene que ser percibida como una forma al que se le tenga que tener miedo sino como “una herramienta estratégica para posibilite al docente un mejor desempeño en su vida profesional y a la vez mejorar los niveles de interrelaciones con el fin de alcanzar la meta principal, que es básicamente el aprendizaje de los estudiantes, y de otras metas más particulares como por ejemplo alcanzar una condición laboral estable y se vaya superando profesionalmente. Del mismo modo, el proceso evaluativo debe servir para identificar a los mejores docentes y aprovecha al máximo sus capacidades para la propia mejora de dicha institución educativa (Alvarado, 2006, p.90).

Todo proceso evaluativo del desempeño docente no solo sirve para saber cuánto han logrado sino ayuda a ver quiénes son los mejores docentes y ver la manera de cómo aprovechar sus potencialidades para mejorar los niveles educativos dentro de la escuela en la que trabaja. Un claro ejemplo de este

panorama son aquellos profesores o maestros encargados de educar a los futuros premios noveles; y que al respecto Montero tomado por Martín (2010) considera que este hecho posee una gran relevancia social dado que cuando un docente inicia su labor en aula, los primeros años constituyen una experiencia única para que a posterior sea un maestro éxitos con una desempeño docente de calidad; por lo tanto es básico que se les brinde todas la condiciones y la atención para que su formación se completa y sepa no solo concomimientos sino la valoración de lo que va aprendiendo y cómo es que se va haciendo más competente.

El proceso evaluativo del desempeño docente resulta ser muy complejo de llevar, en tal sentido muchos autores la abordan y la definen, tal es el caso de Rosales citado por Rueda y Landesman (1999) quien define a la evaluación docente cómo todo un conjunto de medidas y actividades cuyo fin es ver y asignar una valoración a las metas logradas, en función a los objetivos relacionados con la enseñanza y aprendizaje.” (p.121). Por su parte Valdés (2000) manifiesta que la evaluación de los maestros es una acción analítica, que conlleva un gran compromiso dado que se trata de formar a nuevos maestros, en la que se da un valor y se asigna un juicio a la manera de pensar, de actuar, de trabajar y a la profesionalización del maestro.” (p.3). En ese sentido, dicha evaluación según Vásquez (2009) refiere que la evaluación magisterial del trabajo del maestro en aula va interrelacionado a las responsabilidades propias que asume desde su elección de la carrera profesional y desde que asume el cargo.” (p.20).

Al tema se puede confirmar entonces que el trabajo del buen docente está interrelacionado a los proceso evaluativos, tal cual lo manifiesta Mateo (2005) quien menciona que este proceso evaluativo toma dos metas: la primera se relaciona con los factores independientes o aquellos organismos que recogen, procesan los datos y emiten una valoración con respecto a algún hecho y objeto. En tal sentido, se debe tener cuidado al asignar valores dado que estos tienen que tener el carácter de ser confiables y válidos. En la segunda buscan principalmente alcanzar nuevas modificaciones importantes para la mejoría del aparato educativo mediante la buena práctica y las mejores decisiones. (p.19).

Según Stiggins y Duke tomado por Valdés (2000) el proceso evaluativo del maestro se encamina por dos caminos; el grado de responsabilidad y el compromiso por desarrollarse profesionalmente. En el primer caso, está referido a la identificación de datos que determinen el nivel al que han llegado los maestros y si consiguieron alcanzar los objetivos mínimos requerido para ser competentes y definir los niveles que faltan por alcanzar. Por lo tanto, se puede decir que el proceso evaluativo resulta ser sumamente importantísimo dado que este conlleva a que el docente mejore y crezca profesionalmente al ayudar a mejorar en cuanto a su desempeño.

Al respecto Bretel (2002) presenta una manera de cómo se podría dar el proceso de evaluación sobre el rendimiento docente en su trabajo, en la que se destaca que si se desea cambiar para bien en favor de la mejor de los aprendizajes de los estudiantes se tiene que: saber cuál es el nivel del desempeño del maestro en la actualidad hoy y ahora mismo; y para saberlo es necesario la aplicación de algún modelo evaluativo en las que por lo general se muestran reacios y sensaciones de resistencia o desconfianza, ciertos temores y a veces inseguridades de muchos maestros, no obstante, esta realidad se puede modificar en la medida en que se vaya pregonando e impartiendo en todos los docentes la mayor cantidad de información acerca de cómo serán evaluados, buscando no fiscalizar su trabajo, sino en destacar las cualidades buenas del maestro tratando de hacerse sentir que es valioso, aceptable y novedoso; es entonces que su visión de la evaluación irá modificándose y llegará al punto de desear ser evaluado para ir mejorando en sus prácticas e ir escalando profesionalmente.” (p.22).

Del mismo modo, Artunduaga (2005) cree que la toda evaluación sirve para poder mejorar con convicción y profesionalismo de parte de los maestros que laboran día a día en clase dentro de una escuela. Estos que desean superarse aceptan las evaluaciones como una oportunidad de superación, en la que no solo piensan en ellos sino en sus alumnos y como involucrarlos más para que pueda ir aprendiendo integralmente. En dichas evaluaciones identifican aquellas carencias o falencias sobre ciertos conceptos y ciertas habilidades aun no desarrolladas por completo que son propias de un

maestro. El proceso evaluativo ayuda a saber cuáles son mis aciertos y cuáles son mis errores, me ayuda a ver si mis estrategias para alcanzar los objetivos son los correctos o los adecuados y si mis resultados están siendo de gran ayuda para la misión y visión de mi escuela o quizás no. Este hecho a la larga ayudará a ir creando nuevas formas de mejoría en la que asuman un verdadero compromiso por parte de todos los miembros de una comunidad educativa para seguir desarrollándose integralmente. (p.2).

Según MINEDU tomado de Stegmann (2006) quien proviene de la educación mapo china, conciben al proceso evaluativo son una actividad sistemática y compleja en la que se va a obtener y proveer datos sumamente útiles para que al final se puede precisar un valor sobre la manera en que trabaja un docente; Según dicho autor, al hablar de desempeño, es aquel cumplimiento responsable de “llevar a cabo aquellas actividades que aún no se encuentran dentro de sus obligaciones su cumplimiento” (p.14) y también tener las habilidades y destrezas para llevar a cabo su labor o profesionalidad. (p.14); en conclusión, cuando se habla de un proceso evaluativo acerca del desempeño de un maestro se refiere al juicio de valoración que se da sobre el trabajo de cada maestro en cuanto a si cumple o no con su función, con sus obligaciones, además de ir mejorando en sus capacidades de enseñanza, ir fortaleciendo la adquisición de ciertas actitudes, valores morales y mejorando a empatía; pero, según Rimilla tomado por Rizo (2005) de la revista PRELAC lo define como un accionar reflexivo acerca de lo que hago y que va a permitir saber el valor real de lo que se realizó a lo largo del proceso y las metas que fueron alcanzadas durante su ejecución de dicho proceso.

Resulta necesario precisar que en función al informe de la Nueva Docencia en el Perú del MINEDU del año 2003, se estuvieron ejecutando diversos experimentos evaluativos acerca de la forma en que se desempeñan los maestros, con el objetivo de ir mejorando la calidad de su trabajo y se busque motivar a la superación profesional; y en dichas experimentaciones permitieron esclarecer las precisiones requeribles para dar un valor a cada competencia desarrollada; cuyo resultado demostró aquellas actitudes fuertes y profesionales que poseen los docentes, así también mostraron

aquellas dificultades que aún carecen y en las que necesariamente cada docente requiere de apoyo para superarlas.

Para el presente trabajo de investigación, la definición más acertada la hemos tomado aquella que emite el propio Ministerio de Educación del Perú (2007) en lo que se refiere a la evaluación de desempeño docente; ante lo cual lo define: Desempeño docente es todo un conjunto de procesos en los que participa no solo el maestro sino todos los actores educativos involucrados y que presenta un carácter sistémico, permitiendo no solo la valoración del trabajo del maestro, sino también la calidad humana, personal, social y sobre todo el nivel de compromiso profesional que demuestra el maestro, en función al lugar en que se desenvuelve, haciendo uso de toda su gama de capacidades y resultados de su formación profesional inicial” (p.10); sin desvirtuar el objetivo principal del proceso evaluativo que es ver la labor que cumple el maestro dentro de tu salón de clase, en el colegio y para con la comunidad educativa en general y sobre s contexto inmediato cercano; tomando en consideración los dominios, la responsabilidad y aquellas competencias equivalentes a los niveles de desarrollo curricular (estándar), en la que se precisa lo que debe conocer y lo que debe cumplir un maestro responsable de la educación peruana.

### ***Funciones de la evaluación del desempeño docente.***

Cuando se toma el camino de llevar a cabo un proceso evaluativo del trabajo del maestro dentro de su labor diaria, la primera interrogante que se apertura es según Bretel (2002) “¿para qué llevar a cabo un proceso evaluativo?, ya que como bien se ha especificado es un proceso sumamente complejo debido a las diversas formas de verla y las suspicacias que despierta y provoca como los efectos adversos que se podrían acarrear.” En tal sentido, dichos procesos evaluativos además de tener la característica de ser formativa, también deben aprender a resaltar al maestro no solo como un buen o mal profesional sino también como la calidad de ser humano que pregona.

Según Saavedra (2004) toma en cuenta cinco funciones: en primer lugar a la función educacional que es la encargada del reforzamiento de los valores y



de los modos de éxitos de los estudiantes; en segundo lugar está la función instruccional que pretende principalmente comprender que significan actuar de acuerdo a las normas morales y saber comportarse en función a ello. En tercer lugar, tenemos a la función que orienta la actividad tutorial en cual busca favorecer el crecimiento autónomo en cuanto tenga que asumir nuevos retos y tenga que adoptar nuevas decisiones; la cuarta función se denomina informativa, en la que se resalta la tenencia de accesos a los nuevos avances tecnológicos y las nuevas teorías y conocimientos que se involucran directamente con el quehacer del maestro; y por último, la función terapéutica en la que se analizará y tratará a aquellos estudiantes que demuestren tener ciertos retrasos en cuanto al desarrollo normal de sus aprendizajes.

Valdés (2000) hace mención a otras funciones en complemento a las ya analizadas por Saavedra, y que guarda concordancia con lo expuesto por el Ministerio de Educación (2007). Una de ellas es la función denominada “diagnostica”, es decir, aquella que va a tomar un tiempo programado que le permitirá averiguar sus cualidades y carencias ya sea para el docente como par el directivo y que este constituya un punto de partida con el fin de establecer temas de capacitación y asesoramiento para fortalecer sus potencialidades, habilidades, aptitudes y valoraciones con respecto a la labor docente y de esta manera ayudar a la eliminación de dichas carencias; también encontramos a la función denominada “educativa” la cual significa que mediante lo que un docente conozca y la manera en que perciban su labor en aula, ya sea por parte de los apoderados, de los estudiantes y de los directores sepa implementar nuevas metodologías para no volver a caer en los mismos errores o demostrar falencias en el trabajo y que este sirva de señalamiento a su labor”. (Valdés, 2000, p.17); otra función es aquella denominada “desarrolladora” en la que el propio docente tiene la capacidad de auto motivarse y evaluarse a sí mismo de manera crítica reflexiva en cuanto a cómo se desempeña pedagógicamente, incentivándose siempre a ir mejorando y alcanzar el éxito académico y profesional.” (Valdés, 2000, p.17).

Estos tipos de evaluar nos brindan conocimientos importantes que sirven para la toma de ciertas previsiones acerca de la forma para promover, ascender,

capacitar o remunerar mejor a los empleados; debido a que para que en la evaluación mejore su desempeño es necesario que el profesor goce de diversas motivaciones estimulantes que generes el deseo que ir mejorando en su trabajo diario, tal cual lo menciona Montenegro (2003): si las metodologías evaluativas van solas y no de alguna recompensa estimulante, está el riesgo de que solo queden enmarcados como simples estudios con poco poder motivacional sobre los maestros y que los insten a fortalecer sus trabajo y que se apaguen a lo simple y rutinario de la labor magisterial. Un buen proceso evaluativo, es aquella en la que contiene una expectativa motivacional de forma intrínseca, en la que los maestros participan de ella sin miedos, sino más bien interesados en poder conocer nuevas metodologías para mejorar su trabajo a de este modo puedan prestar mejores servicios a sus estudiantes. Este hecho ayudará a que poco a poco se vaya alcanzando su propia satisfacción y el sentirse realizado al darse cuenta de que hace las cosas bien; generará un desarrollo social y cultural en su contexto en el que trabaja. (p.20).

### ***Modelos de evaluación de desempeño.***

Según Valdés tomado por Montenegro (2007) asume 4 modelos de evaluación de desempeño:

En primer lugar es aquel en que se centra dentro del perfil del maestro poniéndose como referencia a un modelo, es decir, a un maestro ideal, que a pesar de completo en su perfil, posee ciertos limitantes, pero que aun así resulta complicado imitarlo.

El segundo modelo es aquel que se centra en los resultados alcanzados; es decir, aquí únicamente vale lo que se consiguió al final del proceso, dicho de otro modo, únicamente vale lo que aprendieron los estudiantes de su maestro.

El tercer modelo es aquel que toma en cuenta el comportamiento del maestro dentro de su salón de clases y demás lugares donde pueda desarrollar los aprendizajes dando importancia a la manera en que el maestro lleva a cabo su trabajo dentro de esta así como su dedicación y compromiso.

Y el último modelo según Valdés tomado por Montenegro (2007) es aquel que busca lograr que el docente lleve una práctica y reflexione sobre el mismo. Al respecto, Riso (2005) apoya el hecho de que el mismo maestro se evalúe a sí mismo y no solo consiga reflexionar, sino consiga comprometerse en la mejora de su trabajo, resultando este hecho demasiado subjetivo debido a que no existe ningún modelo evaluativo que mida el nivel de compromiso que un ser humano tiene, por lo que no puede ser objetiva.

Por su parte, Jiménez (2008) considera que existen cuatro modelos de evaluación docente, y vienen a ser los más empleados en la actualidad:

El primero es aquel que toma en cuenta la opinión de los mismos estudiantes. Este modelo ha recibido diversas críticas en función a que si es válido o no dado que muchas veces la subjetividad de los estudiantes, y el sentimiento de apego o rechazo puede influir en su valoración, y si a pesar de ello, dichos datos recogidos resultan de aporte fundamental para señalar que capacidades potencia al docente y que dificultades aún posee.

El segundo modelo es aquella en donde se da el proceso evaluativo en parejas. Esto implica que los actores de una institución educativa valoraran el rendimiento de cada maestro en su labor en aula, y que en muchas veces, son los mismos maestros evaluados y evaluadores los que presentan las mismas características en el campo del saber (p.3); y este toma su fundamentación, tal cual lo dice Peterson tomado de Jiménez (2008) quien considera que si un maestro es evaluado en un determinado campo del conocimiento, quien debe ser su pareja evaluadora también debe compartir dicha experiencia y ser un experto en la misma área que el docente evaluado. (p.1).

El tercer modelo es aquel en donde el mismo maestro se auto evalúa. Al respecto Valdés (2000) considera que este viene a ser en la medida en que el maestro sometido a evaluación realiza una valoración propia y justa, después de analizarse con respecto a su desempeño como docente. En este modelo, no solo se desea saber cuánto es que el maestro se conoce a sí mismo, sino que también, busca estimular su habilidad reflexiva y crítica, del mismo modo persigue concientizar dentro del maestro que puede ir

mejorando y perseguir una mejor profesionalidad de su trabajo, generando hábitos de pensamiento y toma de conciencia acerca de lo que hace. (p.16); en comparación al modelo de la heteroevaluación que nos propone Valdés (2000); quien considera que este modelo de evaluación es realizada por los directores o por un grupo de maestros comisionados o demás actores educativos. (p.16).

En cuarto lugar tenemos al modelo de evaluación que se realiza por medio un portafolio, el cual se presta para diversas utilizaciones como para llevar a cabo un diagnóstico, para formar aprendizajes y para ir sumando logros; logrando saber de este modo y en función a lo expuesto por Peterson tomado de Jiménez (2008) vendrían a ser los insumos con los que va a contar el docente para de esta manera poder realizar su enseñanza a sus alumnos y alumnas y de esta manera lograr evaluar las diversas habilidades que no necesariamente se van a ver reflejadas en el aula.

Por su parte Bretel (2002) consideró “dos maneras más: en primer lugar se refirió al modo de observación de la clase misma dentro del salón o aula. Este hecho aporta mejores evidencias acerca del desempeño docente, dado que se apreciará la calidez de su trato, el manejo de estrategias y las relaciones de afectividad entre docente y estudiante. No obstante, este primer método tiene sus limitantes dado que cuando un maestro es observado a veces esto influye negativamente en su trabajo a pesar de que así no lo quiera, por la falta de costumbre.” (p.12); del mismo modo es cuando se rinde una evaluación escrita de conocimientos en la que se responden a toda una lista de interrogantes en la que el maestro selecciona su respuesta con respecto a que técnica considera la más adecuada, valorando las opiniones que emiten sus pupilos durante un examen, etc.” (Bretel,2002,p.13).

### ***Estándares de desempeño.***

Para Arregui tomado por la Nueva Docencia en el Perú de Ministerio Educación (2003) al referirnos a “estándar”, este es comprendido dentro del contexto escolar como “puntos de llegada, o metas de consagración en los que debe alcanzar todo escolar y todo docente, y también aquellos que se están formando para ser docentes y sus respectivos maestros. (p.67).

En nuestro país los estándares de desempeño son emanados por el Ministerio de Educación del Perú (2007) y esto están en función a lo expuesto por Pearlman son determinados como: Un estándar en una definición, precisa, específica y clara acerca de lo que todos los maestros tienen que conocer y tener la capacidad de realizar, del mismo modo saber que tan bien pueden realizarlo, específicamente dentro del salón de clases y por ende dentro del colegio. Aquello que los maestros imparten se alinean con aquello que los alumnos van aprendiendo; es decir, aquellos logros aprendidos que logren los alumnos están necesariamente ligados a aquello que los docentes conocen; y la manera en que los estudiantes emplean lo aprendido está perennemente ligado a la forma en que como lograron ser aprendidos y a veces estos siguen siendo aprendidos. (p.115).

Según Valdés tomado por Artunduaga (2005) logra definir tres formas de estándares de desempeño docente: El primero se refiere a los llamados mínimos, es decir aquí se encuentran los profesores incompetentes. El segundo está referido a los competitivos, es decir, tiene como objetivo incentivar o compensar a los maestros teniendo en cuenta su desempeño laboral. El tercer y último estándar es aquel denominado de desarrollo; es aquel que está diseñado para motivar a los maestros a alcanzar la perfección de lo que conoce y mejorar las habilidades, concretamente en las asignaturas que presenta mayores dificultades.

Los estándares de evaluación que estamos usando para realizar nuestra investigación son tres teniendo en cuenta a Montecinos, que han sido tomados por el Ministerio de Educación del Perú (2007) así tenemos: los de contenido, los estándares de evidencias y finalmente los estándares de desempeño. El primero define por medio de la labor del maestro a través de criterios medibles, siendo esto los elementos importantes, en la que se describe la responsabilidad, la capacidad y la actitud para un mejor dictado de clases, realizando una descripción de lo que se sabe y de lo que se desea que el maestro aprenda en clase. El segundo recoge información del desempeño del docente mediante las tareas necesarias teniendo en cuenta a lo establecido en los primeros estándares, donde señalan los procesos de qué forma llevará a cabo el proceso evaluativo de la enseñanza dada en

función a los desempeños anticipadamente señalados y anhelados en el maestro a evaluar. El tercero establece los criterios para poder evaluar el desempeño del docente mediante el uso de pautas o rúbricas a través de una escala que va a mostrar el rango de ejecución que puede ser aceptable o inaceptable. Así mismo señalan de qué manera se llevará a cabo el proceso de evaluación acerca de dicho dictado de clases que fue registrada. De igual manera persiguen aclarar que criterios van a distinguir a una realización o a un indicador ya sea muy bueno, bueno, regular, malo o muy malo.

### ***Dimensiones de evaluación del desempeño docente.***

Cuando se lleva a cabo un proceso evaluativo sobre el desempeño que demuestra un docente, esta tiene que estar elaborado bajo ciertos criterios dimensionales, los cuales no permitan medirlos a través de la construcción de sus reactivos o indicadores con bastante precisión.

Al respecto, Serrano Luna citado por Rueda y Landesmann (1999) presenta uno de los muchos modelos para determinar las dimensiones que requieren la propuesta. En ella, toma en cuenta para los maestros la capacidad que se necesita para dominar el área, y la forma en que estructura los contenidos curriculares, el tipo de evaluación que asume, la forma de cómo organiza las clases, el lenguaje claro y explícito empleado. Todas estas habilidades constituyen los medios para llevar una evaluación de desempeño más objetivo y justo. (p.114).

De igual manera, Valdés (2005) considera a otras dimensiones muy usadas, pero asigna mayor prioridad a aquella relacionada a la manera de conducir el proceso educativo el cual toma en consideración a los contenidos que el maestro da a conocer teniendo en cuenta su especialización en una determinada área para sus estudiantes y la manera en que el maestro logra llegar a estos. Las competencias educativas nos dice la habilidad que tiene el maestro para realizar la planificación acertadamente el desarrollo educativo. La emocionalidad es otra de las dimensiones que considera este autor, en la que el nivel de autoestima cobra relevancias dado que va estrechamente ligado a la eficiencia propia y satisface el trabajo docente. Otra dimensión es aquella denominada responsabilidad laboral priorizando el valor

que significa ser puntual, el ser cumplido con las responsabilidades y demás. Otra dimensión es aquella llamada relaciones interpersonales tanto con los estudiantes, como con los apoderados, directores y demás maestros; es decir a que si el maestro sabe cómo son sus estudiantes y que esperan aprender para su beneficio. La última dimensión es la llamada resultado de la acción dentro del aula la cual tiene que ver con el logro del aprendizaje de sus pupilos.

Para la investigación que estamos realizando hemos tomado modelo de evaluación del desempeño docente del Ministerio de Educación del Perú (2007) las dimensiones, criterios e indicadores del cual define al desempeño como una serie de actividades o acciones que son nada más y nada menos que el mismo trabajo curricular que ejerce un docente dentro del salón de clases y que en función a ello, le corresponde ser reconocido por su profesionalidad y dotes investigativas, por tener la capacidad de razonamiento juicioso y por ganar nuevas experiencias. (p.11).

Para el Ministerio de Educación del Perú (2007) toma en consideración tres aspectos dimensionales:

El primero, se refiere a la manera en que se planifica la labor pedagógica que se refiere a la planificación y la forma de organizar todo el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje, en la que además se incluyen los conocimientos seleccionados del currículo que el maestro enseña; del mismo modo como los criterios y competencias didácticas que son necesarias para conseguir que los alumnos obtengan verdaderos aprendizajes y que estos sea de muy buena calidad teniendo en consideración las condiciones sociales, económicas, culturales e individuales de los escolares. (p.13)

Según el marco de las buenas prácticas educativas del estado chileno (2008) es hoy denominada como planificación para el aprendizaje que aparte tomar en cuenta a los criterios y capacidades didácticas de aprendizaje, prioriza la organización del proceso mismo de enseñanza. Es muy importante considerar aquellos contenidos, destrezas, y capacidades que los estudiantes necesitan para lograr actuar eficazmente en este contexto social en la cual

vivimos; es por esto que el maestro debe tener un buen bagaje de conceptos y estrategias para desarrollar las asignaturas a su cargo, así mismo debe tener consigo un conjunto de capacidades, habilidades, estrategias e instrumentos pedagógicos que alcancen obtener una correcta mediación entre los conocimientos, los alumnos y el contexto social inmediato en el que se lleva a cabo el aprendizaje y donde todos se desenvuelven.

El segundo dominio viene a ser la manera en que se gestiona el proceso de enseñanza y aprendizaje, que según el propio Ministerio de Educación toma en cuenta el contexto real en el que se da el aprendizaje y el trato sociable y buen ambiente dentro del salón de clase en la que se interrelacionan maestro y alumnos y viceversa. Del mismo modo, este dominio hace referencia a las competencias didácticas que el maestro tiene que desarrollar en las diversas sesiones de clase, en la que articula diversos aspectos como, el buen comportamiento, la comunicación precisa de los conocimientos en relación a los métodos que ubican al alumno como el epicentro de todo el proceso educativo de aprendizaje. (p.13), en este dominio se asignan mayor relevancia al empleo adecuado de los tiempos y de los espacios, así también al modo de llevar a cabo el proceso evaluativo y la reflexión de lo que se ha aprendido. Esta dimensión también es desarrollada en campo educativo pedagógico del estado chileno (2008) en dos dominios:

El primer dominio tiene que ver con crear un espacio adecuado donde se desarrolle el aprendizaje, esto significa, generar un ambiente agradable a cargo del maestro en donde se desarrollarán las situaciones de enseñanza y aprendizaje, dando preponderancia a los aspectos sociales, afectivos y materiales de los aprendizajes; en donde se rescate todas las habilidades de los alumnos encima de las carencias que posean y que todo lo que logren aprender tendrán un carácter favorable dado que estos se desarrollaran en un ambiente lleno de paz y armonía.

El segundo dominio está referido a la forma en que se enseña para que los alumnos aprendan, es decir al aspecto pedagógico curricular. En este



dominio se posibilita y se persigue alcanzar un verdadero aprendizaje significativo en cada uno de sus pupilos a cargo. (p.11).

La tercera dimensión se refiere a la demostración de responsabilidad profesional en la que se está inmersa. Este dominio tiene que ver con el grado de compromiso asumido por el maestro con respecto a su trabajo pedagógico, y con el deseo de superarse así mismo profesionalmente, en donde también consiga autoevaluarse reflexionando acerca de su labor y la de los demás maestros, identificándose con los objetivos institucionales. Del mismo modo, abarca la cooperación y dialogo con los alumnos, apoderados y miembros de la comunidad en general. "(MINEDU, 2007, p.13); esta dimensión es delimitada por el estado educativo chileno, tal cual lo afirma Stegmann (2006) en donde se demuestra responsabilidad profesional cuando se vendría a llevar a cabo procesos reflexivos acerca de la labor que realiza el maestro en el salón de clases; del mismo modo, aquellas interrelaciones de índole profesional que se establezcan entre profesores, teniendo datos actuales sobre el quehacer de cada uno, además de la forma de cómo se genera hábitos colaborativos y de mutuo respeto con los apoderados y se asuman todas las obligaciones con el fin de generar verdadero aprendizajes en los pupilos.

### ***Niveles de Desempeño Docente.***

Teniendo en cuenta las precisiones para una buena enseñanza tal como lo afirma Manzi (2006) nos presenta cuatro estándares que miden el desempeño: el primero es el denominado "destacado", es decir, se refiere a una sobre expectativa en relación a lo que se esperaba alcanzar al momento de evaluar el desempeño. El segundo nivel es llamado "competente" en donde se refleja que se logró el aprendizaje esperado para dicho estándar. El tercer nivel es denominado "básico", en donde se observa que en cierto modo se alcanzó el estar deseado, pero aún se aprecian algunas falencias, pero que esto no conlleva a una dificultad severa ni mucho menos grave. Y el cuarto nivel es llamado "insatisfactorio" en donde se puede evidenciar muchas falencias con respecto al estándar sometido a evaluación, y estas dificultades contrarrestan directamente sobre la labor del maestro.

En tal sentido, conociendo los postulados teóricos y para llevar a cabo la investigación que estamos realizando, y teniendo en cuenta lo especificado por el Ministerio de Educación de nuestro país (2007) se precisan cuatro niveles que medirán el desempeño docente, estos serían: el nivel básico, el nivel intermedio, el nivel suficiente y por último el nivel destacado; y que para una mejor operacionalización se denominaron de la siguiente manera: nivel deficiente, nivel regular, nivel bueno y nivel muy bueno.

El proceso evaluativo acerca del buen desempeño laboral de los participantes resulta ser un proceso complejo, mediante el cual, tanto de manera integral, sistemática y continua es llevada a cabo por los directivos que supervisa y son los responsables del trabajo. En este sentido, se da una mayor valoración a las buenas actitudes, al emprendimiento, a la mejora en el esfuerzo mostrado y al buen comportamiento de trabajo colaborando siempre con los demás sin descuidar sus responsabilidades, creando oportunidades para ser más productivo, en cantidad y en calidad en función a lo que produce dentro de la empresa.

Cuando se lleva a cabo el monitoreo evaluativo acerca de los recursos humanos, se establece y comunica a los intervinientes, la manera en que vienen realizando su labor y juntos a encaminar proyectos de mejoría en sus funciones. Si se lleva a cabo eficazmente el proceso evaluativo del personal no únicamente se les hará de su conocimientos en que nivel de productividad se encuentran, sin además podrán establecer a futuro cuales podría ser próximo nivel de desempeño laboral si le ponen mayor empeño en sus responsabilidades laborales. Si aceptan el reto de colaborar en su mejoría, probablemente su desempeño laboral se verá mejorado notablemente. La manera en que cada trabajador percibe su trabajo debe ser clarificado oportunamente a través de la planificación de un proyecto de éxito. (Vanga, 2008)

Una de las funciones más rutinarias de los involucrados en los procesos evaluativos en la que corresponde con el hecho de tomar decisiones de carácter administrativo para la promoción, ascenso, despido e incremento de salarios. Los datos recogidos por los colaboradores servirán para establecer

que carencias formativas y de desarrollo existen tanto a nivel particular como en toda la empresa.

Otra forma de emplear los resultados del proceso evaluativo del personal de trabajo, es fomentar siempre el deseo de siempre mejorar lo que ya se logró y no estancarse. En tal sentido, dichos resultados sirven para hacerles saber a todo el personal como es que se están desarrollando laboralmente en cada lugar de trabajo y así ayuden a la propuesta de cambiar ya sea en su visión a futuro, en sus expectativas, en sus actitudes, en sus modos de comportarse y en lo que creen conocer. Es necesario que dichas comunicaciones sean adecuadas y verificadas minuciosamente dado que una falla en la comunicación ocasionaría el efecto adverso. De este modo todo el personal caminará en una sola dirección que es mejorar a sí mismo y al grupo empresarial al que sirve.

Cuando se lleve a cabo la evaluación del trabajo que realizan los jornaleros, señalará si todo el esfuerzo valió la pena a través de la ejecución de acciones de mejora en sus responsabilidades, y si fuera necesario replantear otras medidas correctivas. Estas evaluaciones ayudan a controlar el trabajo del personal y también sirve para premiar el buen desempeño a través de pagos extras, premios, incentivos, detectando a los mejores trabajadores y fomentando la sana competencia laboral por sobresalir. Este hecho no solo implica que los empleados se sientan contentos sino que la empresa crece en sus utilidades. Además ayuda a encontrar a los trabajadores que se van quedando rezagados y nos permite ayudarlos reorientando su trabajo o ir cambiándolos de puesto para que tengan mejores desempeños. Dichas evaluaciones también asignan un valor a la eficaz tarea que desempeñan en un departamento administrativo, calculando costos y ganancias. (Silva, 2006).

El principal objetivo de todo proceso evaluativo es crear normatividades y calcular cuantitativamente el nivel de desempeño de los empleados. Asimismo, controla si el monto pagado a un trabajador corresponde con su rendimiento en el ámbito laboral, este hecho es velado por gerente o dueño de la empresa. Es necesario a veces un incentivo motivacional ya sea para el empleado a seguir mejorando como para el jefe al ver que su producción aumenta o disminuye. En tal sentido vuelve a examinar cada uno de los

desempeños de sus trabajadores y establece si es requerida una supervisión más continua, y para ello planifica y establece metas comunes para la mejora de la labor del empleado. (Ruiz, 2008)

Específicamente las metas o propósitos del proceso evaluativo de los trabajadores ayudan a:

- Una notable mejora en el rendimiento de trabajo.
- Permite verificar los pagos e incentivos de acuerdo a su desempeño.
- Analiza las potencialidades y habilidades de cada empleado y el gerente o jefe los va ubicando de acuerdo a lo que saben hacer mejor.
- Que se cree una sana competencia entre empleados rotando y promocionando nuevas ofertas de empleo y ascenso.
- Ver cuáles son las falencias en los empleados y como se puede ir mejorando a través de capacitaciones.

Es de suma importancia para el crecimiento en administración, conocer los puntos fracaso y las fortalezas de todos los trabajadores, es decir saber la habilidad de cada uno de los empleados, requeridos para su posterior examen de pre selección, en la que aprendan a desarrollarse y a cumplir mejor con sus responsabilidades y consigan mejores ingresos y mejores desempeños. (Ruiz, 2008)

Cuando se analiza a la manera en que se desempeña un trabajador, está a veces suele tener un alto grado de subjetividad, asociada a la manera en que como ve el jefe el trabajo de cada uno de sus empleados y si eso lo satisface empresarialmente. En tal sentido se enfoca más bien desde una visión más objetiva y busca los mejores indicadores que determinen su verdadera labor de trabajo. (Fernández, 2002).

Todo desempeño laboral es monitoreado a través de diversos sistemas que permitan recolectar información para verificar cuan satisfechos se encuentran los clientes, y que tanto se desplegaron las habilidades de gestión administrativa, las emocionalidades, las responsabilidades de trabajo y como se establecen las relaciones entre empleados y aportantes, administrativos, dueños de empresas entre otros. (Valdés, 2000).

El fin principal de la evaluación de desempeño docente es mejorar la forma en que se ofrece el servicio y la manera en cómo se atiende a los clientes, en este caso a los estudiantes, identificando conceptos, emociones, sentimientos que emiten cada trabajador y que pueden cambiar por medio de un involucramiento más activo en los sistemas de complementación profesional.

Tal cual señala Valdés (2000), el fin de la evaluación de desempeño laboral se relaciona con la mejora de las organizaciones y los servicios que se ofrecen a los clientes, y con mayor énfasis a aquellos sistemas de educación escolar dado que emplean componentes que permiten aclarar los objetivos diseñados. Del mismo modo, guardan estrecha relación con los niveles de responsabilidad y el crecimiento profesional, implicando la recolección de información para señalar el nivel de los trabajadores cuando hayan logrado niveles mínimos de aceptabilidad en la sana competencia; y por otro lado, permite saber qué aspectos están fallando con la intención de hacer crecer a los empleados que demuestran dificultades en su puesto de trabajo. Llevar un control de la administración y las retribuciones en honor a los méritos alcanzados, constituyen otras metas del proceso de evaluación laboral administrativa. En tal sentido se cree conveniente supervisar y controlar cada unidad de trabajo que tenga relevancia con la productividad y se decida si se continúa con o no con los servidores, así como si se reduce o aumenta el personal y los salarios en función a lo que han logrado dando reconocimiento y valoración al esfuerzo.

Para la planificación de un modo de evaluación de desempeño de trabajo se consideran cuatro aspectos:

**1) Evaluación basada en las capacidades**, es decir, la que toma en cuenta el cuánto se ha rendido en un puesto determinado. Aquí la evaluación se concentra en asignar un valor a los aspectos que contribuyen a un mejor aprovechamiento y rendimiento eficaz, en vez de querer calcular el nivel de rendimiento por sí solo.

**2) Criterios de desarrollo, frente a criterios de evaluación uniforme,** basado en el empleo de diversos criterios de monitoreo multidisciplinario que busquen reflejar el nivel de crecimiento de un empleado o grupo de trabajo.

**3) Evaluaciones subjetivas frente a evaluaciones objetivas,** el cual permite que cada día se vaya logrando llevar a cabo procesos evaluativos que no se alejen mucho de carácter subjetivo y complejo del desarrollo, y más bien al mismo tiempo logren hallar variados procesos que sean cada día más objetivos;

**4) Evaluaciones formativas, frente a evaluaciones sumativas,** es decir, diseñar modelos evaluativos como un grupo de estrategias para diagnosticar elaboradas para hacer crecer el servicio al cliente en lugar de crear procesos que busquen valorar en favor o no del mismo. (Bacharach, 1989 citado por Valdés).

Cuando se quiere evaluar el desempeño de trabajo de cualquier ser humano, va a depender de distintas varianzas. Es diferente de persona en persona y se situaciones en situaciones dado que esta depende de muchos elementos incidentes que confluyen sobre dicho proceso. La cantidad que se le asigne al buen trato ya a las gratificaciones señala cuanto es que cada empleado se esfuerza por ser mejor en su trabajo y hasta donde está dispuesto a llegar. La manera en que cada individuo ve la relación que hay entre costo y beneficio asignan un valor en que siempre vale la pena esforzarse un poco más para lograr algo. Del mismo modo, todo esfuerzo particular va a depender de que características propias posee el individuo y del rol que debe tener dentro de un organismo empresarial. En ese sentido, resulta evidente que el desempeño se encuentra en relación a las variables que la condicionan. (Chiavenato, 2009).

### **1.3.2.5 Dimensiones del desempeño laboral**

#### **a) Motivación laboral**

Para poder sobresalir en cualquier aspecto de la vida tiene que existir una buena motivación, y más aún cuando se trata del aspecto educativo. Varios

autores dicen que: “la motivación es un modo de ver las cosas de acuerdo a los postulados psicológicos de la humanidad, y que suele contribuir a alcanzar mayores compromisos del individuo. Esto implica que se debe generar ocasiones, canalizarlas y sustentarlas en función a la conducta de las personas tanto de modo particular como social” Stoner y otros (2005:41)

Existen muchas ideas que definen a la motivación de diversa manera dado que cada ser humano posee un punto de vista diferente en relación a lo que le motiva para desempeñar de forma eficiente su labor, y a la vez discrepa de las demás formas motivacionales, no obstante, de manera general se puede afirmar que al hablar del aspecto motivante nos referimos a los aspectos que poseen el poder para generar, sostener en el tiempo y orientar el comportamiento de los seres humanos orientados a la consecución de una meta trazada.

Al hablar de motivación estamos refiriéndonos al incentivo, que viene a ser aquel comportamiento humano promovido, dirigido hacia el alcance de metas trazadas. El ser humano, debido a su naturaleza, desea que de su trabajo laboral obtenga no solo aquella felicidad al cubrir con ello sus necesidades primordiales, sino otras satisfacciones de índole personal y social. Un claro ejemplo de ello vendría a ser el hecho de mantener siempre la iniciativa, la buena relación entre compañeros de trabajo, el sentimiento de apoyo, el saberse útil para determinadas áreas, el poder laborar en mejores condiciones de salud, de seguridad entre otras.

En función de la anterior definición se puede determinar que todos los seres humanos nos comportamos en todo momento impulsado o motivados por alguna razón o simplemente por tratar de cubrir algunas carencias o metas personales. A pesar de que un gran porcentaje de personas laboran por el hecho de adquirir un poco más de dinero, de reconocimiento, por relacionarse con los demás, por lograr una mejor condición social y, por sentir que son eficaces y eficientes y que otros puedan sentirse orgullosos del trabajo que desempeñan; es entonces que una buena motivación ayuda al alcance satisfactorio de las tareas y en general de la bien común, generando una sensación de valoración propia en uno mismo y ante la vista de las demás personas..

## **b) Eficacia profesional**

Todas las personas y organismos tienen que estar integradas adecuadamente, y esta integración debe ir dándose en función a cuánto van creciendo las aspiraciones particulares de cada uno y se relacionen con las del equipo o empresa. Se pretende que de forma unánime y paralela ambos objetivos, tanto los individuales como los organizacionales se vayan logrando a través del uso de medios y recursos manejables. Chiavenato (2007)

La eficacia, podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos. Eficaz: hacer las cosas bien, con los mejores métodos posibles para lograr el objetivo. A veces se suele confundir la eficiencia con eficacia, y se les da el mismo significado; y la realidad es que existe una gran diferencia entre ser eficiente y ser eficaz. Para el efecto, los trabajadores ediles deben relacionarse directamente con los objetivos educativos que plantea la institución. Ello conduce a que la actividad del servidor edil sea eficaz y eficiente. (Gil, 2008)

- Eficaz por que cumple a cabalidad todas sus obligaciones nacidas de la planificación institucional. El hombre eficaz tiene el poder y la virtud para consolidar el proceso educativo diseñado. Si el logro es efectivo está contribuyendo claramente en la calificación de calidad total.

Las capacidades, importan las condiciones que deben reunir los profesionales para garantizar un adecuado proceso de servicio en ese caso municipal.

La habilidad del trabajador está en percibir la realidad de la gestión municipal tal cual se presenta, del mismo modo la institucional, la del medio sociocultural. Es decir: captar con la mayor justeza cada uno de los factores que intervienen, de modo directo o indirecto, en su verdadero valor, sin equivocar ninguno de los coeficientes intervinientes, que con distinta importancia escalonan las formas principales y las formas secundarias del hecho administrativo. (Gil, 2008)

La tarea de prestar servicios municipales, naturalmente, se produce en la personalidad de los servidores ediles. Analógicamente, como lo que sucede con



los organismos fisiológicos, que ingiriendo sustancias distintas, pueden producir reacciones y efectos similares.

Durante la negociación que se suele dar entre el ofertante y el comprador se hacen uso de variados elementos que determinaran el éxito o no del proceso y a la vez definirá la calidad de lo que resulte.

Durante la interrelación de los procesos participan dos factores de suma relevancia como es el empleador y el cliente. Ambos en función a lo que desean obtener se relacionaran y verán si esta fue buena o mala en función a que han conseguido cada uno. (Gil, 2008)

**c) Eficiencia profesional.**

Se refiere a la estrecha interrelación que existe entre los medios empleados para llevar a cabo el trabajo y las metas alcanzadas con el uso de los mismos. Es preciso señalar que se es más eficiente cuando se hacen uso de un menor número de recursos y que al final se logra el mismo resultado. O en sentido contrario, es decir, si se alcanzan más metas utilizando la misma cantidad de recursos o quizás menos que antes. Un ejemplo de ello sería que un empleado es ágil y avanza rápidamente en su trabajo, pero no lo realiza correctamente. Otro ejemplo podría ser que un grupo de empleados se encuentran cortando las plantas para formar una ruta y cuando llega el jefe les dice, todo se ve muy bien, sin embargo el camino o sendero tenía que ser del otro lado. (Gil, 2008)

Para definir que es una persona competente en el aspecto administrativo, se debe predecir cuanto es que se desempeñará laboralmente un empleado. (McClelland, 1973) este postulado es empleado con mayor vigor desde la década de los 80 del siglo anterior en relación a los caracteres psicológicos que hace viable un mejor desempeño. A continuación vemos más definiciones sobre lo que significa competencia laboral:

“Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo.” (Boyatzis 1982).

“Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo definido en términos de criterios. (Spencer y Spencer, 1993)

“Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permiten la realización exitosa de una actividad.” (Rodríguez y Feliú, 1996).

“Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su comportamiento y bajo la cual el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable,” (Ansorena, 1996)

“Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas que le permiten a una persona rendir eficientemente” (Wordruffe, 1993).

## **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal docente de la I.E.P Fray Martín de Porres de la Rinconada Trujillo 2017?

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo de investigación encuentra su justificación teórica en la utilización de diversos postulados teóricos los cuales se fundamentan en corrientes educativas modernas; del mismo modo, el presente trabajo constituye una fuente teórica de conocimientos y resultados para futuras investigaciones que pretendan ahondar en la investigación de las mismas variables.

El presente trabajo de investigación tiene su justificación práctica en la metodología aplicada para establecer el nivel del desempeño tanto de la gestión administrativa como del conocimiento del desempeño docente de la I.E. esta investigación busca encontrar el qué medida influye la gestión administrativa en el desempeño docente y ver su grado de significancia.

Metodológicamente se basa en un diseño pre experimental correlacional que permita medición de las dimensiones estructuradas más su interpretación.

Del mismo modo, tiene una justificación valorativa dado que permite hacer la contrastación de los conocimientos sobre gestión administrativa y desempeño docente que permite apreciar las ventajas competitivas que se desarrolla en el mundo empresarial.

## **1.6 HIPÓTESIS**

### **HIPÓTESIS GENERAL:**

H1: la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal docente de la I.E.P Fray Martín de Porres de la Rinconada Trujillo 2017

## **HIPOTÉISIS ESPECÍFICAS**

- Influye la planificación de acciones significativamente sobre el desempeño laboral de la I.E.P Fray Martín de Porres de la Rinconada Trujillo 2017.
- Influye la organización de las funciones significativamente sobre el desempeño laboral de la I.E.P Fray Martín de Porres de la Rinconada Trujillo 2017.
- Influye la ejecución de actividades significativamente sobre el desempeño laboral de la I.E.P Fray Martín de Porres de la Rinconada Trujillo 2017.
- Influye el Control de resultados significativamente en el desempeño laboral de la I.E.P Fray Martín de Porres de la Rinconada Trujillo 2017.

## **1.7 OBJETIVOS**

### **General**

Establecer si la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal docente de la I.E.P Fray Martín de Porres de la Rinconada Trujillo 2017

### **Específicos**

- Determinar el nivel de gestión administrativa de la I.E.P Fray Martín de Porres de la Rinconada Trujillo 2017.
- Determinar el nivel de desempeño laboral del personal docente de la I.E.P Fray Martín de Porres de la Rinconada Trujillo 2017.
- Determinar en qué medida influye la planificación de acciones sobre el desempeño laboral de la I.E.P Fray Martín de Porres de la Rinconada Trujillo 2017.
- Determinar en qué medida influye la organización de las funciones sobre el desempeño laboral de la I.E.P Fray Martín de Porres de la Rinconada Trujillo 2017.
- Determinar en qué medida influye la ejecución de actividades el desempeño laboral de la I.E.P Fray Martín de Porres de la Rinconada Trujillo 2017.

- Determinar la influencia del Control de resultados en el desempeño laboral de la I.E.P Fray Martín de Porres de la Rinconada Trujillo 2017.

## II. MÉTODO

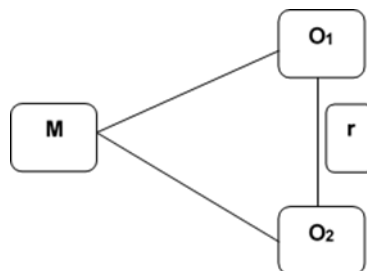
### 2.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio se enmarca dentro del esquema de investigación de tipo descriptiva- correlacional y explicativa. Descriptiva porque busca realizar una descripción, luego un registro, un análisis y posteriormente una interpretación de manera sistémica acerca de la situación y condición real que se observa del fenómeno o estudio tal cual se da en la naturaleza, comparando y determinando que tipo de relaciones hay entre las variables estudiadas.

Es correlacional porque trata de comprobar y evaluar el grado de relación existente entre las variables medidas en una muestra. Es explicativa porque trata de establecer las posibles relaciones causales y explicar porque las variables están interrelacionadas.

Al respecto Polit, D. y Hungler, B. (2003) pág. 210 manifiesta que es **Descriptiva** porque explica la propiedad de cada uno, sus caracteres o perfiles más relevantes de un individuo, equipos o comunidades, etc. **Es Correlacional**. Porque analiza y verifica las relaciones entre las variables, es decir, se describe el comportamiento de una variable en función al comportamiento de la otra, y viceversa. **Es Explicativa**. Porque trata de dar una explicación acerca de que originan determinados hechos, fenómenos o sucesos.

La representación del diseño de investigación es el siguiente:



Dónde:

M: Muestra: docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada  
Trujillo 2017

O1: Observación de la variable independiente: **Gestión Administrativa**

O2: Observación de la variable dependiente: **Desempeño Laboral**

r: Relación de causalidad de las variables: Gestión Administrativa y  
desempeño laboral

## 2.2. VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN

**Variable 1: Gestión Administrativa**

**Variable 2: Desempeño Laboral**

### Operacionalización de la variable

Tabla 1: Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA MEDICIÓN
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Según Ramos, (2009, p. 99) La gestión administrativa es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir, según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos o necesarios, la forma como se realizarán estas acciones y los resultados que se lograrán.	Se operacionalizará mediante una encuesta a la población objeto de estudio, la misma que permitirá determinar la influencia de la gestión administrativa. Para medirlo se aplicará un cuestionario de 36 ítems. y está conformada de 4 dimensiones.	❖ <b>PLANIFICACIONES DE ACCIONES</b>	<p>1. Se emplean las estrategias y procedimientos adecuados en la planificación de las actividades.</p> <p>2. Se toma en consideración el FODA como herramienta para la elaboración de un plan de actividades.</p> <p>3. Las acciones se planifican contando con el apoyo de los demás maestros, administradores y padres de familia.</p> <p>4. Las decisiones que toma el director son consideradas asertivas y pertinentes.</p> <p>5. Se respetan los derechos de los trabajadores de la I. E cuando se toman decisiones.</p> <p>6. El director delega autoridad demostrando confianza hacia el personal.</p> <p>7. Los directivos brindan asesoramiento permanente al personal de la I.E.</p> <p>8. Los trabajadores asumen tareas y obligaciones inherentes a sus funciones.</p>	ORDINAL

				9. El personal demuestra interés y responsabilidad por el trabajo que realiza.	
			<b>❖ ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES</b>	<p>10. Los docentes asumen sus funciones con responsabilidad.</p> <p>11. Se da cumplimiento al reglamento interno respecto a las funciones del personal.</p> <p>12. El personal tiene conocimiento que la I.E cuenta con un organigrama funcional.</p> <p>13. Se organiza y se supervisa el buen uso de los recursos propios.</p> <p>14. Se distribuye equitativamente los recursos materiales y financieros de acuerdo a las necesidades de la I.E.</p> <p>15. Se organiza el mantenimiento de la infraestructura para el adecuado funcionamiento de la institución educativa.</p> <p>16. Las actividades que se realizan en la I.E son debidamente coordinadas.</p> <p>17. Actúa con equidad en la toma de decisiones respecto a la organización del personal.</p> <p>18. se determinan estándares de sujeción y responsabilidad al interior de la escuela.</p>	
			<b>❖ EJECUCION DE ACTIVIDADES.</b>	<p>19. La ejecución de actividades y eventos se realizan con la participación de la comunidad educativa.</p> <p>20. Las actividades se realizan respetando los cronogramas establecidos.</p> <p>21. Existe compromiso y responsabilidad en el cumplimiento de las actividades programadas.</p> <p>22. En el PAT está considerado un cronograma de jornadas de actualización docente. 23. El director motiva a su personal a recibir cursos de actualización docente.</p> <p>24. Se brinda todas las facilidades para que el personal asista a las capacitaciones.</p> <p>25. La institución educativa cuenta con los instrumentos de gestión actualizados.</p> <p>26. Los docentes participan activamente en la elaboración de los instrumentos de gestión.</p> <p>27. Los instrumentos de gestión se encuentran debidamente aprobados con R.D.</p>	



			❖ <b>CONTROL DE RESULTADOS</b>	<p>28. Se evalúa oportunamente el cumplimiento de las actividades programadas.</p> <p>29. Se reprograman las actividades no ejecutadas.</p> <p>30. Existe seguimiento por parte de las autoridades sobre el cumplimiento de las actividades y proyectos innovadores.</p> <p>31. Existe un control permanente de la asistencia y puntualidad del personal de la I.E.</p> <p>32. Se cumple con los estímulos y sanciones establecidas en el reglamento interno con equidad.</p> <p>33. Se aplica las medidas correctivas al personal que incurra en falta o incumpla con el reglamento interno de la I.E.</p> <p>34. Existe coordinación entre la APAFA y la dirección frente al uso de los recursos económicos.</p> <p>35. Los informes económicos se presentan en forma oportuna y con transparencia a las autoridades correspondientes.</p> <p>36. Se administra los recursos en forma equitativa y con transparencia.</p>	
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ESCALA MEDICIÓN</b>

<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	<p>Según el autor FERNANDEZ, F.(2002) “al referimos a desempeño laboral Se entiende por desempeño laboral al conjunto de actividades que un trabajador realiza en su trabajo diario: planificación de actividades, organización de su tiempo, ejecución de sus actividades, información de sus actividades, coordinaciones con otros profesionales y autoridades de la entidad pública, así como la participación en programas de capacitación (Fernández, 2002).</p>	<p>Medido el cual se hará la aplicación de la encuestas basadas en las dimensiones de la variable Desempeño Laboral, las cuales se aplicarán a la muestra, para así determinar el nivel de ésta variable”</p> <p>Para medirlo se aplicará un cuestionario de 39 ítems. y está conformada de 3 dimensiones.</p>	<p>❖ <b>Motivación Laboral</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existen beneficios y programas de capacitación que ayuden a tu desarrollo profesional y familiar.</li> <li>2. Estas motivado y bien remunerado para brindar un servicio de calidad al público usuario.</li> <li>3. Estas entrenado y capacitado para el trabajo que realizas.</li> <li>4. Estás dispuesto a dar más de lo que estás ofreciendo.</li> <li>5. Tu remuneración satisface tus expectativas económicas.</li> <li>6. Asumirías una designación jerárquica de funcionario.</li> <li>7. Consideras agradable el clima institucional.</li> <li>8.Promueves decisiones precisas para viabilizar y mejorar tu trabajo.</li> <li>9. Te sientes apreciado y valorado en la institución educativa.</li> <li>10.Necesitas seguir laborando en la institución.</li> </ol>	<b>ORDINAL</b>
			<p>❖ <b>Eficacia laboral</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Planifica, organiza y ejecuta adecuada y oportunamente sus actividades laborales</li> <li>12. Alcanza a cumplir sus objetivos y metas anuales</li> <li>13. Logra las competencias planificadas en su POI</li> <li>14. El uso de técnicas y estrategias municipales</li> </ol>	

				<p>está de acuerdo al avance tecnológico</p> <p>15. Hace uso racional de los recursos del estado.</p> <p>16. Posee conocimientos suficientes del área de su competencia y maneja información reciente</p> <p>17. Mantiene una buena comunicación con los usuarios u otros clientes.</p> <p>18. Dosifica adecuadamente sus actividades en el área de trabajo.</p> <p>19. Tiene manejo sobre la conducta de sus compañeros</p> <p>20. Practica las normas de conducta que predica.</p> <p>21. Organiza su espacio de trabajo.</p> <p>22. Motiva a sus compañeros de trabajo.</p> <p>23. Se compromete con el aprendizaje de sus compañeros.</p> <p>24. Las relaciones con sus compañeros son de respeto y armonía.</p> <p>25. Se comunica en forma clara y precisa con sus compañeros y otros.</p> <p>26. Mantiene una relación amistosa y cordial con sus compañeros de trabajo.</p> <p>27. Labora en equipo con los demás compañeros</p> <p>28. Conoce sus deberes de función.</p> <p>29. Cumple sus obligaciones administrativas.</p>	
			❖ <b>Eficiencia profesional</b>	<p>30. Se capacita permanentemente.</p> <p>31. Lee informaciones de carácter profesional.</p>	

				<p>32. Investiga alrededor de aspectos administrativos.</p> <p>33. Usa técnicas y procedimientos innovadores.</p> <p>34. Reflexiona alrededor de su actividad profesional para reorientar o confirmar su accionar.</p> <p>35. Conoce y participa del entorno social dentro del cual se desarrolla.</p> <p>36. Intenta superar las limitaciones que se presentan en su desempeño laboral.</p> <p>37. Participa de las actividades extra laborales de la institución.</p> <p>38. Es creativo, crítico y reflexivo.</p> <p>39. Promueve en sus compañeros la práctica de valores.</p>	
--	--	--	--	--	--

Fuente: *Elaboración propia*

### 2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### **Población:**

La población estudio está considerada por los 30 docentes de la institución educativa de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017.

#### **Muestra**

La muestra de estudio es no probabilística determinada a criterio de la tesista conformada por los 30 docentes.

Muestra =Población

## Muestreo

Para elegir el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia.

## 2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta.

*Tabla 2: Técnicas e instrumentos de recolección de datos*

VARIABLES	TÉCNICA	INSTRUMENTO	UTILIDAD
Gestión Administrativa	ENCUESTA	CUESTIONARIO	Medición de la gestión administrativa.
Desempeño Laboral	ENCUESTA	CUESTIONARIO	Medición del desempeño laboral.

*Fuente: Elaboración propia*

## Descripción de instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos para el presente trabajo de investigación:

- **Cuestionario “Escala de Gestión Administrativa GA-GPC”**

Para la evaluación de la gestión administrativa se tiene en cuenta 36 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: PLANIFICACION DE ACCIONES, con nueve ítems (1,2,3,4,5,6,7,8,9); ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES, con nueve ítems (10, 11, 12, 13 14,15,16,17,18); EJECUCION DE ACTIVIDADES, con nueva ítems (19,20,21,22,23,24,25,26,27); CONTROL DE RESULTADOS, con nueve ítems (28,29, 30,31,32,33,34,35,36); Respuestas por ítem como, totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo (indeciso), de acuerdo, totalmente de acuerdo.

La escala interpretativa global usado inadecuada gestión administrativa (36 – 95 pts); poco adecuada gestión administrativa (96 – 155 pts); adecuada gestión administrativa (156 – 180 pts).

Escala interpretativa dimensión: PLANIFICACIONES DE ACCIONES., inadecuada gestión administrativa (9 – 23 pts); poco adecuada gestión administrativa (24 – 38 pts); adecuada gestión administrativa (39 – 45 pts).

Escala interpretativa dimensión: ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES., inadecuada gestión administrativa (9 – 23 pts); poco adecuada gestión administrativa (24 – 38 pts); adecuada gestión administrativa (39 – 45 pts)

Escala interpretativa dimensión: EJECUCION DE ACTIVIDADES, inadecuada gestión administrativa (9 – 23 pts); poco adecuada gestión administrativa (24 – 38 pts); adecuada gestión administrativa (39 – 45 pts).

Escala interpretativa dimensión: CONTROL DE RESULTADOS, inadecuada gestión administrativa (9 – 23 pts); poco adecuada gestión administrativa (24 – 38 pts); adecuada gestión administrativa (39 – 45 pts)”.

- **Cuestionario “Escala de Desempeño Laboral DL-DPC”**

Para la evaluación del desempeño laboral se tiene en cuenta 39 ítems distribuidos en dos dimensiones: MOTIVACIÓN LABORAL, con diez ítems (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10); EFICACIA LABORAL, con diecinueve ítems (11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29); EFICIENCIA PROFESIONAL, con diez ítems (30,31,32,33,34,35,36,37,38,39). Respuestas por ítem como, totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo (indeciso), de acuerdo totalmente de acuerdo,

La escala interpretativa global usado, inadecuado desempeño laboral (39 – 103 pts), poco adecuado desempeño laboral (104 – 168 pts), adecuado desempeño laboral (169 – 195 pts)

Escala interpretativa dimensión: MOTIVACIÓN LABORAL., inadecuado desempeño laboral (10 – 26 pts), poco adecuado desempeño laboral (27 – 43 pts), adecuado desempeño laboral (44 – 50 pts)

Escala interpretativa dimensión: EFICACIA LABORAL., inadecuado desempeño laboral (18 – 47 pts), poco adecuado desempeño laboral (48 – 77 pts), adecuado desempeño laboral (78 – 90 pts).

Escala interpretativa dimensión: EFICIENCIA PROFESIONAL, inadecuado desempeño laboral (10 – 26 pts), poco adecuado desempeño laboral (27 – 43 pts), adecuado desempeño laboral (44 – 50 pts)

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

#### ➤ **Cuestionario “Escala de gestión administrativa GA-GPC”**

La escala de gestión administrativa obtuvo un alfa de cronbach a nivel general (0,895), en la dimensión de planificación de acciones (0,623), en la dimensión de organización de funciones (0,719), en la dimensión de ejecución de actividades (0,743) y en control de resultados (0,899). Concluyendo que el instrumento tiene una confiabilidad alta. Para mayor detalle ir a Anexo 03.

#### ➤ **Cuestionario “Escala de desempeño laboral DL-DPC”**

La Escala de Desempeño laboral obtuvo un alfa de cronbach a nivel general (0,875), en la dimensión de motivación (0,602), en la dimensión de eficacia (0,731) y en eficiencia (0,903). Concluyendo que el instrumento tiene una confiabilidad alta. Para mayor detalle ir a Anexo 03.

## **2.5. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS**

### **Estadística descriptiva - explicativa**

- Elaboración del registro de resultados sobre Gestión Administrativa y Desempeño Laboral
- Construcción de tablas de distribución de frecuencia.
- Elaboración de gráficos.

### **Estadística inferencial**

El procesamiento de datos se realiza con el software Excel y SPSS versión 23.

Prueba de Bondad de ajuste de los puntajes sobre Gestión Administrativa y Desempeño Laboral a la Distribución Normal. De los resultados de la Prueba Kolmogorov Smirnov a un nivel de significancia al 5% se detecta el uso de prueba no paramétricas, al observar valores  $p < 0.05$  con un nivel de significancia al 5%. De acuerdo a los resultados obtenidos se decide trabajar con la Prueba Chi cuadrado para variables categóricas.

## 2.6. ASPECTOS ÉTICOS

En esta investigación se protegió la identificación de los sujetos de estudio, tomando en consideración los aspectos éticos correspondientes, como son la confidencialidad, el consentimiento informado, la libre participación y el anonimato de la información.

- Confidencialidad: La información que se obtuvo no será develada, divulgada ni usada para otro fin que no sea el académico.
- Consentimiento informado: el fin que persiguió fue el consentimiento informado, solicitando la autorización correspondiente al director de la institución educativa
- Libre participación: estuvo referido a la participación de los docentes de la I.E.P Fray Martín de Porres sin coacción alguna y solo motivados por la importancia de la investigación.
- Anonimidad: Se tomó en consideración desde el comienzo de la investigación de gestión administrativa y desempeño laboral.



### III. RESULTADOS

#### 3.1. NIVEL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Tabla 3: Nivel de gestión administrativa de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada gestión administrativa	0	0%
Poco adecuada gestión administrativa	30	100%
Adecuada gestión administrativa	0	0%
	30	100%

Fuente: Anexo 04: Base de datos.

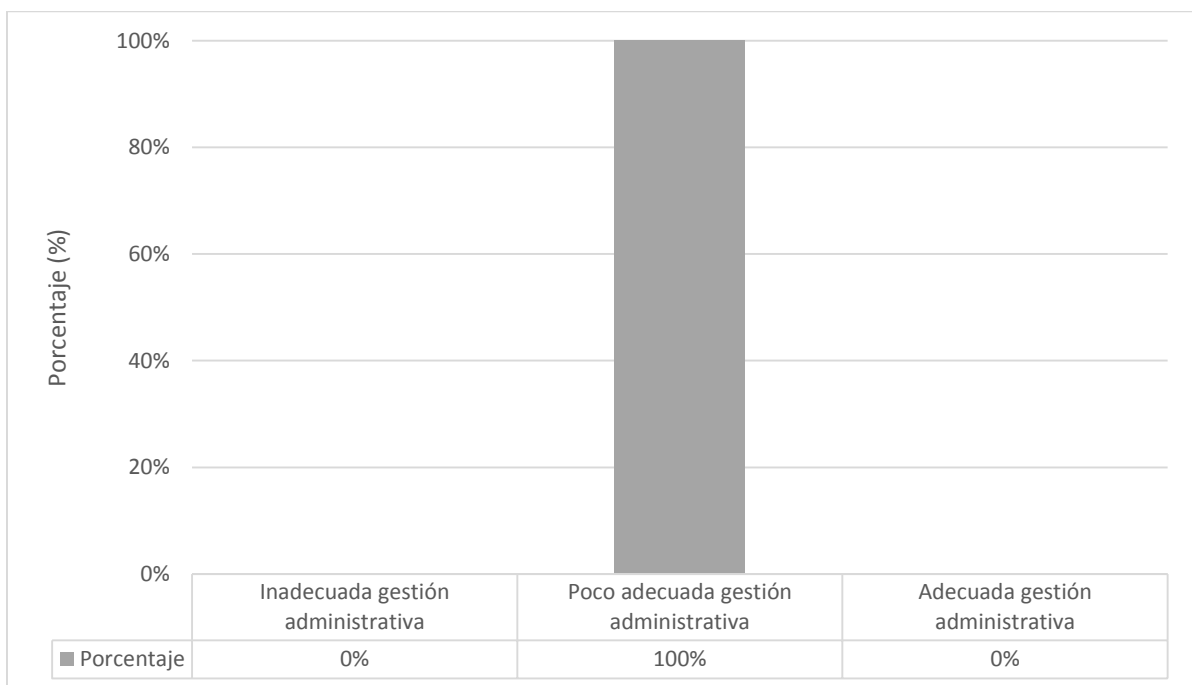


Figura 1: Nivel de gestión administrativa de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017

Fuente: Tabla 3: Nivel de gestión administrativa de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo

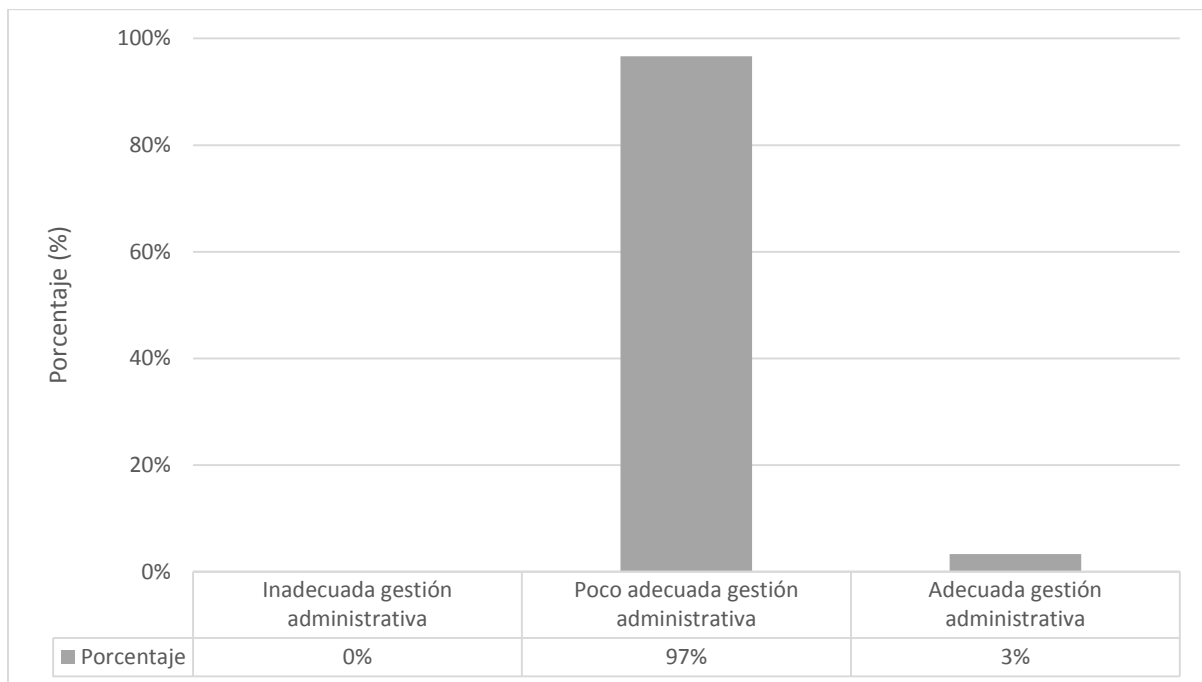
#### Interpretación:

En la figura 1 se observa que el nivel de gestión administrativa de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada presenta un 100 % en el nivel de poco adecuada.

*Tabla 4: Nivel de gestión administrativa – dimensión planificación de acciones de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada gestión administrativa	0	0%
Poco adecuada gestión administrativa	29	97%
Adecuada gestión administrativa	1	3%
	30	100%

*Fuente: Anexo 04: Base de datos*



*Figura 2: Nivel de gestión administrativa – dimensión planificación de acciones de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017.*

*Fuente: Tabla 4: Nivel de gestión administrativa – dimensión planificación de acciones de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo*

**Interpretación:**

En la figura 2 se observa que el nivel de gestión administrativa en la dimensión de planificación de acciones de una I.E.P. de nivel secundario de la Rinconada presenta un 97% en poco adecuada gestión; mientras que sólo un 3% en adecuada gestión administrativa.

Tabla 5: Nivel de gestión administrativa – organización de funciones de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada gestión administrativa	0	0%
Poco adecuada gestión administrativa	30	100%
Adecuada gestión administrativa	0	0%
	30	100%

Fuente: Anexo 04: Base de datos

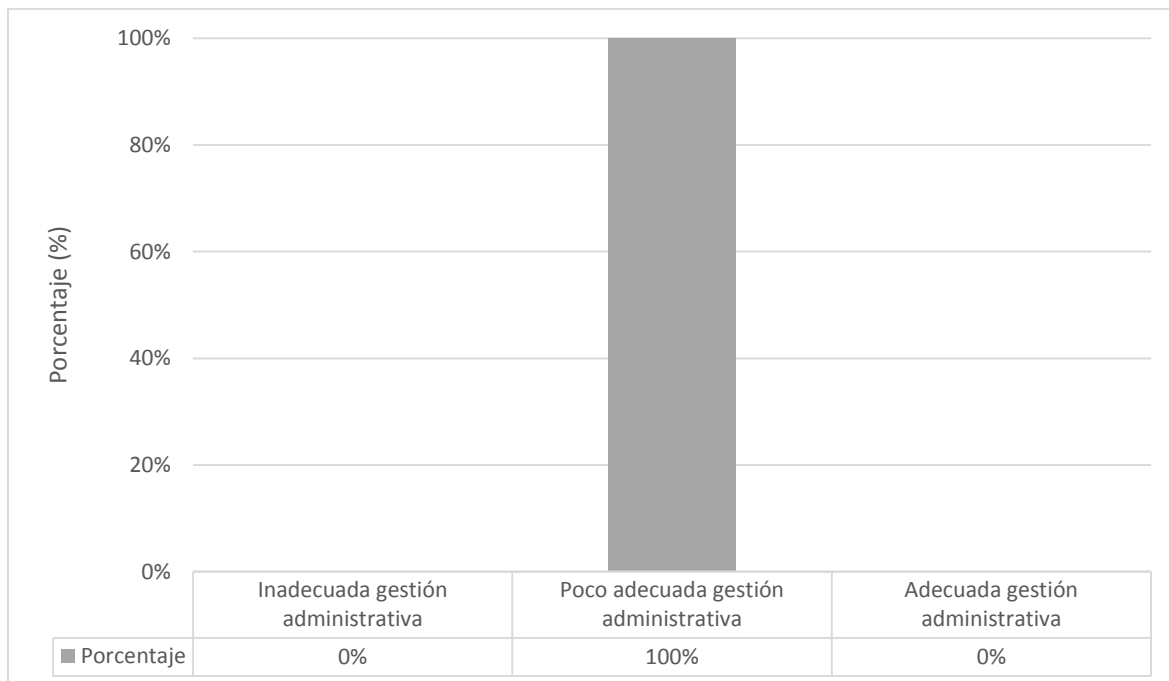


Figura 3: Nivel de gestión administrativa – organización de funciones de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017

Fuente: Tabla 5: Nivel de gestión administrativa – organización de funciones de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo

**Interpretación:**

En la figura 3 se observa que el nivel de gestión administrativa en su dimensión organización de funciones de una I.E.P. de nivel secundario de la Rinconada la ubica en un 100% en poco adecuada gestión administrativa.

Tabla 6: Nivel de gestión administrativa – ejecución de actividades de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada gestión administrativa	0	0%
Poco adecuada gestión administrativa	30	100%
Adecuada gestión administrativa	0	0%
	30	100%

Fuente: Anexo 04: Base de datos.

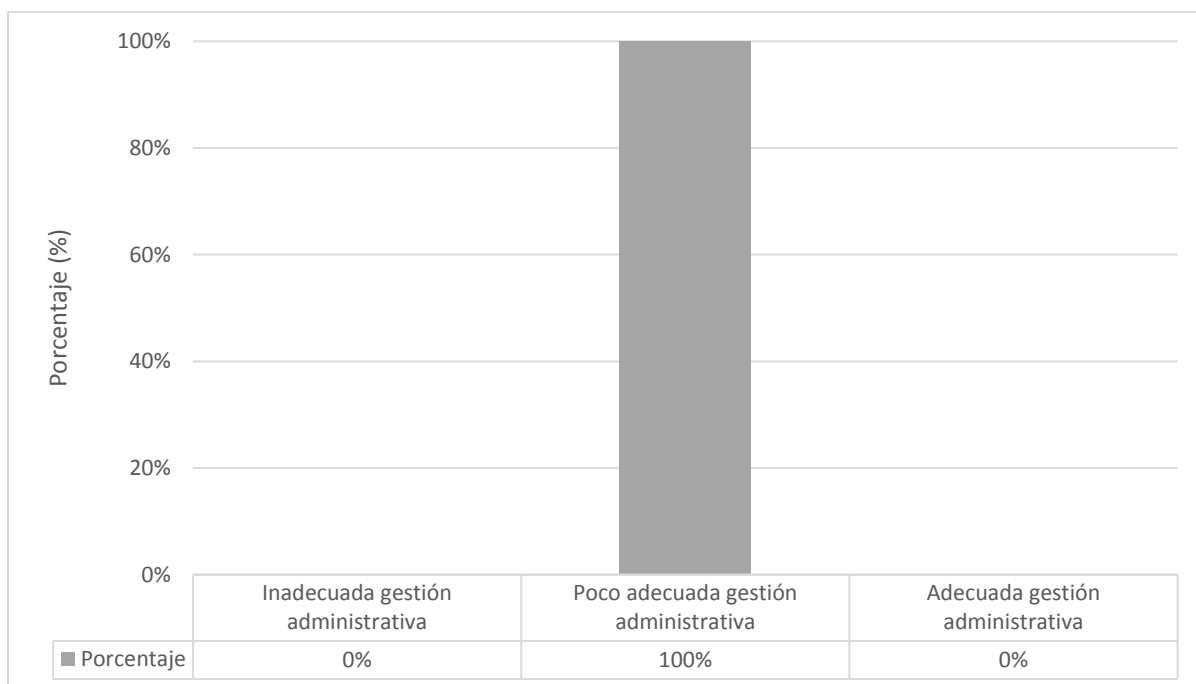


Figura 4: Nivel de gestión administrativa – ejecución de actividades de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017.

Fuente: Tabla 6: Nivel de gestión administrativa – ejecución de actividades de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo.

**Interpretación:**

En la figura 4 se observa que el nivel de gestión administrativa en su dimensión ejecución de actividades de una I.E.P. de nivel secundario de la Rinconada la ubica en un 100% en poco adecuada gestión administrativa.

Tabla 7: Nivel de gestión administrativa – control de resultados de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada gestión administrativa	2	7%
Poco adecuada gestión administrativa	27	90%
Adecuada gestión administrativa	1	3%
	30	100%

Fuente: Anexo 04: Base de datos.

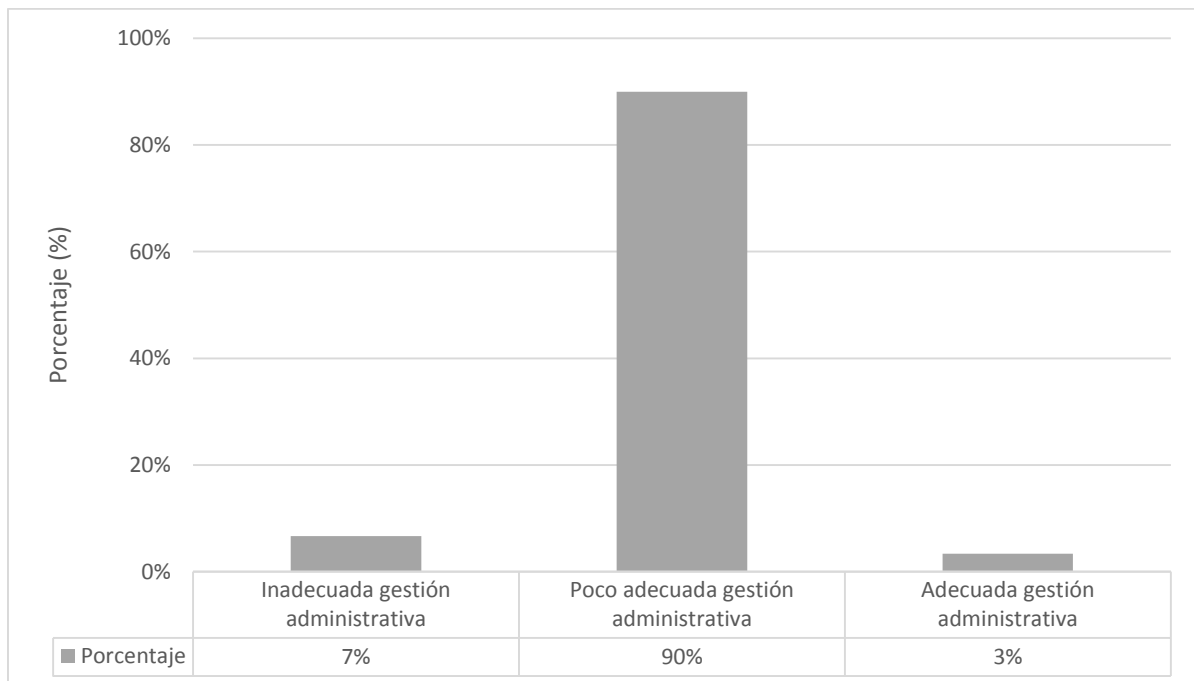


Figura 5: Nivel de gestión administrativa – control de resultados de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017.

Fuente: Tabla 7: Nivel de gestión administrativa – control de resultados de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo.

**Interpretación:**

En la figura 5 se observa que el nivel de gestión administrativa en su dimensión control de resultados de una I.E.P. de nivel secundario de la Rinconada la ubica en un 90% en poco adecuada gestión administrativa, 7% inadecuada gestión administrativa y un 3% en adecuada gestión administrativa.

### 3.2. NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL.

Tabla 8: Nivel de desempeño laboral de los docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado desempeño laboral	0	0%
Poco adecuado desempeño laboral	30	100%
Adecuado desempeño laboral	0	0%
	30	100%

Fuente: Anexo 04: Base de datos.

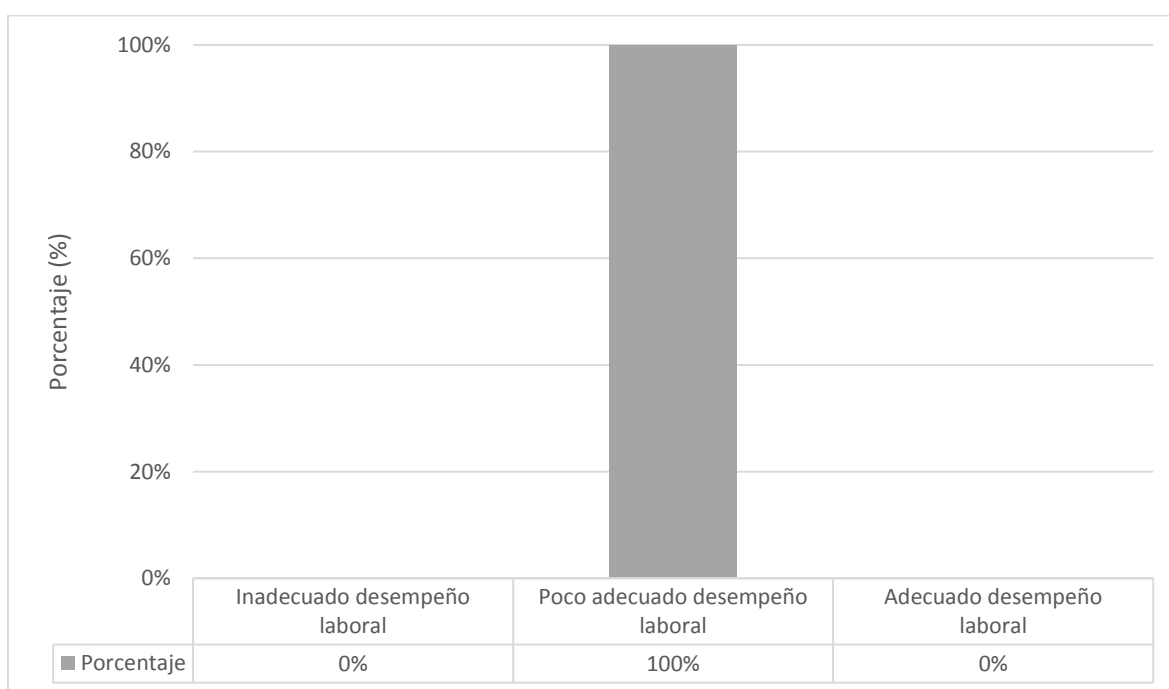


Figura 6: Nivel de desempeño laboral de los docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017

Fuente: Tabla 8: Nivel de desempeño laboral de los docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo.

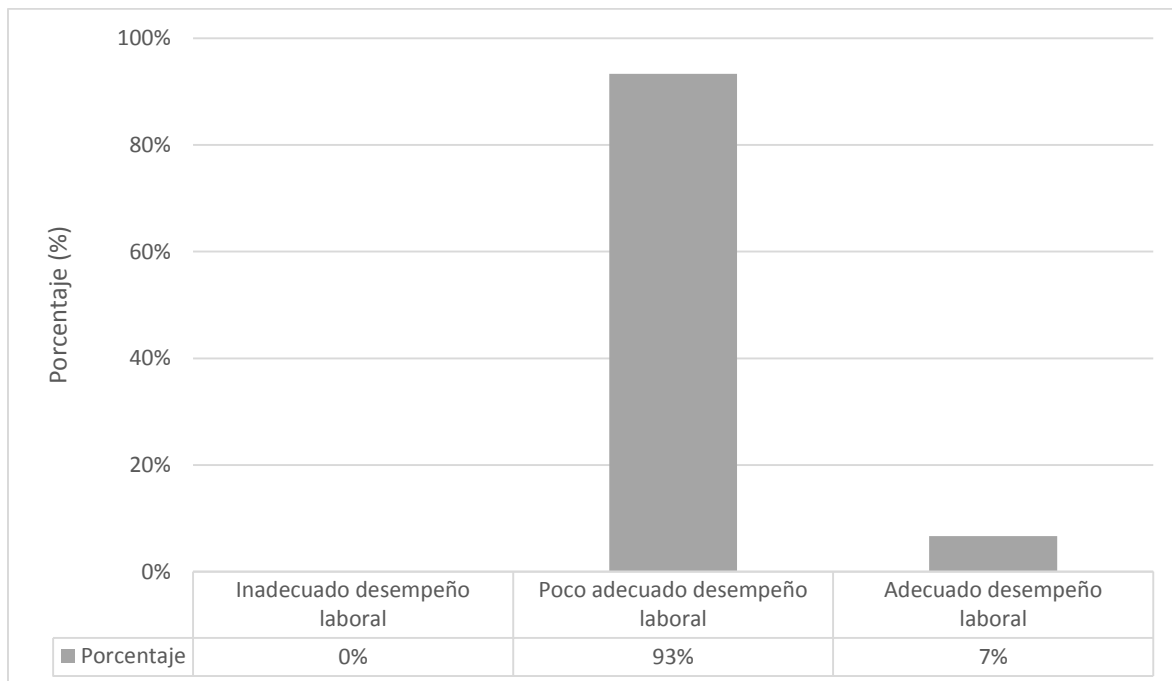
#### Interpretación:

En la figura 6 se observa que el 100% de nivel de desempeño laboral de los docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada se encuentra en poco adecuado.

*Tabla 9: Nivel de desempeño laboral – motivación laboral de los docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado desempeño laboral	0	0%
Poco adecuado desempeño laboral	28	93%
Adecuado desempeño laboral	2	7%
	30	100%

*Fuente: Anexo 04: Base de datos.*



*Figura 7: Nivel de desempeño laboral – motivación laboral de los docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017.*

*Fuente: Tabla 9: Nivel de desempeño laboral – motivación laboral de los docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo.*

**Interpretación:**

En la figura 7 se observa que el nivel de desempeño laboral en los docentes en su dimensión motivación laboral la ubica en un 93% en poco adecuado desempeño laboral y un 7% en adecuado desempeño laboral.

Tabla 10: Nivel de desempeño laboral – eficacia laboral de los docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado desempeño laboral	27	90%
Poco adecuado desempeño laboral	3	10%
Adecuado desempeño laboral	0	0%
	30	100%

Fuente: Anexo 04: Base de datos.

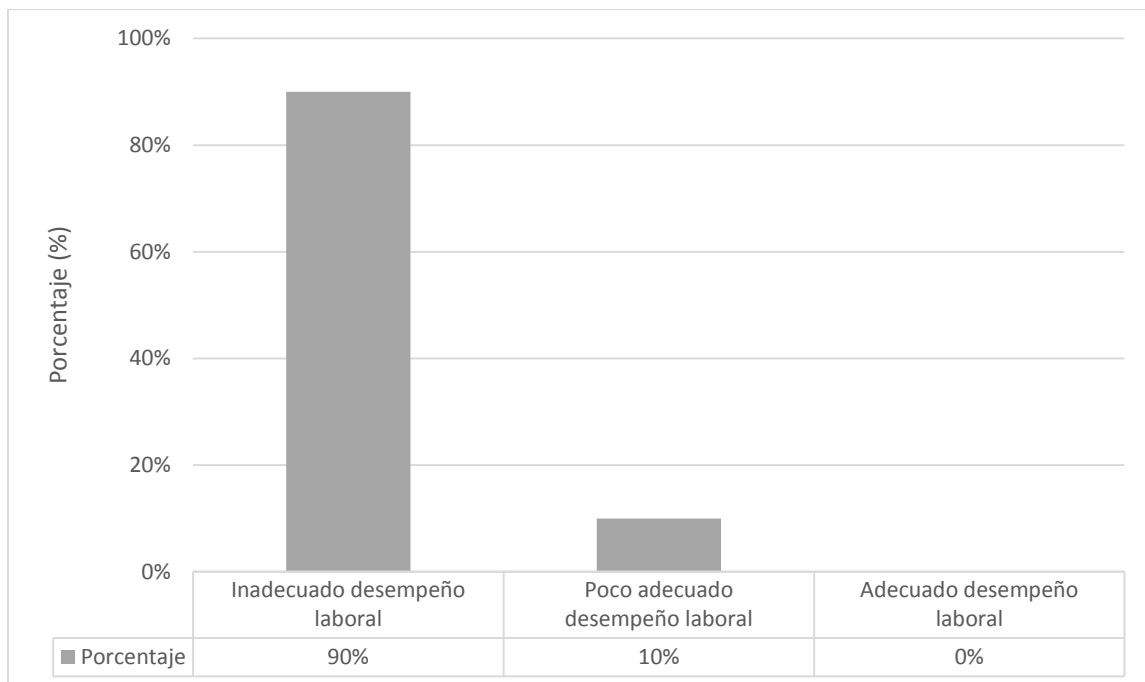


Figura 8: Nivel de desempeño laboral – eficacia laboral de los docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017

Fuente: Tabla 10: Nivel de desempeño laboral – eficacia laboral de los docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo

**Interpretación:**

En la figura 8 se observa que el nivel de desempeño laboral en los docentes en su dimensión eficacia laboral la ubica en un 90% en inadecuado desempeño laboral y un 10% en poco adecuado desempeño laboral.



Tabla 11: Nivel de desempeño laboral – eficiencia laboral de los docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado desempeño laboral	0	0%
Poco adecuado desempeño laboral	11	37%
Adecuado desempeño laboral	19	63%
	30	100%

Fuente: Anexo 04: Base de datos.

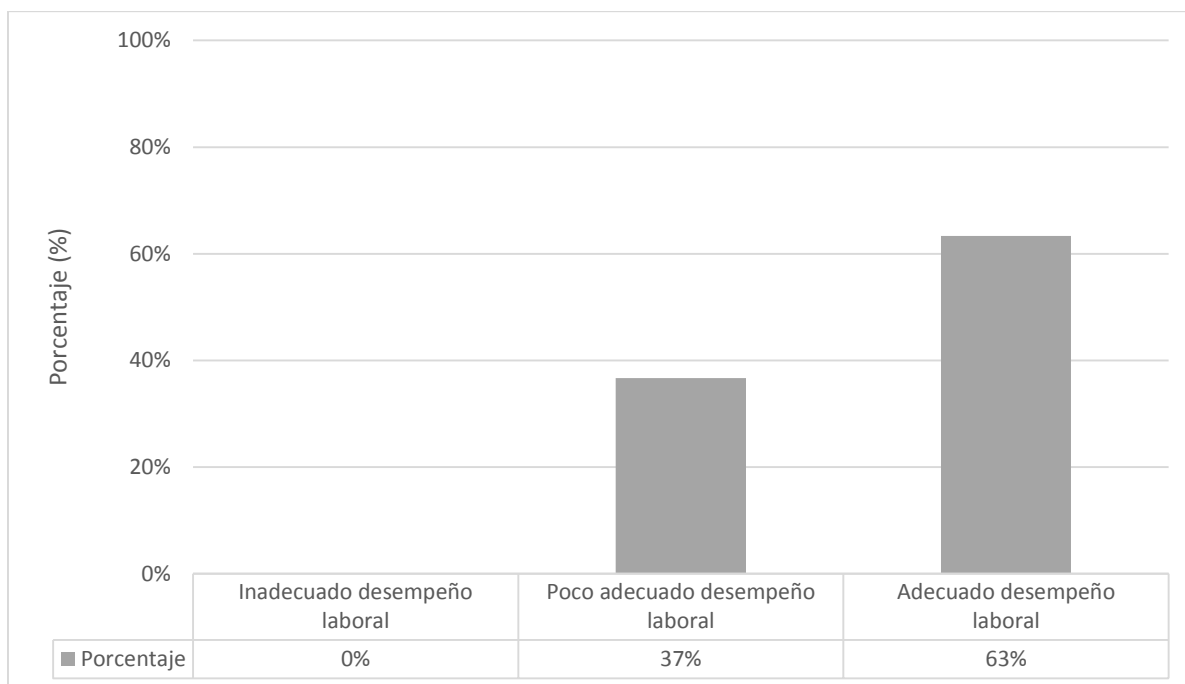


Figura 9: Nivel de desempeño laboral – eficiencia laboral de los docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017.

Fuente: Tabla 11: Nivel de desempeño laboral – eficiencia laboral de los docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo

**Interpretación:**

En la figura 9 se observa que el nivel de desempeño laboral en los docentes en su dimensión eficiencia laboral la ubica en un 63% en adecuado desempeño laboral y un 37% en poco adecuado desempeño laboral.

### 3.3. RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES

Tabla 12: Prueba de normalidad de los datos

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra									
	Planificación	Organización	Ejecución	Control de resultados	Gestión administrativa	Motivación	Eficacia	Eficiencia	Desempeño laboral
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Parámetro Media	28,53	30,30	30,86	29,53	119,23	38,60	41,97	48,07	128,63
Desviación estándar	4,23	3,34	3,52	4,71	11,04	3,97	5,51	8,41	12,52
Máximas diferencia	,217	,169	,197	,139	,100	,238	,244	,260	,192
diferencia Positivo	,217	,169	,197	,105	,100	,176	,230	,184	,192
s Negativo	-,142	-,166	-,180	-,139	-,089	-,238	-,244	-,260	-,073
extremas									
Estadístico de prueba	,217	,169	,197	,139	,100	,238	,244	,260	,192
Sig. asintótica (bilateral)	,001c	,028c	,004c	,143c	,200c,d	,000c	,000c	,000c	,006c

- a. La distribución de prueba es normal.
- b. Se calcula a partir de datos.
- c. Corrección de significación de Lilliefors.
- d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Fuente: Anexo 04: Base de datos

#### Interpretación:

De los resultados de la prueba de Kolmogorov Smirnov, se puede apreciar que la variable gestión administrativa, así como su dimensión control de resultados siguen una distribución normal ( $p > 0,05$ ); a diferencia de sus dimensiones planificación, organización y ejecución las cuales presentan una distribución no normal ( $p < 0,05$ ). En el caso de la variable desempeño laboral, así como en sus dimensiones, motivación, eficacia y eficiencia presentan una distribución no normal ( $p < 0,05$ ). Con lo mencionado el análisis de demostración de hipótesis se evaluará con la prueba no paramétrica de correlación, Rho de Spearman.

## Relación entre gestión administrativa y desempeño laboral.

Tabla 13: Análisis de correlación entre gestión administrativa y el desempeño laboral docente de una I.E.P. de nivel secundario en la Rinconada - 2017

			Gestión administrativa	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión administrativa	Coeficiente de correlación	1,000	,487**
		Sig. (bilateral)		,006
	N	30	30	
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,487**	1,000
Sig. (bilateral)		,006		
N		30	30	

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

Fuente: Anexo 04: Base de datos

### Interpretación:

De los resultados de la prueba de estadística presentados en la tabla 13, se puede apreciar que existe relación muy significativa de 0,487\*\* entre las variables gestión administrativa y desempeño laboral de los docentes de una I.E.P. de nivel secundaria en la Rinconada; porque, cuenta con un  $p=0,006 < 0,01$ ; por lo cual se aprueba la hipótesis planteada.

## Influencia de la planificación de acciones sobre el desempeño laboral

Tabla 14: Análisis de correlación entre dimensión planificación de gestión administrativa y el desempeño laboral docente de una I.E.P. de nivel secundario en la Rinconada - 2017

		Planificación	Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Planificación	Coeficiente de correlación	,420*	
		Sig. (bilateral)	,021	
		N	30	
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,420*	1,000
		Sig. (bilateral)	,021	
		N	30	30

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

Fuente: Anexo 04: Base de datos.

### Interpretación:

De los resultados de la prueba de estadística presentados en la tabla 14, se puede apreciar que existe relación significativa de 0,420\* entre la dimensión de planificación de la gestión administrativa y desempeño laboral de los docentes de una I.E.P. de nivel secundaria en la Rinconada; porque, cuenta con un  $p=0,021 < 0,05$ .

## Relación entre organización de las funciones sobre el desempeño laboral

Tabla 15: Análisis de correlación entre dimensión organización de gestión administrativa y el desempeño laboral docente de una I.E.P. de nivel secundario en la Rinconada - 2017

			Organización	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Organización	Coefficiente de correlación	1,000	,390*
		Sig. (bilateral)		,033
		N	30	30
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,390*	1,000
		Sig. (bilateral)	,033	
		N	30	30

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

Fuente: Anexo 04: Base de datos.

### Interpretación:

De los resultados de la prueba de estadística presentados en la tabla 15, se puede apreciar que existe relación significativa de 0,390\* entre la dimensión de organización de la gestión administrativa y desempeño laboral de los docentes de una I.E.P. de nivel secundaria en la Rinconada; porque, cuenta con un  $p=0,033 < 0,05$ .

## Influencia de la ejecución de actividades sobre el desempeño laboral

Tabla 16: Análisis de correlación entre dimensión ejecución de gestión administrativa y el desempeño laboral docente de una I.E.P. de nivel secundario en la Rinconada - 2017

			Ejecución	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Ejecución	Coeficiente de correlación	1,000	,339
		Sig. (bilateral)		,066
	N		30	30
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,339	1,000
Sig. (bilateral)		,066		
N		30	30	

Fuente: Anexo 04: Base de datos.

### Interpretación:

De los resultados de la prueba de estadística presentados en la tabla 16, se puede apreciar que no existe relación entre la dimensión de ejecución de la gestión administrativa y desempeño laboral de los docentes de una I.E.P. de nivel secundaria en la Rinconada; porque, cuenta con un  $p=0,066 > 0,05$ .

## Influencia del Control de resultados en el desempeño laboral.

Tabla 17: Análisis de correlación entre dimensión control de resultados de gestión administrativa y el desempeño laboral docente de una I.E.P. de nivel secundario en la Rinconada - 2017

			Control de resultados	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Control de resultados	Coeficiente de correlación	1,000	,068
		Sig. (bilateral)		,722
		N	30	30
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,068	1,000
		Sig. (bilateral)	,722	
		N	30	30

Fuente: Anexo 04: Base de datos.

### Interpretación:

De los resultados de la prueba de estadística presentados en la tabla 17, se puede apreciar que no existe relación entre la dimensión de control de resultados de la gestión administrativa y desempeño laboral de los docentes de una I.E.P. de nivel secundaria en la Rinconada; porque, cuenta con un  $p=0,722 > 0,05$ .

#### IV. DISCUSIÓN

La tesis denominada Percepción de la gestión administrativa y el desempeño laboral del docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017 tuvo como objetivo general establecer si la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal docente en la Institución Educativa antes mencionada en la Rinconada Trujillo 2017.

- El nivel de gestión administrativa de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada presenta un 100 % en el nivel de poco adecuada (Figura 1); además, el nivel de gestión administrativa en la dimensión de planificación de acciones de una I.E.P. de nivel secundario de la Rinconada presenta un 97% en poco adecuada gestión; mientras que sólo un 3% en adecuada gestión administrativa (Figura 2); por su lado, el nivel de gestión administrativa en la dimensión organización de funciones de una I.E.P. de nivel secundario de la Rinconada la ubica en un 100% en poco adecuada gestión administrativa (Figura 3); además, el nivel de gestión administrativa en su dimensión ejecución de actividades de una I.E.P. de nivel secundario de la Rinconada la ubica en un 100% en poco adecuada gestión administrativa (Figura 4); a su vez, el nivel de gestión administrativa en su dimensión control de resultados de una I.E.P. de nivel secundario de la Rinconada la ubica en un 90% en poco adecuada gestión administrativa, 7% inadecuada gestión administrativa y un 3% en adecuada gestión administrativa (Figura 5). Los datos obtenidos son similares a los de Bonilla K, y Diaz B. (2015) quienes obtuvieron que el nivel de gestión administrativa mala 6%, regular 44%, buena 30%, muy buena 16% y excelente 4%. Los datos son parecidos a los de Quichca, G (2012) quien obtuvo la gestión administrativa está en un 45,97% nivel regular, deficiente 35,48%, bueno 16,13%, pésimo 2,42%. Los datos son similares a los de Villegas, L (2015) quien obtuvo que el nivel de gestión administrativa un 2% muy poco, 6,53% poco, 20,93% regular, 42,50% aceptable y un 28,03% muy aceptable. En la dimensión de manejo de tiempo y espacios muy poco un 3,3%, poco un 10,0%, regular un 25,3%, aceptable un 38,9% y muy aceptable un 22,4%; la dimensión de gestión de recursos humanos e información muy poco un 1,6%, poco un 5,3%, regular un



20,4%, aceptable un 43,3% y muy aceptable un 29,3% y la dimensión de cumplimiento de normatividad muy poco un 1,1%, poco un 4%, regular un 17,1%, aceptable un 45,3% y muy aceptable un 32,4%.

Estos resultados guardan relación con lo expuesto por Sovero, (2007) quien señala que la gestión administrativa es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible alcanzar. Si bien es cierto, la administración establece un sistema de labor conjunta, en la cual directores, docentes y personal administrativo gozan de su propia personalidad, esto de alguna manera influye ya sea en forma positiva o negativa según la participación que demuestren en la búsqueda del logro de los objetivos institucionales, y esto directamente motiva a mejorar los desempeños laborales de los maestros y demás personal de la escuela.

- El 100% de nivel de desempeño laboral de los docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada se encuentra en poco adecuado (Figura 6). Los datos obtenidos son similares a los de Bonilla K, y Diaz B. (2015) quienes obtuvieron que el nivel de desempeño laboral de los funcionarios regular 6%, buena 56%, muy buena 34% y excelente 4%. A su vez son similares a los de Molina K. y Zenteno M. (2015) quienes encontraron que el nivel de desempeño laboral es un 50% malo 34% regular y 16% bueno. Los datos son parecidos a los de Quichca, G (2012) quien obtuvo el desempeño docente presentó un 61,29% en el nivel regular, 19,35% para bueno, 17,74% para deficiente y 0,81% para pésimo y excelente desempeño. Los datos son similares a los de Villegas, L (2015) quien obtuvo que el nivel de desempeño docente 0,13% muy poco, 2,47% poco, 16,23% regular, 44,37% aceptable y 36,80% muy aceptable.

Además, el nivel de desempeño laboral en los docentes en su dimensión motivación laboral la ubica en un 93% en poco adecuado desempeño laboral y un 7% en adecuado desempeño laboral (Figura 7). Estos resultados guardan relación con lo expuesto por Stoner, (2005), quien manifiesta que para poder sobresalir en cualquier aspecto de la vida tiene que existir una buena motivación, y más aún cuando se trata del aspecto educativo. En ese sentido, la motivación

es un modo de ver las cosas de acuerdo a los postulados psicológicos de la humanidad, y que suele contribuir a alcanzar mayores compromisos del individuo. Esto implica que se debe generar ocasiones, canalizarlas y sustentadas en función a la conducta de las personas tanto de modo particular como social. Para mejorar los niveles de trabajo productivo y dar buen testimonio de una eficaz gestión administrativa.

A su vez, el nivel de desempeño laboral en los docentes en su dimensión eficacia laboral la ubica en un 90% en inadecuado desempeño laboral y un 10% en poco adecuado desempeño laboral (Figura 8); por su lado, el nivel de desempeño laboral en los docentes en su dimensión eficiencia laboral la ubica en un 63% en adecuado desempeño laboral y un 37% en poco adecuado desempeño laboral (Figura 9). Estos resultados guardan relación con lo expuesto por Chiavenato (2007), quien manifiesta que todas las personas y organismos tienen que estar integradas adecuadamente, y esta integración debe ir dándose en función a cuánto van creciendo las aspiraciones particulares de cada uno y se relacionen con las del equipo o empresa. Se pretende que de forma unánime y paralela ambos objetivos, tanto los individuales como los organizacionales se vayan logrando a través del uso de medios y recursos manejables. La eficacia, es el nivel de consecución de metas y objetivos. También hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos. Ser eficaz es hacer las cosas bien, con los mejores métodos posibles para lograr el objetivo. A veces se suele confundir la eficiencia con eficacia, y se les da el mismo significado; y la realidad es que existe una gran diferencia entre ser eficiente y ser eficaz. Para el efecto, los trabajadores ediles deben relacionarse directamente con los objetivos educativos que plantea la institución. Esta tarea hará que sea fructífera tiene que ser derivada de una buena gestión administrativa

- Existe relación muy significativa de 0,487\*\* entre las variables gestión administrativa y desempeño laboral de los docentes de una I.E.P. de nivel secundaria en la Rinconada (Tabla 13). Los datos son similares a los de García (2008) que obtuvo que existe relación significativa entre ambas variables de 0,375. Los datos son parecidos a los de Quichca, G (2012) quien halló una correlación entre ambas variables de 0,638. Además, son similares a los de

Cárdenas, J. (2015) quien obtuvo que existe una correlación muy significativa entre ambas variables con un coeficiente de correlación de 0,514. Los datos son similares a los de Villegas, L (2015) quien halló una correlación muy significativa de 0,751.

A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis alternativa general que establece que la gestión administrativa influye significativamente en el desempeño laboral del personal docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017, demostrando que, a una mejor gestión administrativa de parte del directivo, los desempeños que reflejen los maestros serán mejores.

Además, existe relación significativa de 0,420\* entre la dimensión de planificación de la gestión administrativa y desempeño laboral de los docentes (Tabla 14). Estos resultados guardan relación con lo expuesto por Simón, (2013), quien sostiene a través de su trabajo titulado La Gestión educativa y su relación con la práctica docente, señala que existe una relación altamente significativa entre la Gestión educativa y la práctica docente, y que la planificaciones de acciones es un factor determinante en la actividad educativa, el concepto de gestión, el mismo hace referencia a la manera de dinamizar los distintos insumos que interviene en la organización y funcionamiento de una unidad educativa.

Por otro lado, existe relación significativa de 0,390\* entre la dimensión de organización de la gestión administrativa y desempeño laboral de los docentes (Tabla 15). Estos resultados guardan relación con lo expuesto por Frigerio, G. (1992), quien afirma que la gestión pedagógica se refiere a un modo de organización sistémico de las funciones, es decir a una interacción de variados elementos inmersos en el quehacer diario de una institución educativa. Esto abarca a todo lo que realizan los integrantes de una comunidad educativa, entre ellos tenemos a los maestros, y los temas que tratan y la manera en que lo desarrollan, todo ello basado en un contexto cercano que le da importancia a su accionar, dado que este tiene estatutos, reglas, principios que la rigen con el fin de crear espacios para un buen desempeño de los aprendizajes

No obstante, no existe relación entre la dimensión de ejecución de la gestión administrativa y desempeño laboral de los docentes (Tabla 16). Estos resultados no guardan relación con lo expuesto por Beltrán, (2007), quien sostiene que

cuando se tenga que ejecutar y desarrollar las acciones que en un comienzo fueron planificadas y organizadas, es imprescindible que el gestor asuma ciertas precauciones en la que inicie y lleve las actividades propuestas para que los empleados de la institución educativa realicen un buen desempeño en su trabajo. Esto implica que el directivo tenga que dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

A su vez, no existe relación entre la dimensión de control de resultados de la gestión administrativa y desempeño laboral de los docentes (Tabla 17). Estos resultados no guardan relación con lo expuesto por Salomé, (2008), quien sostiene que el control viene a ser el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las planificadas, por consiguiente, los directivos que gestionan el proceso de las escuelas siempre deberán encontrar conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros esté progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Por lo tanto, si se controla con mayor eficiencia y permanencia, el desempeño de los que laboran en la institución incrementará sustancialmente.

## V. CONCLUSIONES

- El nivel de gestión administrativa de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada presenta un 100 % en el nivel de poco adecuada; además, el nivel de gestión administrativa en la dimensión de planificación de acciones de una I.E.P. de nivel secundario de la Rinconada presenta un 97% en poco adecuada gestión; mientras que sólo un 3% en adecuada gestión administrativa; por su lado, el nivel de gestión administrativa en la dimensión organización de funciones de una I.E.P. de nivel secundario de la Rinconada la ubica en un 100% en poco adecuada gestión administrativa; además, el nivel de gestión administrativa en su dimensión ejecución de actividades de una I.E.P. de nivel secundario de la Rinconada la ubica en un 100% en poco adecuada gestión administrativa; a su vez, el nivel de gestión administrativa en su dimensión control de resultados de una I.E.P. de nivel secundario de la Rinconada la ubica en un 90% en poco adecuada gestión administrativa, 7% inadecuada gestión administrativa y un 3% en adecuada gestión administrativa.
- El 100% de nivel de desempeño laboral de los docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada se encuentra en poco adecuado; además, el nivel de desempeño laboral en los docentes en su dimensión motivación laboral la ubica en un 93% en poco adecuado desempeño laboral y un 7% en adecuado desempeño laboral; a su vez, el nivel de desempeño laboral en los docentes en su dimensión eficacia laboral la ubica en un 90% en inadecuado desempeño laboral y un 10% en poco adecuado desempeño laboral; por su lado, el nivel de desempeño laboral en los docentes en su dimensión eficiencia laboral la ubica en un 63% en adecuado desempeño laboral y un 37% en poco adecuado desempeño laboral.
- Existe relación muy significativa de 0,487\*\* entre las variables gestión administrativa y desempeño laboral de los docentes de una I.E.P. de nivel secundaria en la Rinconada.
- Existe relación significativa de 0,420\* entre la dimensión de planificación de la gestión administrativa y desempeño laboral de los docentes.

- Existe relación significativa de 0,390\* entre la dimensión de organización de la gestión administrativa y desempeño laboral de los docentes.
- No existe relación entre la dimensión de ejecución de la gestión administrativa y desempeño laboral de los docentes al tener un valor de significancia mayor a 0,05.
- No existe relación entre la dimensión de control de resultados de la gestión administrativa y desempeño laboral de los docentes al tener un valor de significancia mayor a 0,05.

## VI. RECOMENDACIONES

1. Se debe motivar e incentivar que los maestros con buen nivel de desempeño publiquen y difundan a la comunidad educativa en general sus avances con miras a subir el nivel académico de las instituciones educativas pertenecientes a la localidad de la Rinconada.
2. Organizar diversos talleres sobre la planificación curricular sería beneficioso para los maestros de toda institución educativa. No solo se debe tomar en cuenta el dominio de una especialidad, sino mejorar la forma de garantizar el aprendizaje sistematizado de los estudiantes.
3. Sería recomendable que se organicen actividades académicas para mejorar la investigación formativa. Esto garantizaría que los docentes desarrollen competencias y, por ende, mejoren un aspecto de su desempeño docente porque se formaría un ambiente de estudio agradable y se podría conformar una comunidad científica en la institución educativa que lidere los cambios e innovaciones de la institución.
4. Se recomienda a la institución educativa de la Rinconada, fomentar las actividades de integración y jornadas motivacionales, para despertar en el personal el interés por el trabajo, así como también el sentido de pertenencia y el deseo de trabajar en función de los objetivos institucionales tanto de maestros, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general, con el fin de estrechar lazos de amor y confianza.
5. A la institución se le recomienda implementar auto capacitaciones permanentemente en temas referidos a liderazgo, organización curricular, gestión administrativa entre otros, con el fin de mejorar los niveles de desempeño docente.
6. Comunicar a todos los integrantes de la comunidad educativa local como de la comunidad y otras más por medio de afiches, anuncios u otros media la

necesidad de trabajar aspectos referidos a la manera de cómo llevar a cabo una buena gestión dentro del aula como un líder pedagógico.

7. Se recomienda, que en futuros trabajo de investigación se ahonde más en el tema y quien sabe se lleguen a descubrir más factores que incidan directa o indirectamente sobre la relación de ambas variables.
8. Dar a conocer los resultados de esta investigación a de la institución educativa, Fray Martín de Porres-2017, para que se establezcan los mecanismos que contribuyan a mejorar los procesos administrativos de la organización y el desempeño laboral.



## VII. REFERENCIAS

- ALVARADO, O. (1999) Gestión educativa, enfoques y procesos, primera edición, editorial Fondo de Desarrollo, Perú, p. 103.
- Amoros, E. (2007). Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. USAT Escuela de Economía. Chiclayo.
- Arciniega, I. (2002). Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? México: Limusa.
- Arias, F.; Valega, D.; Loli, A. y Quintana, M., sobre compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos, en una muestra de 190
- BELTRÁN, J. (2007) "Indicadores de Gestión: herramientas para la competitividad". 3ra. Editores. pág. 24 - 28.
- Bogler, R. y A. somech (2004). "Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools". Teaching and Teacher Education, Vol. 20, 277–289.
- Bonilla K, y Diaz B. (2015). Análisis de la gestión administrativa y su incidencia sobre el desempeño laboral de los funcionarios del hospital cristiano de especialidades "Ciudadela Las Piñas" del cantón milagro, periodo 2012 – 2014. (Tesis de grado). Ecuador: Milagro.
- BONILLA, M.; MOLINA, J. Y MORALES, F. (2006) "Planificación: Concepto e importancia. Universidad Fermín Toro. Maestría en gerencia y liderazgo educativo. Barinas – Venezuela, 14 de mayo de 2006.
- Bracho, C. (1989) Clima Organizacional.
- Bretel, Luís (2002) "Sistema de evaluación de desempeño laboral en el marco de una redefinición de la carrera magisterial. Madrid España

- BUENO, Alberto. (2006). En su tesis titulada: “El Desempeño Docente y el Rendimiento Académico en la formación Especializada de los Estudiantes de Matemática y Física de las Facultades de Educación de las Universidades de la Sierra Central del Perú”.
- Caligiore Corrales, I. y Díaz Sosa, J. (2003) “clima organizacional y desempeño laboral en la ULA: estudio de un caso (Venezuela).
- Carapaica, L. (2004). Como gerenciar el cambio organizacional. Documento de Internet consultado el 15 de noviembre del 2006 en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/15/cgco.htm>
- Cárdenas, J (2015). Gestión administrativa y desempeño laboral en el personal de la oficina general de seguridad y protección del Ministerio de Defensa, Lima – 2015 (Tesis). Perú: Lima.
- Carrillo, C. (2012). Compromiso organizacional de los cirujanos dentistas que laboran en la Policía Nacional del Perú. (Tesis para optar grado de Maestro). Escuela de Post Grado. Universidad Peruana Los Andes. Lima.
- Castañón, A. (2001). Equipos de trabajo. Medir el compromiso y la satisfacción de los equipos de trabajo. Documento de internet consultado el 13 de noviembre del 2006 en <http://www.lagente.com/cgi-bin/contenido.pl?Art=126>.
- CHIAVENATO, I. (2000). Definición del Desempeño Laboral. México: Mc. Graw-Hill Interamericana de México: S. A.
- Chiavenato, I. (2000).Administración de los Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill
- CHIAVENATO, I. (2002). Evaluación del Desempeño Docente .Quinta Edición. Bogotá. 8. DUBRIN, A J. (2008) “Relaciones Humanas: Comportamiento humano en el trabajo” 1º Edición. Edit. Naucalpan de Juárez- estado de México. Págs.65 - 83 - 133.

- CHIROQUE, S. (2006). Evaluación de desempeños docentes. Informe 45.IPP.Lima-Perú. 10.
- DE LA CRUZ, Luis (2008).Diccionario de Educación. Lima –Perú.
- COMISIÓN EUROPEA (2002).” Reporte Fina. Evaluación Comparativa de las Empresas”. I. Pág. 56.
- Da silva, r. (1995), El clima organizacional en ambiente psicológico
- Davis, Keith &Newstrom John. (1997). Comportamiento humano en las organizaciones, comportamiento organizacional. Editorial McGraw Hill.
- DE LA TORRE, Saturnino. Para investigar la creatividad. Barcelona: Ediciones DOE, 1996. p. 13.
- Dessler, G. (1986). Organización y Administración. México: Prentice-Hall.
- Elmore, Richard (1996). La reestructuración de las escuelas. México: Fondo de Cultura Económica.
- ESQUEDA (1996)” Desempeño gerencial del director de educación básica”. Editorial pág. 9.
- Fernández, F. (1992). Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas del Altagracia de Orituco de la 3ª Etapa , y el Clima Organizacional de Dichas Instituciones. Trabajo de Maestría. Universidad Bicentenario de Aragua.
- GARCIA CRUZ, Josefina (2008), en su tesis titulada: “La Calidad de Gestión Académico Administrativa y el desempeño Docente en la Unidad de Post186” Grado según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM .Para optar el Grado Académico de Doctor en Educación en la UNMSM. Facultad de Educación. 86
- García, G., L. (1997). Necesidades de Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de Educación Básica. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. INSTIA. Maracaibo.

- García, J (2008). La Calidad de Gestión Académico Administrativa y el desempeño Docente en la Unidad de Post-Grado según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM (Tesis). Perú: Lima.
- GERVILLA, C. A. (2006). "La creatividad en la adolescencia". En libro: Comprender y Evaluar la Creatividad. Vol. 1. Ediciones Aljibe, Málaga. España.
- Gil, F., Rico, R. & Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. Papeles del Psicólogo, 29(1) 25-31. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829104>
- GÓMEZ CASTAÑEDA, Omar R. (2005): "Planificación Estratégica" en Contribuciones a la Economía, México. Pág. 124.
- Gonçalves, Alexis P. "dimensiones del clima organizacional" Recuperado de: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
- González Millán, José Javier (2008) "Caracterización de la cultura organizacional". Recuperado de: [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/25/2\\_Caracterizacion%20de%20la%20cultura.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/25/2_Caracterizacion%20de%20la%20cultura.pdf)
- González, A. (1995). Los Procesos Administrativos y la Administración Escolar. Santino Distribuidora Escolar S.R.L. Caracas. Venezuela.
- Gutiérrez Paredes, J.J. (2010) "Correlación entre el clima organizacional en la escuela de salud y el desempeño profesional de los académicos de la Universidad Santo Tomás sede viña del mar". Valparaíso – Chile
- HERNÁNDEZ, B. et al (2006) Metodología de la Investigación, cuarta edición, editorial Mc Graw Hill, México p. 104.
- LARISSA G. Y MARTÍNEZ S. (2004)" Reclutamiento y selección de Recursos humanos", tomado el 24 de setiembre del 2012

- Molina K. y Zenteno M. (2015). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de gestión administrativa, financiera y comercialización de la CEM AUSTROGAS de la ciudad de Cuenca, periodo 2013 (Tesis). Ecuador: Cuenca.
- Quichca, G (2012). Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 - I del Instituto superior particular “La Pontificia” del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho – Perú (Tesis). Perú: Ayacucho.
- Villegas, L (2015). Gestión administrativa y su relación con el desempeño docente en la escuela de capacitación y perfeccionamiento de la FAP – 2012 (Tesis). Perú: Lima.

# **ANEXOS**

## ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TITULO: “Percepción de la gestión administrativa y el desempeño laboral del docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017”.**

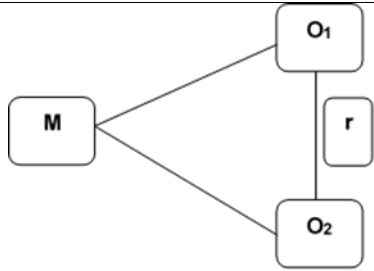
**AUTOR: Br. Lina Maria Benites Ureña y Br. Deysi Eveling del Carmen Castillo Fonseca**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES																												
<p><b>Problema Principal:</b> ¿Cómo la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017?</p> <p><b>Problemas Secundarios:</b> A. ¿De qué manera se relaciona la gestión administrativa y el desempeño laboral del personal docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017? B. ¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y el desempeño laboral del personal docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017? C. ¿Cuál es la relación que se da en su dimensión calculada y el desempeño laboral del personal</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Establecer si la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b> Determinar el nivel de gestión administrativa de la I.E.P Fray Martín de Porres de la Rinconada Trujillo 2017. Determinar el nivel de desempeño laboral del personal docente de la I.E.P Fray Martín de Porres de la Rinconada Trujillo 2017. Determinar en qué medida influye la planificación de acciones sobre el desempeño laboral de la I.E.P Fray Martín de Porres de la Rinconada Trujillo 2017.</p>	<p><b>Hipótesis:</b> H1: la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017 Ho: la gestión administrativa NO influye en el desempeño laboral del personal docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017?</p>	<p><b>Variable: (X): Compromiso Organizacional</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Índices</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planificación de acciones</td> <td>Apego Planificación Respeto Confianza</td> <td>1,2,3,4,5,6,7,8,9</td> <td>- Totalmente en desacuerdo - En desacuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo</td> </tr> <tr> <td>Organización de funciones</td> <td>Organización Responsabilidad Normatividad</td> <td>10,11,12,13,14,15,16,17,18</td> <td>- De acuerdo - Totalmente de acuerdo</td> </tr> <tr> <td>Ejecución de actividades</td> <td>Participación Compromiso Motivación Oportunidad</td> <td>19,20,21,22,23,24,25,26,27</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Control de resultados</td> <td>Evaluación Programación Equidad Transparencia</td> <td>28,29,30,31,32,33,34,35,36</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Variable: (Y) Desempeño laboral</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Índices</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Motivación laboral</td> <td>- Valores -Objetivos- Metas -Liderazgo - Toma de Decisiones - Presión -Satisfacción Personal</td> <td>01,02,03,04,05,06,07,08,09</td> <td>- Totalmente en desacuerdo - En desacuerdo</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índices	Planificación de acciones	Apego Planificación Respeto Confianza	1,2,3,4,5,6,7,8,9	- Totalmente en desacuerdo - En desacuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Organización de funciones	Organización Responsabilidad Normatividad	10,11,12,13,14,15,16,17,18	- De acuerdo - Totalmente de acuerdo	Ejecución de actividades	Participación Compromiso Motivación Oportunidad	19,20,21,22,23,24,25,26,27		Control de resultados	Evaluación Programación Equidad Transparencia	28,29,30,31,32,33,34,35,36		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índices	Motivación laboral	- Valores -Objetivos- Metas -Liderazgo - Toma de Decisiones - Presión -Satisfacción Personal	01,02,03,04,05,06,07,08,09	- Totalmente en desacuerdo - En desacuerdo
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índices																												
Planificación de acciones	Apego Planificación Respeto Confianza	1,2,3,4,5,6,7,8,9	- Totalmente en desacuerdo - En desacuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo																												
Organización de funciones	Organización Responsabilidad Normatividad	10,11,12,13,14,15,16,17,18	- De acuerdo - Totalmente de acuerdo																												
Ejecución de actividades	Participación Compromiso Motivación Oportunidad	19,20,21,22,23,24,25,26,27																													
Control de resultados	Evaluación Programación Equidad Transparencia	28,29,30,31,32,33,34,35,36																													
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índices																												
Motivación laboral	- Valores -Objetivos- Metas -Liderazgo - Toma de Decisiones - Presión -Satisfacción Personal	01,02,03,04,05,06,07,08,09	- Totalmente en desacuerdo - En desacuerdo																												

<p>docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017?</p>	<p>Determinar en qué medida influye la organización de las funciones sobre el desempeño laboral de la I.E.P Fray Martín de Porres de la Rinconada Trujillo 2017.</p> <p>Determinar en qué medida influye la ejecución de actividades el desempeño laboral de la I.E.P Fray Martín de Porres de la Rinconada Trujillo 2017.</p> <p>Determinar la influencia del Control de resultados en el desempeño laboral de la I.E.P Fray Martín de Porres de la Rinconada Trujillo 2017.</p>		<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1400 225 1534 272">Eficacia laboral</td> <td data-bbox="1579 196 1780 272">           - Trabajo en Equipo            -Responsabilidad            -Cordialidad         </td> <td data-bbox="1832 196 2004 304">10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,22,23,24,25,26,27,28</td> <td data-bbox="2011 217 2145 256">- Ni de acuerdo ni en desacuerdo</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1400 355 1534 403">Eficiencia profesional</td> <td data-bbox="1579 308 1780 456">           -Estructura Social            -Proceso de control            -Recompensa reconocimiento            -Comunicación interpersonal         </td> <td data-bbox="1832 308 2004 392">29,30,31,32,33,34,35,36,37,38, 39</td> <td data-bbox="2011 296 2145 320">- De acuerdo</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td data-bbox="2011 355 2145 395">- Totalmente de acuerdo</td> </tr> </table>	Eficacia laboral	- Trabajo en Equipo -Responsabilidad -Cordialidad	10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,22,23,24,25,26,27,28	- Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Eficiencia profesional	-Estructura Social -Proceso de control -Recompensa reconocimiento -Comunicación interpersonal	29,30,31,32,33,34,35,36,37,38, 39	- De acuerdo				- Totalmente de acuerdo
Eficacia laboral	- Trabajo en Equipo -Responsabilidad -Cordialidad	10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,22,23,24,25,26,27,28	- Ni de acuerdo ni en desacuerdo												
Eficiencia profesional	-Estructura Social -Proceso de control -Recompensa reconocimiento -Comunicación interpersonal	29,30,31,32,33,34,35,36,37,38, 39	- De acuerdo												
			- Totalmente de acuerdo												
MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA												
<p><b>MÉTODO:</b> La presente investigación se procederá de acuerdo al método científico a nivel descriptivo de corte transversal. Es descriptiva, por cuanto tiene la capacidad de seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto. BERNAL (2000)</p> <p><b>TIPO:</b> En el estado actual del conocimiento, cualquier investigación es tanto básica como aplicada. Por lo que la presente investigación será <b>básica</b> por que investiga la relación entre variables, diagnostica una realidad laboral, genera nuevas formas de entender los fenómenos laborales y construiremos y adaptaremos instrumentos de medición y Será <b>aplicada</b> por que investiga sobre la gestión pública en RRHH para mejorarla VARA A.(2008)</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> La población estudio está considerada por los 30 docentes de la institución educativa de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017.</p> <p><b>3.5.2. Muestra.</b> La muestra de estudio es no probabilística determinada a criterio de la tésista conformada por los 30 docentes.</p> <p>Muestra =Población</p>	<p>1. Técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, aplicado a los todos los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Ayacucho 2013, para indagar su opinión acerca de las dimensiones señaladas en el cuadro de variables e indicadores</p> <p>2. Técnica de procesamiento de datos, y su instrumento las tablas de procesamiento de datos para tabular, y procesar los resultados de las encuestas acerca de las dimensiones señaladas en todos los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Ayacucho 2013.</p>	<p>Los datos serán procesados a través de las medidas de tendencia central para posterior presentación de resultados.</p>												



<p><b>DISEÑO:</b> El tipo de estudio se enmarca dentro del esquema de investigación de tipo descriptiva- correlacional y explicativa. Descriptiva porque busca realizar una descripción, luego un registro, un análisis y posteriormente una interpretación de manera sistémica acerca de la situación y condición real que se observa del fenómeno o estudio tal cual se da en la naturaleza, comparando y determinando que tipo de relaciones hay entre las variables estudiadas.</p> <p>Es correlacional porque trata de comprobar y evaluar el grado de relación existente entre las variables medidas en una muestra. Es explicativa porque trata de establecer las posibles relaciones causales y explicar porque las variables están interrelacionadas.</p> <p>Al respecto Polit, D. y Hungler, B. (2003) pág. 210 manifiesta que es <b>Descriptiva</b> porque explica la propiedad de cada uno, sus caracteres o perfiles más relevantes de un individuo, equipos o comunidades, etc. <b>Es Correlacional.</b> Porque analiza y verifica las relaciones entre las variables, es decir, se describe el comportamiento de una variable en función al comportamiento de la otra, y viceversa. <b>Es Explicativa.</b> Porque trata de dar una explicación acerca de que originan determinados hechos, fenómenos o sucesos.</p> <p>La representación del diseño de investigación es el siguiente:</p>		<p><b>Validación del instrumento</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Técnica del Fichaje y su instrumento las fichas bibliográficas, para registrar la indagación de bases teóricas del estudio.</li> <li>2. Técnica de opinión de expertos y su instrumento el informe de juicio de expertos, aplicado a 3 magísteres o doctores en educación, para validar la encuesta-cuestionario</li> <li>3. (Prueba piloto) o Técnica de ensayo en pequeños grupos, del cuestionario de los docentes y administrativos, que será aplicado a un grupo de docentes y administrativos equivalente al 20% del tamaño de la muestra.</li> </ol>	
--	--	--	--



Dónde:

M : Muestra: docentes de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017

O1: Observación de la variable independiente:

**Gestión Administrativa**

O2: Observación de la variable dependiente:

**Desempeño Laboral**

r: Relación de causalidad de las variables:  
Gestión Administrativa y desempeño laboral

## ANEXO 02: INSTRUMENTOS

### CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

#### ESTIMADO(A) SR/SRA:

El presente instrumento tiene como objetivo evaluar la gestión administrativa que se realiza en la I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017.

#### Calificación:

**1:** Totalmente en **Desacuerdo** **2.:** En **Desacuerdo** **3:** **Ni** de Acuerdo, **Ni** en Desacuerdo (Indeciso) **4:** De **Acuerdo** **5:** Totalmente de **Acuerdo**

Nº	DIMENSIONES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE (X)	TD	D	N	A	TA
	<b>PLANIFICACION DE ACCIONES:</b>					
01	Se emplean las estrategias y procedimientos adecuados en la planificación de las actividades.					
02	Se toma en cuenta el FODA como herramienta para la planificación de actividades.					
03	Las actividades se planifican con la participación del personal docente, administrativo y PFFF.					
04	Las decisiones que toma el director son consideradas asertivas y pertinentes.					
05	Se respetan los derechos de los trabajadores de la I. E cuando se toman decisiones.					
06	El director delega autoridad demostrando confianza hacia el personal.					
07	Los directivos brindan asesoramiento permanente al personal de la I.E.					
08	Los trabajadores asumen tareas y obligaciones inherentes a sus funciones.					
09	El personal demuestra interés y responsabilidad por el trabajo que realiza.					

<b>ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES</b>						
10	Los docentes asumen sus funciones con responsabilidad.					
11	Se da cumplimiento al reglamento interno respecto a las funciones del personal.					
12	El personal tiene conocimiento que la I.E cuenta con un organigrama funcional.					
13	Se organiza y se supervisa el buen uso de los recursos propios.					
14	Se distribuye equitativamente los recursos materiales y financieros de acuerdo a las necesidades de la I.E.					
15	Se organiza el mantenimiento de la infraestructura para el adecuado funcionamiento de la institución educativa.					
16	Las actividades que se realizan en la I.E son debidamente coordinadas.					
17	Actúa con equidad en la toma de decisiones respecto a la organización del personal.					
18	Se establecen niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la I.E					
<b>EJECUCION DE ACTIVIDADES</b>						
19	La ejecución de actividades y eventos se realizan con la participación de la comunidad educativa.					
20	Las actividades se realizan respetando los cronogramas establecidos.					
21	Existe compromiso y responsabilidad en el cumplimiento de las actividades programadas					
22	En el PAT está considerado un cronograma de ornadas de actualización docente.					
23	El director motiva a su personal a recibir cursos de actualización docente.					

24	Se brinda todas las facilidades para que el personal asista a las capacitaciones.					
25	La institución educativa cuenta con los instrumentos de gestión actualizados					
26	Los docentes participan activamente en la elaboración de los instrumentos de gestión.					
27	Los instrumentos de gestión se encuentran debidamente aprobados con R.D.					
	<b>CONTROL DE RESULTADOS</b>					
28	Se evalúa oportunamente el cumplimiento de las actividades programadas.					
29	Se reprograman las actividades no ejecutadas.					
30	Existe seguimiento por parte de las autoridades sobre el cumplimiento de las actividades y proyectos innovadores.					
31	Existe un control permanente de la asistencia y puntualidad del personal de la I.E.					
32	Se cumple con los estímulos y sanciones establecidas en el reglamento interno con equidad.					
33	.Se aplica las medidas correctivas al personal que incurra en falta o incumpla con el reglamento interno de la I.E.					
34	Existe coordinación entre la APAFA y la dirección frente al uso de los recursos económicos.					
35	Los informes económicos se presentan en forma oportuna y con transparencia a las autoridades correspondientes.					
36	Se administra los recursos en forma equitativa y con transparencia.					

**¡Muchas gracias!**

## CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

### ESTIMADO(A) SR/SRA:

El presente instrumento tiene como objetivo evaluar el desempeño laboral que se realiza en la I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017.

### Calificación:

**1:** Totalmente en **Desacuerdo** **2.:** En **Desacuerdo** **3:** **Ni** de Acuerdo, **Ni** en Desacuerdo (Indeciso) **4:** De **Acuerdo** **5:** Totalmente de **Acuerdo**

Nº (Y)	DIMENSIONES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	TD	D	N	A	TA
	<b>MOTIVACIÓN LABORAL:</b>					
01	Existen beneficios y programas de capacitación que ayuden a tu desarrollo profesional y familiar.					
02	Estas motivado y bien remunerado para brindar un servicio de calidad al público usuario.					
03	Estas entrenado y capacitado para el trabajo que realizas.					
04	Estás dispuesto a dar más de lo que estás ofreciendo.					
05	Tu remuneración satisface tus expectativas económicas.					
06	Asumirías una designación jerárquica de funcionario.					
07	Consideras agradable el clima institucional.					
08	Promueves decisiones precisas para viabilizar y mejorar tu trabajo.					
09	Te sientes apreciado y valorado en la institución educativa.					
10	Necesitas seguir laborando en la institución.					
	<b>EFICACIA LABORAL</b>					

11	Planifica, organiza y ejecuta adecuada y oportunamente sus actividades laborales					
12	Alcanza a cumplir sus objetivos y metas anuales					
13	Logra las competencias planificadas en su POI					
14	El uso de técnicas y estrategias municipales está de acuerdo al avance tecnológico					
15	Hace uso racional de los recursos del estado					
16	Posee conocimientos suficientes del área de su competencia y maneja información reciente					
17	Mantiene una buena comunicación con los usuarios u otros clientes.					
18	Dosifica adecuadamente sus actividades en el área de trabajo.					
19	Tiene manejo sobre la conducta de sus compañeros					
20	Practica las normas de conducta que predica					
21	Organiza su espacio de trabajo					
22	Motiva a sus compañeros de trabajo					
23	Se compromete con el aprendizaje de sus compañeros					
24	Las relaciones con sus compañeros son de respeto y armonía					
25	Se comunica en forma clara y precisa con sus compañeros y otros					
26	Mantiene una relación amistosa y cordial con sus compañeros de trabajo					
27	Labora en equipo con los demás compañeros					
28	Conoce sus deberes de función					
29	Cumple sus obligaciones administrativas					
	<b>EFICIENCIA PROFESIONAL</b>					
30	Se capacita permanentemente					
31	Lee informaciones de carácter profesional					
32	Investiga alrededor de aspectos administrativos					
33	Usa técnicas y procedimientos innovadores					

34	Reflexiona alrededor de su actividad profesional para reorientar o confirmar su accionar					
35	Conoce y participa del entorno social dentro del cual se desarrolla					
36	Intenta superar las limitaciones que se presentan en su desempeño laboral					
37	Participa de las actividades extra laborales de la institución I					
38	Es creativo, crítico y reflexivo					
39	Promueve en sus compañeros la práctica de valores					

**¡Muchas gracias!**



## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### ESTIMADO DR/MG:

Soy estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación de la “Universidad César Vallejo” y actualmente me encuentro en proceso de comprobar los objetivos del trabajo de investigación que estoy realizando.

Conocedora de su amplio espíritu de colaboración y su profesionalismo, respecto al tema que estoy evaluando, recurro a su usted a fin de que pueda apoyarme como experto en este caso.

Agradezco de antemano esta valiosa colaboración que permitirá lograr la calidad de la investigación.

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** “Cuestionario sobre la gestión administrativa”

**OBJETIVO:** “Determinar cómo la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017”

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

---

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

---

**VALORACIÓN:**

MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-------	---------	------

---

**FIRMA DEL EVALUADOR**

**DNI:**

## FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

**1. Nombre del instrumento:** Cuestionario para medir el nivel de gestión administrativa del personal docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017”

**2. Autores:** Br. Lina Maria Benites Ureña  
Br. Deysi Castillo Fonseca

**Objetivo:** “Determinar cómo la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017”

**3. Usuarios:** Docentes de la I.E.P de la Rinconada.

**4. Tiempo:** 30 minutos

**5. Procedimientos de aplicación:**

- El instrumento se repartirá a cada uno de trabajadores de la I.E
- Las instrucciones del CUESTIONARIO serán leídas por cada uno de los docentes.
- El tiempo de desarrollo del cuestionario es de 30 minutos.
- El cuestionario es de aplicación personal.

**6. Organización de ítems:**

DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMS
Planificación de acciones	Se emplea las estrategias y procedimientos adecuados en la planificación de la actividades	1
	Se toma en cuenta el FODA como herramienta para la planificación de actividades	2
	Las actividades se planifican con la participación del personal docente administrativos y padres de familia	3
	Las actividades se planifican con la participación del personal docente, administrativo y padres de familia.	4
	Las decisiones que toma el director son consideradas atractivas y pertinentes	5
	El directos delega autoridad demostrando confianza hacia el personal	6

	Los directivos brindan asesoramiento permanente al personal de la institución educativa	<b>7</b>
	Los trabajadores asumen tareas y obligaciones inherentes a sus funciones	<b>8</b>
	El personal demuestra interés y responsabilidad por el trabajo que realiza.	<b>9</b>
Organización de funciones	Los docentes asumen sus funciones con responsabilidad.	<b>10</b>
	Se da cumplimiento al reglamento interno respecto a las funciones del personal.	<b>11</b>
	El personal tiene conocimiento que la I.E cuenta con un organigrama funcional.	<b>12</b>
	Se organiza y se supervisa el buen uso de los recursos propios.	<b>13</b>
	Se distribuye equitativamente los recursos materiales y financieros de acuerdo a las necesidades de la I.E.	<b>14</b>
	Se organiza el mantenimiento de la infraestructura para el adecuado funcionamiento de la institución educativa.	<b>15</b>
	Las actividades que se realizan en la I.E son debidamente coordinadas.	<b>16</b>
	Actúa con equidad en la toma de decisiones respecto a la organización del personal.	<b>17</b>
	Se establecen niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la I.E	<b>18</b>
Ejecución de actividades	La ejecución de actividades y eventos se realizan con la participación de la comunidad educativa.	<b>19</b>
	Las actividades se realizan respetando los cronogramas establecidos.	<b>20</b>
	Existe compromiso y responsabilidad en el cumplimiento de las actividades programadas	<b>21</b>

	En el PAT está considerado un cronograma de jornadas de actualización docente.	22
	El director motiva a su personal a recibir cursos de actualización docente.	23
	Se brinda todas las facilidades para que el personal asista a las capacitaciones.	24
	La institución educativa cuenta con los instrumentos de gestión actualizados	25
	Los docentes participan activamente en la elaboración de los instrumentos de gestión.	26
	Los instrumentos de gestión se encuentran debidamente aprobados con R.D.	27
Control de resultados	Se evalúa oportunamente el cumplimiento de las actividades programadas.	<b>28</b>
	Se reprograman las actividades no ejecutadas.	29
	Existe seguimiento por parte de las autoridades sobre el cumplimiento de las actividades y proyectos innovadores.	30
	Existe un control permanente de la asistencia y puntualidad del personal de la I.E.	31
	Se cumple con los estímulos y sanciones establecidas en el reglamento interno con equidad.	32
	.Se aplica las medidas correctivas al personal que incurra en falta o incumpla con el reglamento interno de la I.E.	33
	Existe coordinación entre la APAFA y la dirección frente al uso de los recursos económicos.	34
	Los informes económicos se presentan en forma oportuna y con transparencia a las autoridades correspondientes.	35
	Se administra los recursos en forma equitativa y con transparencia.	36

## 7. Escala de Calificación:

### POR DIMENSIONES

#### Planificación de acciones

<b>MIN</b>	<b>MAX</b>	<b>ESCALA</b>
9	23	Inadecuada gestión administrativa
24	38	Poco adecuada gestión administrativa
39	45	Adecuada gestión administrativa

#### Organización de funciones

<b>MIN</b>	<b>MAX</b>	<b>ESCALA</b>
9	23	Inadecuada gestión administrativa
24	38	Poco adecuada gestión administrativa
39	45	Adecuada gestión administrativa

#### Ejecución de actividades

<b>MIN</b>	<b>MAX</b>	<b>ESCALA</b>
9	23	Inadecuada gestión administrativa
24	38	Poco adecuada gestión administrativa
39	45	Adecuada gestión administrativa

#### Control de resultados

<b>MIN</b>	<b>MAX</b>	<b>ESCALA</b>
9	23	Inadecuada gestión administrativa
24	38	Poco adecuada gestión administrativa
39	45	Adecuada gestión administrativa

#### General

<b>MIN</b>	<b>MAX</b>	<b>ESCALA</b>
36	95	Inadecuada gestión administrativa
96	155	Poco adecuada gestión administrativa
156	180	Adecuada gestión administrativa

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### ESTIMADO DR/MG:

Soy estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación de la “Universidad César Vallejo” y actualmente me encuentro en proceso de comprobar los objetivos del trabajo de investigación que estoy realizando.

Conocedora de su amplio espíritu de colaboración y su profesionalismo, respecto al tema que estoy evaluando, recurro a su usted a fin de que pueda apoyarme como experto en este caso.

Agradezco de antemano esta valiosa colaboración que permitirá lograr la calidad de la investigación.

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** “Cuestionario sobre el desempeño laboral”

**OBJETIVO:** “Determinar cómo la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017”

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

---

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

---

**VALORACIÓN:**

MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-------	---------	------

---

**FIRMA DEL EVALUADOR**

**DNI:**

## FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

**1. Nombre del instrumento:** Cuestionario para medir el nivel de desempeño laboral del personal docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017”.

**2. Autores:** Br. Lina Maria Benites Ureña  
Br. Deysi Castillo Fonseca

**Objetivo:** “Determinar cómo la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017”

**3. Usuarios:** Docentes de la I.E.P de la Rinconada.

**4. Tiempo:** 30 minutos

**5. Procedimientos de aplicación:**

- El instrumento se repartirá a cada uno de trabajadores de la I.E
- Las instrucciones del CUESTIONARIO serán leídas por cada uno de los docentes.
- El tiempo de desarrollo del cuestionario es de 30 minutos.
- El cuestionario es de aplicación personal.

**6. Organización de ítems:**

DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMS
MOTIVACIÓN LABORAL	Existen beneficios y programas de capacitación que ayuden a tu desarrollo profesional y familiar.	1
	Estas motivado y bien remunerado para brindar un servicio de calidad al público usuario.	2
	Estas entrenado y capacitado para el trabajo que realizas.	3
	Estás dispuesto a dar más de lo que estás ofreciendo.	4
	Tu remuneración satisface tus expectativas económicas.	5
	Asumirías una designación jerárquica de funcionario.	6

	Consideras agradable el clima institucional.	<b>7</b>
	Promueves decisiones precisas para viabilizar y mejorar tu trabajo.	<b>8</b>
	Te sientes apreciado y valorado en la institución educativa.	<b>9</b>
	Necesitas seguir laborando en la institución.	<b>10</b>
EFICACIA LABORAL	Planifica, organiza y ejecuta adecuada y oportunamente sus actividades laborales	<b>11</b>
	Alcanza a cumplir sus objetivos y metas anuales	<b>12</b>
	Logra las competencias planificadas en su POI	<b>13</b>
	El uso de técnicas y estrategias municipales está de acuerdo al avance tecnológico	<b>14</b>
	Hace uso racional de los recursos del estado.	<b>15</b>
	Posee conocimientos suficientes del área de su competencia y maneja información reciente	<b>16</b>
	Mantiene una buena comunicación con los usuarios u otros clientes.	<b>17</b>
	Dosifica adecuadamente sus actividades en el área de trabajo.	<b>18</b>
	Tiene manejo sobre la conducta de sus compañeros	<b>19</b>
	Practica las normas de conducta que predica	<b>20</b>
	Organiza su espacio de trabajo	<b>21</b>
	Motiva a sus compañeros de trabajo	<b>22</b>
	Se compromete con el aprendizaje de sus compañeros	<b>23</b>
	Las relaciones con sus compañeros son de respeto y armonía	<b>24</b>
Se comunica en forma clara y precisa con sus compañeros y otros	<b>25</b>	
Mantiene una relación amistosa y cordial con sus compañeros de trabajo	<b>26</b>	
Labora en equipo con los demás compañeros	<b>27</b>	



	Conoce sus deberes de función	<b>28</b>
	Cumple sus obligaciones administrativas	<b>29</b>
EFICIENCIA PROFESIONAL	Se capacita permanentemente	<b>30</b>
	Lee informaciones de carácter profesional	<b>31</b>
	Investiga alrededor de aspectos administrativos	<b>32</b>
	Usa técnicas y procedimientos innovadores	<b>33</b>
	Reflexiona alrededor de su actividad profesional para reorientar o confirmar su accionar	<b>34</b>
	Conoce y participa del entorno social dentro del cual se desarrolla	<b>35</b>
	Intenta superar las limitaciones que se presentan en su desempeño laboral	<b>36</b>
	Participa de las actividades extra laborales de la institución	<b>37</b>
	Es creativo, crítico y reflexivo	<b>38</b>
	Promueve en sus compañeros la práctica de valores	<b>39</b>

## 7. Escala de Calificación: POR DIMENSIONES

### MOTIVACIÓN LABORAL

MIN	MAX	ESCALA
10	26	Inadecuado desempeño laboral
27	43	Poco adecuado desempeño laboral
44	50	Adecuado desempeño laboral

### EFICACIA LABORAL

MIN	MAX	ESCALA
18	47	Inadecuado desempeño laboral
48	77	Poco adecuado desempeño laboral
78	90	Adecuado desempeño laboral

### EFICIENCIA PROFESIONAL

MIN	MAX	ESCALA
10	26	Inadecuado desempeño laboral
27	43	Poco adecuado desempeño laboral
44	50	Adecuado desempeño laboral

**GENERAL**

<b>MIN</b>	<b>MAX</b>	<b>ESCALA</b>
39	103	Inadecuado desempeño laboral
104	168	Poco adecuado desempeño laboral
169	195	Adecuado desempeño laboral

## ANEXO 03: VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

### CONFIABILIDAD – INSTRUMENTO GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Gestión administrativa																																							
N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36			
1	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	
2	5	5	4	4	4	3	3	3	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	3	4	4	5	5	5	5	3	3	5	3	5	5	
3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	
4	3	2	4	2	2	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	2	4	4	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	4	3	4	3	
5	3	3	4	2	2	3	2	5	4	5	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	2	2	3	4	1	1	1	1	1	3		
6	3	2	4	2	3	3	1	5	1	4	3	4	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	2	2	2	3	4	1	1	1	1	1	3		
7	2	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	
8	4	4	4	3	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	2	4	2	2	3	3	4	3	4	
9	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	2	3	2	5	4		
10	3	3	4	2	2	3	2	5	4	5	3	4	3	3	3	2	3	4	5	3	4	3	3	3	2	3	4	5	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	
11	3	3	4	2	2	3	2	5	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3
12	3	2	4	2	3	3	1	5	1	5	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	
13	2	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	5	3	4	3	3	3	2	3	4	5	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	
14	3	2	4	2	3	3	1	5	1	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3
15	2	3	2	4	3	3	3	3	3	5	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4

Aspectos	Alfa de Cronbach	N de elementos
General	,895	36
Planificación de acciones	,623	9
Organización de funciones	,719	9
Ejecución de actividades	,743	9
Control de resultados	,899	9

### CONFIABILIDAD – DESEMPEÑO LABORAL

Desempeño laboral																																											
N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39				
1	5	2	4	4	1	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3		
2	4	3	5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	4	4	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3		
3	4	2	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4		
4	3	2	4	4	2	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3		
5	4	2	5	1	4	3	4	3	5	5	2	2	4	2	4	5	5	5	4	3	5	4	2	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	4		
6	3	2	4	4	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	4	5	5	5	4	3	5	4	2	3	2	2	3	2	4	2	3	2	2	2	2	2	3	2	4			
7	4	2	5	5	1	4	3	3	3	5	5	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4		
8	4	2	5	5	1	4	3	4	3	5	5	2	2	4	2	4	5	5	5	4	3	5	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4		
9	3	2	5	5	1	4	3	4	3	5	5	2	2	3	2	4	5	5	5	4	3	5	4	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	
10	4	2	5	5	1	4	3	3	3	5	5	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4		
11	3	2	4	4	2	3	3	4	3	3	3	2	2	4	2	4	5	5	5	4	3	5	4	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3
12	4	2	5	5	1	4	3	4	3	5	5	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	
13	3	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	2	2	4	2	4	5	5	5	4	3	5	4	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	
14	4	2	5	5	1	4	3	4	3	5	5	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	
15	4	2	5	5	1	4	3	3	3	5	5	2	2	4	2	4	5	5	5	4	3	5	4	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	

Aspectos	Alfa de Cronbach	N de elementos
General	,875	39
Motivación	,602	10
Eficacia	,731	19
Eficiencia	,903	10

## VALIDACIÓN – JUICIO DE EXPERTOS

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**ESTIMADO DR/MG:**

Soy estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación de la “Universidad César Vallejo” y actualmente me encuentro en proceso de comprobar los objetivos del trabajo de investigación que estoy realizando.

Conocedora de su amplio espíritu de colaboración y su profesionalismo, respecto al tema que estoy evaluando, recorro a su usted a fin de que pueda apoyarme como experto en este caso.

Agradezco de antemano esta valiosa colaboración que permitirá lograr la calidad de la investigación.

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** “Cuestionario sobre la gestión administrativa”

**OBJETIVO:** “Determinar cómo la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017”

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

ZELADA ZEGARRA, ALBERTO

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

DOCTOR EN EDUCACIÓN

**VALORACIÓN:**

MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-------	---------	------



**FIRMA DEL EVALUADOR**

**DNI:** 17862536

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### ESTIMADO DR/MG:

Soy estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación de la "Universidad César Vallejo" y actualmente me encuentro en proceso de comprobar los objetivos del trabajo de investigación que estoy realizando.

Conocedora de su amplio espíritu de colaboración y su profesionalismo, respecto al tema que estoy evaluando, recurro a su usted a fin de que pueda apoyarme como experto en este caso.

Agradezco de antemano esta valiosa colaboración que permitirá lograr la calidad de la investigación.

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** "Cuestionario sobre el desempeño laboral"

**OBJETIVO:** "Determinar cómo la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017"

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

ZELADA ZEGARRA, ALBERTO

### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

DOCTOR EN EDUCACIÓN

### VALORACIÓN:

<input checked="" type="checkbox"/> MUY BUENO	<input type="checkbox"/> BUENO	<input type="checkbox"/> REGULAR	<input type="checkbox"/> MALO
---	--------------------------------	----------------------------------	-------------------------------



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 17862536

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### ESTIMADO DR/MG:

Soy estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación de la "Universidad César Vallejo" y actualmente me encuentro en proceso de comprobar los objetivos del trabajo de investigación que estoy realizando.

Conocedora de su amplio espíritu de colaboración y su profesionalismo, respecto al tema que estoy evaluando, recurro a su usted a fin de que pueda apoyarme como experto en este caso.

Agradezco de antemano esta valiosa colaboración que permitirá lograr la calidad de la investigación.

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** "Cuestionario sobre el desempeño laboral"

**OBJETIVO:** "Determinar cómo la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017"

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

SALAZAR RUIZ, LILY MAGALI

### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

MBA - MAESTRIA EN DIRECCIÓN EMPRESAS

### VALORACIÓN:

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 02639187

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### ESTIMADO DR/MG:

Soy estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación de la "Universidad César Vallejo" y actualmente me encuentro en proceso de comprobar los objetivos del trabajo de investigación que estoy realizando.

Conocedora de su amplio espíritu de colaboración y su profesionalismo, respecto al tema que estoy evaluando, recorro a su usted a fin de que pueda apoyarme como experto en este caso.

Agradezco de antemano esta valiosa colaboración que permitirá lograr la calidad de la investigación.

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** "Cuestionario sobre la gestión administrativa"

**OBJETIVO:** "Determinar cómo la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017"

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

SALAZAR RUIZ, LILY MAGALI

### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

MBA - MAESTRIA EN DIRECCIÓN EMPRESAS

### VALORACIÓN:

X  

MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-------	---------	------



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 02639187



## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### ESTIMADO DR/MG:

Soy estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación de la "Universidad César Vallejo" y actualmente me encuentro en proceso de comprobar los objetivos del trabajo de investigación que estoy realizando.

Conocedora de su amplio espíritu de colaboración y su profesionalismo, respecto al tema que estoy evaluando, recurro a su usted a fin de que pueda apoyarme como experto en este caso.

Agradezco de antemano esta valiosa colaboración que permitirá lograr la calidad de la investigación.

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** "Cuestionario sobre el desempeño laboral"

**OBJETIVO:** "Determinar cómo la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017"

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Zelada Gil, Natali Angelica

### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Magister en Administración de la Educación

### VALORACIÓN:

<del>MUY BUENO</del>	BUENO	REGULAR	MALO
----------------------	-------	---------	------



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 46977436



## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### ESTIMADO DR/MG:

Soy estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación de la "Universidad César Vallejo" y actualmente me encuentro en proceso de comprobar los objetivos del trabajo de investigación que estoy realizando.

Conocedora de su amplio espíritu de colaboración y su profesionalismo, respecto al tema que estoy evaluando, recorro a su usted a fin de que pueda apoyarme como experto en este caso.

Agradezco de antemano esta valiosa colaboración que permitirá lograr la calidad de la investigación.

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** "Cuestionario sobre la gestión administrativa"

**OBJETIVO:** "Determinar cómo la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal docente de una I.E.P de nivel secundario de la Rinconada Trujillo 2017"

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Zelada Gil, Natali Angelica

### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Magister en Administración de la Educación

### VALORACIÓN:

MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-------	---------	------

  
\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL EVALUADOR**

**DNI:** 46977436

**ANEXO 04: BASE DE DATOS**

N	Planificación de acciones										Organización de funciones										Ejecución de actividades										Control de resultados										Gestión administrativa
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	T1	10	11	12	13	14	15	16	17	18	T2	19	20	21	22	23	24	25	26	27	T3	28	29	30	31	32	33	34	35	36	T4	
1	3	4	4	4	4	4	4	3	4	34	4	4	4	3	2	2	4	3	4	30	4	4	4	4	4	4	4	3	35	3	3	4	4	3	4	3	4	3	31	130	
2	5	5	4	4	4	3	3	3	5	36	5	5	4	4	3	4	4	5	4	38	4	5	5	5	4	5	3	3	4	38	4	5	5	5	5	3	3	5	5	40	152
3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34	4	4	3	4	3	4	5	4	3	34	4	5	4	4	4	4	4	3	36	4	4	4	5	3	4	4	4	4	36	140	
4	3	2	4	2	2	3	3	4	3	26	4	3	4	4	3	4	3	2	4	31	4	2	3	4	3	3	3	4	3	29	4	4	4	4	3	3	2	4	3	31	117
5	3	3	4	2	2	3	2	5	4	28	5	3	4	3	3	3	2	3	4	30	4	4	4	3	3	3	3	2	4	30	2	2	3	4	1	1	1	1	3	18	106
6	3	2	4	2	3	3	1	5	1	24	4	3	4	3	3	3	2	3	3	28	4	4	4	3	3	2	3	4	2	29	2	2	3	4	1	1	1	1	3	18	99
7	2	3	2	4	3	3	3	3	3	26	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34	5	3	3	4	3	3	3	3	3	30	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34	124
8	4	4	4	3	2	4	2	4	2	29	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34	4	4	4	4	4	4	2	4	4	34	3	2	4	2	2	3	3	4	3	26	123
9	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34	3	2	4	2	2	3	3	4	3	26	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34	3	3	4	2	2	3	2	5	4	28	122
10	3	3	4	2	2	3	2	5	4	28	5	3	4	3	3	3	2	3	4	30	5	3	4	3	3	3	2	3	4	30	5	3	4	3	3	3	2	3	4	30	118
11	3	3	4	2	2	3	2	5	4	28	4	3	4	3	3	3	2	3	3	28	4	3	4	3	3	3	2	3	3	28	4	3	4	3	3	3	2	3	3	28	112
12	3	2	4	2	3	3	1	5	1	24	5	3	4	3	3	3	2	3	4	30	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34	122
13	2	3	2	4	3	3	3	3	3	26	4	3	4	3	3	3	2	3	3	28	5	3	4	3	3	3	2	3	4	30	5	3	4	3	3	3	2	3	4	30	114
14	3	2	4	2	3	3	1	5	1	24	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34	4	3	4	3	3	3	2	3	3	28	4	3	4	3	3	3	2	3	3	28	114
15	2	3	2	4	3	3	3	3	3	26	5	3	4	3	3	3	2	3	4	30	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34	124
16	3	3	4	2	2	3	2	5	4	28	4	3	4	3	3	3	2	3	3	28	5	3	4	3	3	3	2	3	4	30	5	3	4	3	3	3	2	3	4	30	116
17	3	2	4	2	3	3	1	5	1	24	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34	4	3	4	3	3	3	2	3	3	28	4	3	4	3	3	3	2	3	3	28	114
18	2	3	2	4	3	3	3	3	3	26	5	3	4	3	3	3	2	3	4	30	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34	5	3	4	3	3	3	2	3	4	30	120
19	3	3	4	2	2	3	2	5	4	28	4	3	4	3	3	3	2	3	3	28	5	3	4	3	3	3	2	3	4	30	4	3	4	3	3	3	2	3	3	28	114
20	3	2	4	2	3	3	1	5	1	24	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34	4	3	4	3	3	3	2	3	3	28	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34	120
21	2	3	2	4	3	3	3	3	3	26	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34	128
22	3	2	4	2	2	3	3	4	3	26	3	2	4	2	2	3	3	4	3	26	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34	3	2	4	2	2	3	3	4	3	26	112
23	3	3	4	2	2	3	2	5	4	28	3	2	4	2	2	3	3	4	3	26	3	2	4	2	2	3	3	4	3	26	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34	114
24	3	2	4	2	3	3	1	5	1	24	3	3	4	2	2	3	2	5	4	28	3	2	4	2	3	3	1	5	1	24	3	2	4	2	2	3	3	4	3	26	102
25	2	3	2	4	3	3	3	3	3	26	3	2	4	2	3	3	1	5	1	24	2	3	2	4	3	3	3	3	3	26	3	3	4	2	2	3	2	5	4	28	104
26	4	4	4	3	2	4	2	4	2	29	2	3	2	4	3	3	3	3	3	26	4	4	4	3	2	4	2	4	2	29	3	2	4	2	3	3	1	5	1	24	108
27	4	4	5	4	4	5	5	4	4	39	4	4	4	3	2	4	2	4	2	29	5	4	5	4	3	3	4	4	4	36	2	3	2	4	3	3	3	3	3	26	130
28	3	3	4	4	4	4	4	3	4	33	3	3	4	4	4	3	4	4	4	33	4	4	4	4	3	3	4	3	4	33	4	4	4	3	2	4	2	4	2	29	128
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	3	2	3	3	4	4	3	4	30	2	4	3	2	3	2	4	4	3	27	4	4	4	4	1	3	3	4	4	31	124
30	4	4	2	4	2	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	2	4	4	4	34	4	4	4	4	2	2	4	2	28	4	4	4	4	4	4	2	2	4	32	126	

N	Motivación laboral											Eficacia laboral												Eficiencia profesional												Desempeño laboral							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Y1	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Y2	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33		34	35	36	37	38	39	Y3
1	5	2	4	4	1	4	4	3	4	3	3	37	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	43	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	56	93
2	4	3	5	5	3	5	5	5	3	3	5	46	5	3	3	5	3	5	5	5	5	4	4	3	50	3	3	5	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	56	102
3	4	2	4	4	2	3	4	4	4	3	4	38	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	54	92
4	3	2	4	4	2	3	3	4	3	3	3	34	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	35	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	38	72
5	4	2	5	5	1	4	3	4	3	5	5	41	2	2	4	2	4	5	5	5	4	3	5	4	45	2	4	2	2	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	2	4	44	85
6	3	2	4	4	2	3	3	4	3	3	3	34	2	2	3	2	4	5	5	5	4	3	5	4	44	2	3	2	2	3	2	4	2	3	2	2	2	2	3	2	4	40	74
7	4	2	5	5	1	4	3	3	3	5	5	40	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	35	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	54	94
8	4	2	5	5	1	4	3	4	3	5	5	41	2	2	4	2	4	5	5	5	4	3	5	4	45	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	54	95
9	3	2	5	5	1	4	3	4	3	5	5	40	2	2	3	2	4	5	5	5	4	3	5	4	44	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	38	78
10	4	2	5	5	1	4	3	3	3	5	5	40	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	35	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	54	94
11	3	2	4	4	2	3	3	4	3	3	3	34	2	2	4	2	4	5	5	5	4	3	5	4	45	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	38	72
12	4	2	5	5	1	4	3	4	3	5	5	41	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	35	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	54	95
13	3	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	33	2	2	4	2	4	5	5	5	4	3	5	4	45	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	38	71
14	4	2	5	5	1	4	3	4	3	5	5	41	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	35	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	54	95
15	4	2	5	5	1	4	3	3	3	5	5	40	2	2	4	2	4	5	5	5	4	3	5	4	45	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	38	78
16	3	2	4	4	2	3	3	4	3	3	3	34	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	35	2	4	2	2	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	2	4	44	78
17	4	2	4	5	1	4	3	4	3	5	5	40	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	35	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	54	94
18	3	2	5	5	1	4	3	4	3	5	5	40	2	2	4	2	4	5	5	5	4	3	5	4	45	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	38	78
19	3	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	33	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	35	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	54	87
20	4	2	5	5	1	4	3	4	3	5	5	41	2	2	4	2	4	5	5	5	4	3	5	4	45	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	38	79
21	4	2	5	5	1	4	3	4	3	5	5	41	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	35	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	54	95
22	4	2	2	5	1	4	3	3	3	5	5	37	2	2	4	2	4	5	5	5	4	3	5	4	45	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	38	75
23	3	2	4	4	2	3	3	4	3	3	3	34	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	35	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	54	88
24	4	2	5	5	1	4	3	4	3	5	5	41	2	2	4	2	4	5	5	5	4	3	5	4	45	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	38	79
25	4	2	5	5	1	4	3	3	3	5	5	40	2	2	3	2	4	5	5	5	4	3	5	4	44	2	4	2	2	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	2	4	44	84
26	4	2	4	4	2	2	2	4	4	2	3	33	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	2	2	4	4	4	52	85
27	2	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	47	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	51	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	3	4	4	5	60	107
28	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	42	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	45	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	58	100
29	4	2	5	5	4	4	4	4	4	4	3	43	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	107
30	2	2	4	4	1	2	4	4	4	3	2	32	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	39	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	42	74	