



ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión administrativa y clima organizacional en docentes
de la RED 04, UGEL N° 07**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

**Magister en Educación
con mención en Docencia y Gestión Educativa**

AUTOR:

Br. Carmen Castañeda Chau

ASESOR:

Dr. Miguel Angel Giraldo Quispe

SECCIÓN:

Educación e idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ –2015

DEDICATORIA

A mispadres.

AGRADECIMIENTO

A Dios.

A mi hermana Lourdes.

A mis amigos Alejandro y Ana.

Presentación

El presente estudio sobre “Gestión Administrativa y Clima Organizacional en Docentes RED 04, UGEL N° 07” tuvo como objetivo determinar la relación entre la Gestión Administrativa y el Clima Organizacional en docentes de las instituciones educativas de la RED 04, UGEL N° 07 pertenecientes al distrito de Santiago de Surco.

De manera específica se buscó determinar la relación entre la Gestión Administrativa y la Motivación en Docentes; así como establecer la relación entre la Gestión Administrativa y la Satisfacción Laboral en Docentes de tres instituciones educativas pertenecientes a la RED 04, de la UGEL N° 07.

La investigación realizada se presenta en VIII capítulos:

El Capítulo I, Introducción hace referencia a los antecedentes, el marco teórico, la justificación, el problema, la hipótesis y los objetivos tanto generales como específicos.

En el Capítulo II, Marco Metodológico se encuentran las variables, operacionalización de las variables, la metodología, el tipo de estudio, el diseño, la población, muestra y muestreo; la técnica e instrumento de recolección de datos y el método de análisis de datos.

El Capítulo III, muestra los Resultados. El Capítulo IV, corresponde a la Discusión. En el Capítulo V, se exponen las Conclusiones. El Capítulo VI, está destinado a proponer Recomendaciones. El Capítulo VII, reúne la Bibliografía consultada. Concluyendo en el Capítulo VIII Anexos, donde se muestran cuadros y material de la investigación.

Índice

Pág.

Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de Tablas	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Capítulo I.- INTRODUCCIÓN	14
1.1 Antecedentes	15
1.2 Marco teórico	17
1.2.1 La gestión administrativa en la educación básica	18
1.2.2 Procesos administrativos	18
1.2.3 La administración	25
1.2.4 Dimensiones de la Gestión Administrativa	31
1.2.5 El Clima Organizacional	37
1.2.6 Clima organizacional en una institución educativa	39
1.2.7 Factores que afectan el clima organizacional	42
1.2.8 Dimensiones del Clima Organizacional	43

1.2.9 Motivación	49
1.2.10 Satisfacción laboral	56
1.3 Justificación	59
1.4 Problema	59
1.4.1 Problema principal o general	59
1.4.2 Problemas secundarios o específicos	59
1.5 Hipótesis	60
1.5.1 Hipótesis general	60
1.5.2 Hipótesis específicas	60
1.6 Objetivos	60
1.6.1 Objetivo general	60
1.6.2 Objetivos específicos	60
Capítulo II.- MARCO METODOLÓGICO	62
2.1 Variables	63
2.2 Operacionalización de las variables	63
2.3 Metodología	71
2.3.1 Tipo de estudio	71
2.3.2 Diseño	72
2.4 Población y muestra	73
2.4.1 Población	73
2.4.2 Muestra	73
2.4.3 Muestreo	74
2.5 Validación y confiabilidad del instrumento	74
2.6 Procedimiento de recolección de datos	75

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	75
2.7.1 Técnicas	75
2.7.2 Instrumento	76
2.8 Métodos de análisis de datos	76
Capítulo III.- RESULTADOS	77
3.1 Análisis descriptivo	78
3.1.1 Descripción de la variable Gestión Administrativa	78
3.1.2 Descripción del componente pedagógico	79
3.1.3 Descripción del componente organización	80
3.1.4 Descripción del componente administración	81
3.1.5 Descripción del componente dimensión social y comunitaria	82
3.2.1 Descripción de la variable Clima Organizacional	83
3.2.2 Descripción del componente motivación	84
3.2.3 Descripción del componente satisfacción	85
3.3 Contrastación de hipótesis	86
3.3.1 Hipótesis general	86
3.3.2. Hipótesis específicas	86
3.3.2.1 Primera hipótesis específica	88
3.3.2.2 Segunda hipótesis específica	90
Capítulo IV.- DISCUSIÓN	92
Capítulo V.- CONCLUSIONES	94
Capítulo VI.- RECOMENDACIONES	96
Capítulo VII.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
Capítulo VIII.- ANEXOS	106

Anexo 1 Matriz de consistencia	107
Anexo 2 Encuesta para medir la Gestión Administrativa	110
Anexo 3 Encuesta para medir el Clima Organizacional	114
Anexo 4 Baremos de las variables	117
Anexo 5 Base de Datos - Gestión Administrativa - Dimensión Pedagógica	118
Anexo 6 Base de Datos - Gestión Administrativa - Dimensión Organizativa	123
Anexo 7 Base de Datos - Gestión Administrativa - Dimensión Administrativa	128
Anexo 8 Base de Datos - Gestión Administrativa - Dimensión Participación Social y Comunitaria	133
Anexo 9 Base de Datos – Clima Organizacional - Dimensión Motivación	138
Anexo 10 Base de Datos – Clima Organizacional – Dimensión Satisfacción Laboral	143

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de las variable	63
Tabla 2 Dimensiones e indicadores	65
Tabla 3 Indicadores e ítems	67
Tabla 4 Muestra de docentes	72
Tabla 5 Confiabilidad de la gestión administrativa	74
Tabla 6 Confiabilidad del clima organizacional	74
Tabla7 Niveles de gestión administrativa	78
Tabla 8 Componente pedagógico de la gestión administrativa	79
Tabla 9 Componente organizativo de la gestión administrativa	80
Tabla 10 Componente administrativo de la gestión administrativa	81
Tabla 11 Componente dimensión social de la gestión administrativa	82
Tabla 12 Niveles de clima organizacional	83
Tabla 13 Componente motivación del clima organizacional	84
Tabla 14 Componente satisfacción del clima organizacional	86
Tabla 15 Correlación entre gestión administrativa y clima organizacional	86
Tabla 16 Correlación entre la gestión administrativa y el componente motivación del clima organizacional.	88
Tabla 17 Correlación entre la gestión administrativa y el componente satisfacción del clima organizacional.	90

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre gestión administrativa y clima organizacional en docentes de la RED 04, UGEL N° 07. El mismo se realizó sobre una muestra de 120 docentes pertenecientes a tres instituciones educativas del distrito de Santiago de Surco.

Los resultados de la encuesta aplicada reflejaron cuatro hechos relevantes el primero, la Gestión Administrativa se relaciona directa y significativamente con el Clima Organizacional. La segunda, existe una relación positiva y débil entre la Gestión Administrativa y el componente motivación del Clima Organizacional. La tercera, existe una relación positiva y débil entre la Gestión Administrativa y el componente satisfacción del Clima Organizacional. Y para concluir la investigación exploratoria demostró que desde la perspectiva de los docentes, hay aspectos que mejorar dentro de la gestión administrativa y en cuanto a las interacciones de los miembros de las Instituciones Educativas en las que se llevó a cabo la investigación.

La solución a tal situación es implementar técnicas que permitan mejorar el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, el reconocimiento laboral, la participación, confianza, solución de conflictos, el estilo del director y la comunicación, las mismas que se verán reflejadas en el incremento del nivel de motivación de los docentes. Así como; implementar acciones que fortalezcan los objetivos de la organización docente, la actividad docente, la comunicación y coordinación, infraestructura y recursos de trabajo, formación, implicación en la mejora, dedicación, motivación y reconocimiento, así como el sentido de pertenencia; los mismos que redundarán en que los docentes de la RED 04, UGEL N° 07 incrementen su nivel de satisfacción.

PALABRAS CLAVES: Gestión Administrativa – Clima Organizacional

Abstract

The present research has as a principle objective to determine the relationship between management and working environment between teachers belonging to the RED 04, UGEL N° 07. It was carried out on a sample of 120 teachers from three educational institutions in Santiago de Surco district.

The results of the applied survey reflected four relevant features: first, there is a direct and meaningful relationship between management and working environment. Second, there is a positive though weak relationship between management and the motivation component from working environment. Third, there is a positive though weak relationship between management and the satisfaction component from working environment. To conclude the exploratory survey demonstrated that from the teachers' perspective there aspects to improve in management and members interaction in the educational institutions where the survey was brought about.

The possible solution would be to implement techniques to improve teamwork, interpersonal relationship, working recognition, participation, confidence, conflict solution, managerial style and communication, which will be reflected on the increment of the teachers' level of motivation. As well as, to implement efforts to strengthen the teaching organizational goals, educational work, communication and coordination, working infrastructure and resources, training, improvement involvement, dedication, motivation and recognition and sense of belonging; thereof all of them would be for teachers to increase their level of work satisfaction.

Keywords: Management – Working environment

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

En toda investigación, es necesario, hacer una revisión de estudio previos, relacionados con el área problemática que se investiga, con la finalidad de hacer un análisis del contenido metodológico que como dicen Polit, D. y Hungler, B. (2000) responde a “hechos estadísticos o hallazgos, teoría e interpretación, métodos y procedimientos...” (p. 17), estos ofrecen información relevante sobre lo que se sabe del tema, producto de investigaciones donde se ha aplicado el método científico.

A nivel internacional en su tesis *Gestión administrativa, su articulación con la gestión pedagógica en los centros educativos Mercedes Consuelo Matos y Francisco el Rosario Sánchez, Piña y Fernández* (2008), concluyen que ambos directores tienen muy buena relación con el personal y miembros de la comunidad educativa de sus centros, además promueven el trabajo en equipo, condición vertebral que debe ser priorizada, por la dirección para dinamizar el funcionamiento y la unidad de la organización. El clima organizacional de estos centros es favorable para la convivencia entre todos los miembros de la organización y el desarrollo de los procesos administrativos y pedagógicos.

Lozano (2013) en su investigación *Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba*, concluye que cuanto más democrático, participativo y transformacional es el estilo de liderazgo en la UEMAR, más alto es el rendimiento y más notoria la satisfacción de los actores de la educación.

En la investigación llevada a cabo por Quichca, (2012), denominada *Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al IV ciclo 2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del distrito Carmen Alto provincia de Huamanga – Ayacucho, Perú*, se determinó que Existe 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. Los estudiantes sólo en un 16.13% califican la gestión administrativa como buena mientras que un 45.97% la califica como regular.

Tisnado (2013), en su estudio denominado *Mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 que contribuya al desarrollo educativo de su jurisdicción en el año 2013*, concluyó que el mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir contribuye positivamente en elevar el grado de satisfacción del docente de su jurisdicción en el presente año.

Rojas (2014), en su tesis *Gestión directoral y el clima institucional en las instituciones educativas públicas del nivel inicial de la ciudad de Requena* entre otras cosas señala que la mayoría de docentes manifiestan que la gestión administrativa es regular y además que no existe un buen trato entre los actores de la I.E; así como, que tampoco existe un buen clima laboral entre todos los miembros de la I.E.

Zárate (2011), luego de llevar a cabo su investigación denominada *Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*, concluye la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Señala incluso que existe dependencia entre ellas.

Flores (2010), en su tesis denominada *El tipo de liderazgo del director y los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público "Nuestra Señora de Lourdes" DRE Ayacucho - 2010*, llegó a la conclusión de que el tipo de liderazgo del director se relaciona significativamente con los estilos de comunicación de docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público "Nuestra Señora de Lourdes" DRE- Ayacucho, 2010.

Todos éstos antecedentes me llevan a reafirmar la importancia de investigar de qué manera influye la gestión administrativa en el clima organizacional.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 La gestión administrativa en la educación básica

La gestión administrativa se entiende como un sistema abierto, flexible, dinámico y continuo, conformado por procesos, componentes, subcomponentes y principios de gestión que orientan, equilibran y hacen posible el desarrollo del currículo a través de la realización de acciones dentro de ciertas normas, valores y procedimientos que permiten viabilizar los diferentes procesos para que éstos se cumplan tal como lo establece el marco legal, filosófico y teórico por el que se rigen las instituciones. En opinión de Ramírez (2004), “La actividad administrativa sirve de apoyo y servicio a la administración educativa para facilitarle el alcance de sus objetivos con la mayor calidad posible”. (p. 39)

Desde la gestión administrativa se crean condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar, monitorear y hacer seguimiento a los procesos que se generan en la ejecución de proyectos y acciones, racionalizando los recursos humanos, materiales y financieros, en atención a los objetivos formulados. En el sistema educativo, la gestión administrativa se apoya en las teorías y prácticas propias del campo de conocimiento de la administración en general y de la administración escolar en particular. Esta gestión se sustenta en la filosofía de la institución, la cual se refleja en la misión, visión y objetivos que la guían y, a partir de ellos, se determinan la estructura y funcionalidad de la organización como tal.

La continuidad, coherencia y sistematización que caracterizan la gestión administrativa, vienen dadas por los procesos de planificación, organización, dirección y evaluación. La gestión está vinculada a estos procesos, de los cuales extrae los elementos que la hacen operativa y le dan el carácter dinámico que le es propio. En este sentido, Palladino y Palladino (1998), plantean que:

La gestión incluye la acción y el efecto de administrar, de manera tal que se realicen diligencias conducentes al logro apropiado de las respectivas finalidades de las instituciones. Etimológicamente gestión es el conjunto de actuaciones integradas para el logro de objetivos a largo, mediano y corto plazo. La gestión es la acción principal de la administración, es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar. Radica en activar y promover la consecución de un mandato o encargo. En general, la gestión comporta entre otras, acciones administrativas, gerenciales, de política de personal, económicas, de planificación, programación, orientación y evaluación. (p. 9)

1.2.2 Procesos administrativos

Los procesos administrativos comprenden fases o etapas a través de las cuales se instrumentan los cursos de acción requeridos por la gestión. Para Ramírez (2004), "El concepto del proceso administrativo no se aplica en la conducción de las instituciones educativas, por lo que en la mayoría de éstas, la estructura administrativa, planes y programas, sistemas de control, etcétera, son prácticamente impuestos por la entidad regidora del sistema" (p. 10) a partir de los recursos y en atención a las políticas establecidas. Los procesos administrativos se encuentran en estrecha interrelación respecto a la totalidad de acciones dirigidas al logro de los fines y objetivos de la organización. A objeto de precisar la naturaleza e importancia de los mismos, se expondrán brevemente cada uno de ellos, así como algunos de los elementos que les tipifican.

Planificación: La planificación es un proceso fundamental de la gestión administrativa, implica ante todo previsión, parte del diagnóstico de necesidades, formulación de políticas, misión, visión, objetivos, fijación de metas y previsión de recursos; estos elementos son primordiales y responden al contexto de la institución para la cual se planifica, en consideración a ello, se definen los cursos de acción y se seleccionan los medios para llevar a cabo las acciones que permiten lograr los

objetivos. Sobre este punto Diez et al. (2001), afirman que, “la planificación constituye la función más importante del proceso administrativo. Es esencial para que las organizaciones logren objetivos y mejores niveles de rendimiento, incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización”. (p. 5)

En esa misma línea de pensamiento Bounds y Woods (1999), señalan que:

La planificación es decisiva, es el proceso mediante el cual organizaciones e individuos tratan de pronosticar el futuro, anticipar problemas, identificar oportunidades y aprovechar plenamente el personal, tiempo y otros recursos. Representa un primer paso esencial para hacer mejoras en toda la organización (pp. 90-93).

La planificación implica una estrategia encadenada de acciones en relación a acontecimientos cotidianos, para fijar dirección y establecer cierto margen de seguridad a los cambios necesarios que se deben hacer; se sustenta en acciones adecuadas para que cualquier intento de cambio aporte resultados positivos con un mínimo de dificultades. Se le puede definir como un proceso sistemático y continuo que parte de acciones pasadas para perfilar y anticipar nuevas estrategias y escenarios posibles, mediante ella se busca responder a los retos que se le plantean a las instituciones respecto a las exigencias sociales.

En este sentido, la planificación es un proceso crucial en la gestión administrativa, con respecto a la utilización adecuada de los recursos existentes para lograr, desde una perspectiva racional, estratégica y prospectiva, la construcción de escenarios para el inicio, desarrollo y consolidación de acciones pertinentes a los requerimientos del contexto interno y externo de la escuela. A decir de Ramírez (2004).

La planeación constituye unas de las funciones básicas de la administración, y es la primera fase del proceso administrativo. La conducción de las instituciones educativas requiere, partiendo de su política general,

estructurarse de manera clara un plan estratégico. El desarrollo de la estrategia y del plan estratégico necesita de la participación de todos los niveles jerárquicos de la institución, directivos, maestros, alumnos y empleados, coordinados por el director general o el director de planeación. La formulación del plan sirve para señalar lo que se va a hacer, cuándo, cómo y quién lo va a hacer. (p. 42)

Organización: El término organización hace referencia a un sistema orientado a formalizar los comportamientos en los desempeños y, a buscar esquemas generalizadores de motivación al logro, de determinados fines mediante la ordenación y disposición de elementos para dar cumplimiento a diversas funciones según la misión establecida. El vocablo organización se utiliza en diversos campos de la sociedad, en atención a la estructura y función que asume una entidad social, en sentido amplio, puede ser una empresa o corporación que aglutina a grupos de personas que interactúan con el fin de lograr los objetivos, también se refiere a un proceso de la gestión administrativa, en este contexto, se asocia a la acción de preparar, ordenar, estructurar, disponer de manera conveniente los recursos humanos, materiales y otros que sean pertinentes con los objetivos que le marcan horizonte.

La organización como proceso conlleva a un encadenamiento de acciones orientadas por el qué y cómo ha de hacerse, de modo que exista un método para la aplicación de procedimientos, estrategias y técnicas en la instrumentación de las operaciones. Implica la adecuada disposición de los elementos (medios, personas) necesarios para la conducción y mantenimiento de un sistema, en el que todos los miembros cumplan su contenido con eficacia y calidad. La organización lleva implícito un hilo estructurado que permite armonizar, acordar, ajustar y adecuar las interrelaciones entre el personal y las instancias de una institución para un mejor funcionamiento y equilibrio en la articulación de los componentes de la totalidad o sistema; como proceso tiene el propósito de asegurar la correspondencia entre las disposiciones oficiales y el ideario o proyecto que define la filosofía de la institución.

Mediante la organización se operacionalizan las políticas, misión, visión, objetivos, metas, estrategias y recursos que se plantea la institución, es lo que permite la realización de las diferentes funciones y hacen que se cumplan cabalmente. La organización facilita la diferenciación e integración de los distintos elementos, de modo que, se establezca la estrecha conexión con los mecanismos de estabilización, el rendimiento y permanencia del sistema.

En la organización es fundamental cuidar los recursos, disponerlos en el orden requerido para el desarrollo de los procesos y logros en los resultados. En este orden de ideas, el recurso humano se constituye en un elemento trascendental dada su estructura personal integrada por conocimientos, experiencias, motivaciones, emocionalidad, inquietudes, necesidades y expectativas, valores que lo configuran como un ser social que le permiten responder a una multidimensionalidad de factores (culturales, psicológicos, sociales, espirituales) que entran en juego en su interacción con otras personas, y a partir de la cual establece una dinámica compleja, primordial para atender desde la determinación de roles, sus funciones y tareas.

La organización del trabajo en los centros educativos conlleva a una acción deliberada y cuidadosa dado que constituye un entorno de aprendizaje en todas sus dimensiones. Amarante(2000), señala que “Una escuela es un ambiente que un grupo de personas ordena para estimular el aprendizaje, y contribuir a la formación de los miembros que en él participan” (p.5).

La escuela puede ser definida como un sistema abierto en el que se articulan personas y medios en función de unos objetivos comunes y que está inserta en un contexto determinado bajo la dirección del estado y la sociedad. En la escuela se establece la estructura organizativa asociada a los fines, objetivos y metas que la guían mediante la formalización contenida en reglamentos, normas y procedimientos administrativos, determinación de funciones y tareas y las interrelaciones entre las diferentes posiciones del personal.

La estructura formal de la organización escolar puede definirse como la integración de los modos en que el trabajo o servicio es dividido entre diferentes acciones o tareas coordinadas para lograr la consistencia interna del funcionamiento de la escuela. Sin embargo, en su interior se entrelazan la estructura formal y la informal (actuaciones espontáneas de grupos no previstas en la formal), esto le imprime una dinámica organizacional particular al centro escolar. La expresión de la organización formal puede observarse en los organigramas que reflejan gráficamente los elementos caracterizadores de la estructura institucional.

La organización escolar parte del conjunto de medios de que dispone para conducir el proceso educativo hacia la superación constante de las personas y los procesos que se atienden de acuerdo al currículo que se administra. A partir de la organización como proceso, el personal directivo se ocupa de los problemas materiales, relacionales, instruccionales, cognitivos y actitudinales que entrañan el gobierno y la gestión administrativa de la comunidad escolar. En este sentido, la dirección del plantel procura que la estructura y funcionalidad escolar facilite la optimización de los servicios educativos que ofrece a la población usuaria del sistema.

Organizar la actividad escolar implica, organizar el ámbito para la vida del estudiante, disponiendo de los recursos y estructurando situaciones para la expresión de los diferentes potenciales creadores y se sienta motivado, animado y apoyado en sus esfuerzos asociados a la adaptación, aprendizaje, construcciones y rendimiento; no perseguido y ahogado por sistemas rígidos y autoritarios que matan toda iniciativa y que conducen a la rutina. Tal como lo señala González(2000), “el estudiante constituye el componente curricular de mayor fuerza, y es él, quien justifica los deliberados esfuerzos que se hacen para su formación” (p.58).

Dirección: Dirigir una organización social, implica ponerla a funcionar a partir de una estructura organizativa para guiarla desde el sitio donde hoy se encuentra, hacia un lugar mejor en el futuro. Según Ramírez (2004),“los directivos responsables de la

conducción de las instituciones educativas, no están, en general preparados para ejercer cargos administrativos, por lo que realizan su gestión de manera empírica” (p. 10).

La dirección es la expresión integrada entre recursos, estructura y estrategia, que se sintetizan en la aplicación de procedimientos y mecanismos en los procesos llevados a cabo. En este sentido, la dirección marca la orientación a la acción concreta y simultánea a la ejecución de las actividades; es el proceso de gestión que hace posible la planificación y la organización a través de la programación, desarrollo y monitoreo de los procesos de las personas que intervienen como responsables e implicadas en los mismos.

En el proceso de dirección cobra significativa importancia gestionar el recurso humano en cuanto a las relaciones interpersonales y el comportamiento de las personas, de manera que, se les facilite el reempeño de acuerdo a las funciones establecidas, a través de un proceso que concilie los intereses de los trabajadores y la organización y, canalice las necesidades, mantenga la disciplina y la unidad de dirección. Sobre este punto Lepeley (2001), afirma que “la satisfacción de necesidades básicas, afectivas, económicas y espirituales, permiten cimentar las bases humanas y afectivas que son imprescindibles para implementar con éxito una gestión de calidad”(pp. 19-20).

En el contexto de la educación, la dirección de la gestión académica ha de ser cuidadosamente manejada ya que requiere la revisión y actualización de sus procesos en forma permanente. Los directores tienen la mayor responsabilidad en la complejidad dinámica de la organización educativa.

Acerca de esta función González (2000), plantea que:

La dirección escolar tiene carácter complejo, del director depende el acierto o fracaso de los planes y la organización de los mismos. Resulta difícil manejar personas, el director de toda institución educativa deberá cultivar y respetar al

elemento humano en todas sus fases y manifestaciones, deberá tratarlo en un estado de autoestima que le permita el mejor rendimiento y disposición de elevar la calidad de la enseñanza, la de los alumnos y, con ello, el medio donde se desenvuelve. (p.68)

Las ideas expuestas por el autor, remiten a las múltiples facetas que debería atender el director de una escuela en las interrelaciones sociales, exige conocimiento de las condiciones y situaciones en las que vive y se desenvuelve el personal a su cargo: docentes y alumnos; a fin de prestar atención a los aspectos humanos, conduciéndolos mediante un liderazgo flexible, creativo y diligente. Dirigir es, entonces, conducir correctamente la realización de actividades hacia el término señalado, ello incluye los siguientes aspectos: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, trabajo en equipo y manejo de conflictos.

Evaluación: Al término evaluación se le confieren diferentes significados y puede aplicarse en escenarios, procesos y actores diversos y en variadas circunstancias. Su práctica se realiza a través de un conjunto de estrategias, procedimientos e instrumentos, siguiendo los lineamientos de un determinado modelo de evaluación o combinando efectos teóricos, procedimentales de varios modelos con el objeto de obtener la información requerida para conocer las condiciones y situaciones en las que se llevan a cabo los procesos y se analizan los efectos de los mismos, al compararlos con las metas fijadas.

En tal sentido, en este proceso se consideran tanto las necesidades y limitaciones encontradas, como los niveles de logro alcanzados; de este modo, la evaluación facilita la confrontación de lo que se ha hecho con lo que se quería hacer y, con ello, la toma de decisiones a fin de mejorar la planificación futura. La evaluación como proceso de valoración ha ampliado su espacio y cualquier actividad, proceso, gestión, comportamiento y reempeño puede ser evaluado en los diversos ámbitos de operación y actuación de una organización social.

En los últimos años, la evaluación se ha convertido en un tema de interés en las instituciones económicas, políticas, culturales, sociales y educativas; en este último sector, ha trascendido tal como lo señala García (1997), “la evaluación centrada en el aprendizaje, o en el rendimiento del alumno. Hoy se habla de planes de evaluación, criterios de evaluación, evaluación de procesos, evaluación de resultados y evaluación del sistema educativo” (p.191).Lo cual indica que, progresivamente se ha ido desarrollando una cultura de la evaluación; las investigaciones y la literatura existentes sobre evaluación educativa, son una muestra de ese cambio.

La evaluación como proceso de la gestión administrativa, tiene entre los elementos básicos que la definen: el control, el monitoreo y el seguimiento; específicamente, los insumos, acciones, procesos y resultados, producto de la dinámica organizacional.

1.2.3 La administración

La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual. La administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales.

Según el autor Frederick Taylor, en 1911, año de la publicación de “Los Principios de la Administración Científica”, los empleados usaban técnicas muy distintas para hacer la misma tarea y tomaban las cosas con tranquilidad. Taylor pensaba que los obreros producían apenas una tercera parte de lo que eran capaces de producir. Por lo tanto, se empeñó en corregir la situación aplicando el método científico a los trabajos de la fábrica. Con gran dedicación invirtió más de veinte años en tratar de encontrar la mejor manera de hacer cada uno de los trabajos.

Taylor quería producir una revolución mental en los obreros y en los gerentes mediante la creación de lineamientos claros para mejorar la eficiencia de la producción. Definió cuatro principios de la administración:

Principio de planeación: sustituir el criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en métodos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

Principio de preparación: seleccionar científicamente los trabajadores, de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la fuerza laboral, se deben preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la distribución racional de las herramientas y materiales.

Principio de control: controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución de sus labores sea la mejor posible.

Principio de ejecución: distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

Taylor argumentaba que el sólo el hecho de seguir estos principios significaría prosperidad tanto para gerentes como para obreros.

Para que la administración sea lo que es hoy día, hubo personajes destacados que con sus aportes colaboraron para el desarrollo de la misma. Entre los precursores de la administración se encuentran:

Confucio:

Filósofo, proporcionó una serie de reglas para la administración pública, recomendando:

Que las personas que ocupan posiciones públicas deben conocer bien el país para así estar en condiciones de resolver sus problemas.

Excluir de la selección del personal el favoritismo y el partidatismo.

Que los funcionarios seleccionados deberían ser personas honradas, desinteresadas y capaces.

Adam Smith:

Enunció el principio de la división del trabajo considerándolo necesario para la especialización y para el aumento de la producción.

Henry Metacalfe:

Se distinguió por implantar nuevas técnicas de control administrativo e ideó una buena manera de control, considerada como muy eficiente. Publicó un libro titulado "El costo de Producción y la Administración de Talleres Públicos y Privados", considerada como una obra precursora de la administración científica.

Woodrow Wilson:

Hizo una separación entre política y administración y le dio el calificativo de ciencia a la administración, propugnando su enseñanza a nivel universitario.

Frederick W. Taylor:

Se le considera padre de la administración científica; Taylor trabaja entre los años 1880 y 1915 en una serie de empresas, realizando varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración, descubriendo que existen fallos o deficiencias que eran imputables del factor humano, ya que según su criterio, los trabajadores "en lugar de emplear todo su esfuerzo a producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos hacen deliberadamente lo menos que pueden". Además promovió que las fuentes de empleo aumentaran la paga a los trabajadores más productivos.

El disminuyó la jornada diaria de trabajo de 10 ½ a 8 ½ horas e introdujo períodos de descanso, el sistema de salarios diferenciales y otras mejoras.

Henry Fayol:

Fayol fue el primero que desarrolló una teoría general de la administración, por lo que se le considera el "padre de la administración moderna".

Fue el primero que propugnó porque se enseñara administración en los centros educativos.

Para Koontz (2004), "la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos, trabajan en grupo de manera eficiente y alcanzan sus objetivos seleccionados". (p. 6)

Definición etimológica de la administración:

La palabra administración proviene del latín y se conforma del prefijo "ad" que significa "dirección" y de "minister" que significa "sirviente o subordinado". Por lo tanto, la "administración" se define como la "función que se desarrolla bajo el mando de otro".

La administración no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, la encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

Donde exista un organismo social allí estará presente la administración.

No sirve de mucho que en una empresa existan buenas instalaciones, el mejor equipo, la mejor ubicación, si todo lo anterior no va acompañado del elemento humano necesario para dirigir las actividades, o sea que la administración es importante para alcanzar objetivos de la organización.

En las grandes empresas la administración científica o técnica es esencial ya que no podrían existir sin una buena administración.

La administración es un proceso universal ya que no solo se da en los países capitalistas, sino que también en los países socialistas o de cualquier tipo que sean, la administración es importante tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.

Otro hecho importante es que por medio de la administración se puede elevar la productividad y los niveles de vida en los países en vías de desarrollo.

La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas.

Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

La administración es importante porque se aplica en cualquier tipo de organización con deseos de aumentar su productividad y el éxito, dependiendo para esto del elemento humano y material.

Entre las principales características de la administración se encuentran:

Universalidad: La administración se da donde quiera que existe un organismo social (estado, ejército, empresas, iglesias, familia, etc.), porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.

Especificidad: La administración tiene sus propias características las cuales son inconfundibles con otras ciencias, aunque va acompañada siempre de ellas (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), son completamente distintas.

Unidad Temporal: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del proceso administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

Unidad Jerárquica: Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo". Respetándose siempre los niveles de autoridad que están establecidos dentro de la organización.

Valor Instrumental: La administración es un instrumento para llegar a un fin, ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante ésta se busca obtener resultados determinados previamente establecidos.

Flexibilidad: La administración se adapta a las necesidades particulares de cada organización.

Amplitud de Ejercicio: Esta se aplica en todos los niveles jerárquicos de una organización.

También podríamos mencionar otras características como:

Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente.

Se logra mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan mediante los esfuerzos de otros.

Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designadas como Directores, gerentes de áreas, etc.

La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.

La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.

Los que la practican no son necesariamente los propietarios; es decir que el administrador y el propietario no son necesariamente la misma persona.

1.2.4 Dimensiones de la gestión administrativa

Dimensión pedagógica: Se refiere a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

Como aspecto central y relevante que orienta o debería orientar los procesos y las prácticas educativas en el interior y exterior de los centros escolares se encuentra el currículum. A partir de identificar, analizar, reflexionar y discutir colectivamente en las comunidades educativas las finalidades, intencionalidades y propósitos que se plantean desde el primer nivel de concreción del currículum, es factible arribar, en primer lugar, al mayor número de consensos para comprender el qué, cuándo, cómo y por qué de los aprendizajes de los alumnos y, por consiguiente, de su evaluación.

En segundo lugar es preciso partir de los planteamientos curriculares para identificar, analizar y sistematizar las problemáticas que requieren ser atendidas para el desarrollo y concreción de los aprendizajes en los alumnos. Finalmente, con esta base de reflexión colectiva, discutir y arribar a consensos sobre la pertinencia de los planteamientos curriculares preescritos y proponer las finalidades e intencionalidades educativas bajo las cuales la escuela y su comunidad orientará su estrategia de intervención educativa.

Con el fin de orientar los trabajos colaborativos en las comunidades de práctica durante el desarrollo de su proyecto educativo, resulta fundamental que los directivos identifiquen y analicen los planteamientos curriculares determinados para el nivel de Educación Básica y, a partir de ello, ubiquen sus procesos y prácticas (dentro y fuera de las escuelas).

Es importante analizar y reflexionar sobre los niveles de concreción que tiene el currículum. En el primer nivel solo se hacen las prescripciones correspondientes pero no se consideran las características particulares de cada escuela y, mucho menos, las problemáticas que enfrenta para los aprendizajes de los alumnos.

El segundo nivel, es donde se concreta el diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo de la escuela. En este segundo nivel de concreción es donde aparecen las interpretaciones, análisis y consensos que la comunidad educativa debe construir sobre las intencionalidades y fines educativos planteados desde el primer nivel de concreción.

Es en la escuela, ubicada como nivel de concreción curricular, de donde parte la necesidad de construir y reconstruir una cultura colaborativa que genere una participación comprometida y responsable en los actores del hecho educativo durante los procesos y prácticas educativas. El tercer nivel de concreción curricular es el aula, en donde con los consensos sobre el qué, cómo, cuándo y por qué

enseñar y evaluar, los aprendizajes de los alumnos no dependen de azar y de la arbitrariedad en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

No se trata de arribar al conocimiento exhaustivo de la teoría curricular, en cuanto al diseño, desarrollo y evaluación, pero si a la identificación de los elementos centrales de éstos planteamientos para estar en posibilidad de contextualizar las problemáticas que se determinen atender.

Dimensión organizativa: Los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales, y no en la falacia de una campana de cristal como podría ser el salón de clases.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes).

En ésta dimensión es pertinente valorar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas y la facilitación de las condiciones estructurales y organizativas para que la escuela pueda decidir, de manera autónoma y competente y sin perder de vista sus finalidades educativas, las transformaciones que requiere la evolución del contexto escolar. Este proceso implica una experiencia de aprendizaje y experimentación para quienes participan en él. Provocando la modificación consciente y autónomamente decidida, tanto de las prácticas y de las estructuras organizativas de la escuela como de las percepciones de los directivos, docentes y alumnos sobre sus roles,

compromisos y responsabilidades en la compleja tarea de educar a las nuevas generaciones.

Lo fundamental recae en facilitar la consecución de los propósitos educativos a través del esfuerzo sistemático y sostenido dirigido a modificar las condiciones en el aprendizaje y otras condiciones internas, organizativas y de clima social. Por lo que es necesario hablar de perfeccionamiento, innovación, y mejora de los procesos educativos en las instituciones escolares, tomando como referencia el grado de consecución y práctica de los valores que consideramos educativos desde nuestra dimensión ética y profesional.

En este sentido la reflexión sobre la organización, sobre su flexibilidad, sobre la dinámica del cambio organizativo debe estar situada en primer plano y no relegada a un segundo. Además, las organizaciones que educan requieren desarrollar características como la racionalidad y la colegialidad pero fundamentalmente la flexibilidad, la cual requiere de procesos de sensibilización a la necesidad de cambio, unas estructuras capaces de cambiar con autonomía y agilidad y más personas con actitudes abiertas para impulsar y llevar a cabo adaptaciones y concretar significativamente las intencionalidades educativas de las escuelas.

Los mejores diseños y proyectos curriculares, si no tienen en cuenta el contexto organizativo donde se van a desarrollar y si no se plantean las exigencias de cambio que han de llevarse a cabo en las organizaciones, no tendrán al mejoramiento y transformación.

Dimensión administrativa: Desde la dimensión administrativa se analizan las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones.

La dimensión administrativa se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales.

En este sentido, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. Sin embargo, cuando estas tareas se desvirtúan en prácticas rituales y mecánicas conforme a normas, sólo para responder a controles y formalidades, como se entiende actualmente a la burocracia actualmente, entonces, promueve efectos perniciosos que se alejan de sus principios originales de atención, cuidado, suministro y provisión de recursos para el adecuado funcionamiento de la organización. En este contexto, la dimensión administrativa, es una herramienta para planear estrategias considerando el adecuado uso de los recursos y tiempo disponibles.

Dimensión de participación social comunitaria: Es el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia). En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de cada escuela.

Al tener identificadas, caracterizadas, organizadas, y jerarquizadas las problemáticas educativas de la escuela, zona escolar o de supervisión resulta importante la construcción colectiva de un proyecto que permita atender desde distintos escenarios, ámbitos y niveles las causas y consecuencias de dichas problemáticas. Para tal fin es conveniente considerar la cultura que las comunidades han construido,

desarrollado y reproducido a lo largo de su práctica educativa en un tiempo y espacio determinado.

Configurada la cultura de la comunidad que va a poner en marcha un proyecto determinado, se está en posibilidad de seleccionar conjuntamente el tipo de estrategias a seguir durante el desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo en cuestión. En éste sentido, es importante conocer las interacciones significativas, que se producen consciente e inconscientemente entre los individuos en una determinada institución social como lo es la escuela y que determinan sus modos de pensar, sentir y actuar.

Resulta importante decodificar la realidad social que constituye dicha institución para encontrar colectivamente el camino hacia el mejoramiento de los procesos educativos en la escuela. Es decir, entender e interpretar el conjunto de significados y comportamientos que genera la escuela como institución social para la concreción de las finalidades e intencionalidades educativas y sociales que tiene asignada y lograr el mayor compromiso y responsabilidad en la atención de las problemáticas educativas diagnosticadas.

Para entender y comprender las interacciones es necesario identificar la relación que existe entre la política educativa y las prácticas escolares que se llevan a cabo dentro y fuera de la escuela, valorando las correspondencias y las discrepancias que provoca la dinámica interactiva entre las características de las estructuras organizativas y las actitudes, intereses, roles y comportamientos de los individuos y de los grupos.

Las comunidades educativas de las escuelas no aceptan tan fácilmente la imposición de formas y estilos de trabajo distintos a sus tradiciones, costumbres, rutinas, rituales e inercias que se esfuerzan en conservar y reproducir como parte significativa de su identidad institucional, ya que están fuertemente determinados por sus valores, expectativas y creencias. Por tal razón resulta indispensable que a través de la

búsqueda y experiencia reflexiva sobre la cultura de la comunidad educativa se tienda a su reconstrucción para generar de manera natural y espontánea la necesidad del trabajo colaborativo en la concreción de aprendizajes significativos de los alumnos.

Entender lo que sucede en la escuela supone un tratamiento interdisciplinario, ya que las múltiples dimensiones de la misma están conectadas e interrelacionadas a través de las influencias mutuas de muy diversa naturaleza. Estas dimensiones están caracterizadas por elementos particulares que hacen necesario su análisis, reflexión y discusión. Desde luego que para intervenir sobre la realidad escolar es imprescindible partir de esta visión integral y provocar el cambio en este mismo sentido.

1.2.5 El clima organizacional

Llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Para Robbins (1999), el clima de una organización “está compuesto por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que potencialmente afectan su desempeño”. (p. 500)

Brunet (1987), afirma que el concepto de “clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960”. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

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

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

Para Seisdedos (1996), se denomina clima organizacional al “conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos”. Dice que lo importante es “cómo percibe el sujeto su

entorno, independientemente de cómo lo perciben otros”, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein (citado por Davis,1991), menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el “conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros”. Rodríguez (1999), expresa que el clima organizacional se refiere a las “percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”.

Dessler (1979), plantea que “no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional”, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el “ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional” que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

1.2.6 Clima organizacional en una Institución Educativa

Para Chiavenato (2001), “el clima o ambiente de trabajo, constituye uno de los factores determinantes, no sólo de los procesos organizativos y de gestión, sino también de transformación organizacional” (p. 56).

En el estudio del clima en la organización interviene el contexto social en el que se esta se ubica, su estructura formal, los valores y normas vigente en el sistema organizacional. Todas estas particularidades han de ser consideradas desde una perspectiva globalizadora, que se traduce en las percepciones que tienen los miembros de la organización, así como del significado que para ellos tiene el trabajar en las condiciones que la organización ofrece.

Para Mujica (2009), “la palabra clima, en el ámbito de la educación superior, ha tenido varias acepciones en su definición y denominación”.

Ha sido empleada por diversos investigadores (González 2001; Toro 2001; Fernández 2004; Pérez, 2004; Téllez 2005; Mujica, y Pérez, 2007) como, clima institucional, clima universitario, clima educativo y clima organizacional, clima laboral, ambiente de trabajo, así que su significado, análisis e interpretación, estará determinado por los objetivos del estudio y por las orientaciones que surjan de estudios previos; cabe señalar que existe un amplio consenso para considerar que el clima es la percepción colectiva y compartida, que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización.

Chiavenato (1992), precisó que “el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización” (p. 58)

La definición de clima organizacional para Chiavenato (1992), es “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional”(p. 58) que a su vez:

Perciben o experimentan los miembros de la organización.

Influye en su comportamiento

Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

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

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

El clima organizacional según Méndez (2006), es el “ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional”(p. 46) que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

1.2.7 Factores que afectan el clima organizacional

Para que un grupo trabaje con celo y entusiasmo es necesario que se mantenga altamente motivado. Algunas veces esto no es fácil debido que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas por el director.

Hay factores que afectan la motivación dentro de las organizaciones, según García (1995) tales variables son:

Las características individuales: Aquellos intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización y que difieren de las otras personas.

Las características del trabajo: Aquellas inherentes a las actividades que va desempeñar el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales.

Las características de la situación de trabajo: Aquellos factores del ambiente laboral del individuo, factores estos que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados. (p. 115)

Aunque el conocimiento de las características individuales no puede ser tomado como la base para elaborar un modelo único de motivación que se pueda aplicar a cualquier trabajador en cualquier situación, es importante para orientar al grupo hacia su satisfacción laboral y proporcionarle incentivos adecuados para su realización personal.

El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral.

El proceso de adaptación de los individuos varía de un momento a otro y es muy importante ya que, lograr la adaptación denota salud mental a través de 3 características fundamentales:

Sentirse bien consigo mismos.

Sentirse bien con respecto a los demás.

Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

En lugares de trabajo con baja motivación, sentimientos de frustración, apatía, desinterés, incluso episodios de agresividad y disconformidad el clima organizacional es malo mientras que en los ámbitos donde la motivación es alta, las relaciones interpersonales son satisfactorias, existe el interés, la colaboración y el compromiso con la tarea y la empresa, el clima organizacional es óptimo.

Para explicar los determinantes del clima organizacional, Chiavenato (1992), expone el modelo de Atkinson que estudia el comportamiento motivacional y tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación o lo que otros autores denominan los factores que componen el clima organizacional.

Este modelo parte de las siguientes premisas:

Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados.

Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.

Los componentes del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos.

Los cambios en el ambiente que se percibe originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.

Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad.

El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento.

1.2.8 Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Rodríguez (1999), pone de manifiesto que el clima de una organización es “un complejo en el que intervienen múltiples variables”, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.

Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

Brunet (1987), menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)

Rendimiento. (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Rodríguez (1999), menciona un cuestionario muy difundido, el de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

Estructura organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.

Remuneraciones: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.

Responsabilidad: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.

Riesgos y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.

Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.

Conflicto: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Debido a la gran cantidad de conjuntos de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido, es necesario llegar a un consenso de las dimensiones que existen en común. Campbell, (citado por Silva, 1996) estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

Autonomía individual: Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.

Grado de estructura del puesto: Apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.

Recompensa: Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.

Consideración, agradecimiento y apoyo: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

Robbins (1999), señala que “existen tres dimensiones clave para cualquier clima organizacional”(p.501).

La capacidad de un clima: se refiere al grado en que puede apoyar el crecimiento.

La volatilidad donde hay un alto grado de cambio impredecible, el clima es dinámico.

Complejidad: es el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos.

Litwin y Stinger (1978), también postula la existencia de nueve dimensiones a decir de Gonçalves (2008), que explicarían el clima existente en una determinada empresa

al respecto Sanders y Suls (2008), coinciden con Gonçalves en lo sustantivo del Clima Organizacional, señalando de manera más específica 11 dimensiones del clima organizacional que son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

Liderazgo: Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.

Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que

se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

Recompensa : Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

Confort: Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

Debido a que las propiedades particulares del clima sirven para estimular o provocar determinados motivos, es decir, un motivo específico sólo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.

Para Chiavenato (1994), el clima organizacional se refiere al “ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”(p. 63).

Tomando en cuenta las diferentes dimensiones utilizadas para el estudio del clima organizacional y el tipo de organización que estudiaremos, se han seleccionado dos dimensiones:

Motivación

Satisfacción laboral

1.2.9 Motivación

A decir de Romero (1990), la motivación se refiere, en general, a “estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas” (p. 15). Las personas poseen necesidades que dirigen la conducta de los trabajadores. Estas necesidades deben ser tomadas en cuenta por la organización ya que mientras más motivados estén los trabajadores, en esa misma medida se maximizará la eficiencia de los mismos en logro de los objetivos organizacionales.

Tipos de motivación:

Romero (1990), señala que existen dos tipos de motivación.

Motivación intrínseca: El trabajador está intrínsecamente motivado cuando deriva satisfacción de lo que hace, cuando lo que hace aumenta sus sentimientos como persona autónoma y autodeterminada.

Motivación extrínseca: El trabajador está extrínsecamente motivado cuando no deriva satisfacción de lo que hace y trabaja sólo por el salario.

Es difícil decir que existe una motivación específica para el trabajo. Por distintas razones las personas también trabajan en distintas actividades. Y dentro de una misma actividad las razones individuales varían.

Cabe mencionar que Buelga(2011), definió que la “satisfacción en el trabajo, es parte de la satisfacción de la vida”, esto es debido a que el empleo constituye una parte importante de la vida de los trabajadores. Esta satisfacción o el nivel de satisfacción laboral dentro de los grupos no es constante, sino que está relacionada con diversas variables.

La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg.

Giovanone (2011), ha expresado que “la satisfacción representa un estado, está ligado a la productividad y a la eficacia” (p. 7). Es por ello que desarrollar la satisfacción del personal mejorando sus condiciones de trabajo, presupone uno de los factores que aportan a la eficacia de la empresa.

Estos dos términos están íntimamente relacionados, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado

Para Herzberg (1962), “Sentir que uno ha crecido depende de sus resultados en tareas que tienen un significado para el individuo, y como los factores higiénicos no están relacionados con la tarea, no pueden dar este significado al individuo”. El crecimiento depende de algunos resultados, pero para tenerlos hace falta una tarea.

Los motivadores son factores relativos a la tarea y por tanto son necesarios para crecer; ofrecen la estimulación psicológica por la que el individuo puede ser activado hacia sus necesidades de autorrealización.

Del mismo modo Herzberg (1962), señala que “los acontecimientos de higiene o mantenimiento producen insatisfacción en el trabajo por una necesidad de evitar lo desagradable; los acontecimientos motivadores producen satisfacción por una necesidad de crecimiento o autorrealización”.

A un nivel psicológico, las dos dimensiones de actitudes hacia el trabajo reflejan una estructura de necesidades bidimensional: un sistema de necesidades para evitar lo desagradable y un sistema de necesidades paralelo de crecimiento personal.

Se puede definir la motivación como un “conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes” (Marín, Melgar y Castaño, 1990).

A un nivel general, la motivación se puede explicar cómo la “forma prototípica de la autodeterminación: con un completo sentido de elección, con la experiencia de hacer

lo que se quiere, y sin la sensación de coerción o compulsión, donde la persona se involucra espontáneamente en una actividad que le interesa”(Deci y Ryan, 1990). Esta definición es igualmente aplicable al ambiente laboral. Si una persona siente que puede hacer lo que la satisface, sin presiones y castigos que la rodeen, se podría afirmar que dicha persona cuenta con un ambiente propicio para el desarrollo de la motivación laboral.

El trabajo no solo es un instrumento para obtener beneficios económicos, sino una actividad con valor intrínseco que permite el desarrollo y crecimiento personal y profesional de cada individuo. Además, el trabajo debe adaptarse a las características y expectativas de los trabajadores y las trabajadoras, para que se consolide en una actividad integral que implique la realización propia, la identidad social y personal, y la construcción de relaciones humanas enriquecedoras, que conlleven a un desarrollo humano mucho más integral.

Por otro lado, muchas veces, en el desarrollo de los procesos laborales, la dinámica que se generaba en el ambiente laboral era y sigue siendo obnubilada por diversas razones e intereses (por ejemplo, facilidad de imponer liderazgos autoritarios), por ello, los problemas con respecto a los bajos niveles motivacionales son entendidos de una manera reduccionista, pues no se toma en cuenta la trama psicológica y los vínculos desarrollados en el ambiente laboral, sino que se responsabiliza de este hecho al individuo, y no se considera al sistema donde se encuentra inserto él mismo.

Manzoni y Barsoux (1998), realizan una investigación sobre “El síndrome del fracaso” la cual tuvo como propósito explorar cómo los jefes y sus trabajadores se influyen respectivamente en sus comportamientos.

Los investigadores Manzoni y Barsoux(1998),señalan que cuando un trabajador fracasa, se afirma que es porque está desmotivado o porque tiene un desempeño deficiente, y que por lo general, los jefes no se responsabilizan a sí mismos de lo que está sucediendo, y por ello, se presume que el problema es del trabajador.

Sin embargo, los investigadores afirman que al jefe le recae gran parte de la responsabilidad del desempeño deficiente y de la desmotivación del trabajador. Ellos afirman que los resultados de su investigación hacen pensar que los jefes aunque inadvertidamente y por lo general con las mejores intenciones, muchas veces son cómplices de la falta de éxito del trabajador, al crear y reforzar una dinámica que esencialmente prepara a quienes se consideran trabajadores de bajo desempeño para fracasar. Este fenómeno Manzoni y Barsoux (1998), lo denominan “síndrome de disposición para el fracaso”, en el cual se genera una dinámica en la que los trabajadores percibidos como mediocres o de desempeño deficiente satisfacen las bajas expectativas que tienen sus jefes de ellos. El resultado de este síndrome es que la motivación del trabajador termina devastada.

El “síndrome de disposición para el fracaso” según Manzoni y Barsoux (1998), comienza a presentarse cuando el jefe comienza a pensar que el desempeño del trabajador no es el que se espera de él, y por ello los jefes tienden a aumentar la cantidad de tiempo en la atención, se piden más informes, se observa más de cerca al trabajador y se critica más intensamente; todo ello con el propósito de mejorar el desempeño e impedir que se cometan más errores. Pero a la vez, esta dinámica genera que con el tiempo el trabajador, debido a las bajas expectativas, llegue a dudar de su propia capacidad de pensamiento y de sus habilidades, y pierda la motivación requerida para tomar decisiones autónomas o emprender cualquier acción. Quizá el aspecto más desalentador del síndrome es que tiende a autosatisfacerse y autorreforzarse, convirtiéndose en un círculo vicioso por excelencia.

Por ello, el modelo sistémico se presenta como un modelo teórico idóneo para analizar el fenómeno y a la vez mantener una visión integral y globalizadora de la realidad del mismo.

Desde este enfoque se percibe las “relaciones y la organización en general, como un sistema unitario e intencional compuesto de partes interrelacionadas”(Stoner y Wankel, 1989). Así, en vez de concebir a los individuos y los conflictos acontecidos

por separado, y de forma independiente se trata de entender al sujeto y sus conflictos de forma relacional, de manera que el contexto del sistema pueda explicar las pautas interaccionales que se suscitan en el ambiente laboral.

La organización entendida desde esta perspectiva, es un conjunto de elementos en interacción dinámica en el que el estado de cada elemento está determinado por el estado de cada uno de los demás elementos que configuran el sistema. Así, se tendrá, que el cambio en un miembro del sistema afecta a los otros, puesto que sus acciones están interconectadas mediante pautas de interacción. Haciendo que las pautas de funcionamiento del sistema no sean reducibles a la suma de sus elementos constituyentes.

En este sentido, una premisa importante del enfoque sistémico es que concibe que cualquier actividad de cualquier parte de la organización afecta a todas las demás. Por lo tanto, es indiscutible que la gestión administrativa afecta de una manera importante a los trabajadores, máxime que existe una directriz jerárquica entre ambos subsistemas.

Desde esta perspectiva la gestión administrativa es un elemento clave que debe tomarse en cuenta para el análisis de la satisfacción motivacional de los trabajadores. Al respecto existe una serie de investigaciones que se han dedicado a señalar el vínculo existente entre ambos procesos.

Turnipseed y Turnipseed (1992), Ostroff y Rothausen (1997), Valecillos (1996) y Hoy, Smith y Sweetland (2003) hicieron una evaluación del clima organizacional en diferentes ambientes tales como; escuelas, colegios y la fuerza aérea. En estas investigaciones se encontró que la presión del trabajo y el control sobre los maestros son mayores que los niveles deseados; esto, según los estándares establecidos por los investigadores. A pesar de que el control y el ejercicio del poder es mucho más bajo en el sistema escolar que en la fuerza aérea, la percepción del control, según las investigaciones, es mucho mayor en el sistema escolar. Por otro lado, también se

indicó que en el sistema escolar se requerían niveles más elevados de apoyo del director hacia los profesores.

Ante este hallazgo tan importante, se podría decir que los sistemas laborales condicionan a las personas de manera que se espere un determinado tipo de gestión administrativa, y un determinado nivel de apoyo en el trabajo. Por ejemplo, en la fuerza aérea, por su constitución tan rígida se espera un tipo de gestión administrativa que tienda a un mayor control y a un menor nivel de apoyo en el trabajo, y esto se constituye en una de las normas implícitas del sistema, por lo que al evaluar la presión y el control, los trabajadores en la fuerza aérea mantienen una tolerancia mayor que los maestros.

Por otro lado, se evidenció que los líderes abiertos (aquellos que mantienen un trato con los profesores como colegas, que son amistosos, considerados y que establecen parámetros razonables), son aceptados por los maestros y además recompensados con su confianza. Lo que puede indicar que el tipo de gestión administrativa que requieren los educadores se acerca más a un estilo democrático, donde la participación, la confianza y el respeto son elementos fundamentales en la interacción.

La asociación entre la gestión administrativa y el clima organizacional, y en específico, la relación existente entre un liderazgo de tipo democrático y un clima organizacional agradable, en las investigaciones anteriores, tiene implicaciones importantes, tales como; la confirmación de la necesidad de modelos democráticos que conlleve la toma de decisiones participativas dentro del grupo de profesores.

1.2.10 Satisfacción laboral

Locke (1976), lo ha definido como “un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Davis y Newstrom (2002), consideran que “los estudios de satisfacción se encuentran concentrados principalmente en las partes más importantes de la organización,” ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera. Dentro de los aspectos significativos que involucran al concepto satisfacción laboral, se encuentran: la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros o equipos de trabajo, las condiciones de trabajo inmediatas. Además, factores claves que giran alrededor de la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la empresa.

La responsabilidad social empresarial aumenta los niveles de satisfacción laboral, pertenencia, compromiso y lealtad de los empleados. Las acciones socialmente comprometidas también promueven la estabilidad y el bienestar del público interno.

Según Peiró (2000), la satisfacción laboral (o satisfacción con el trabajo) “se trata de la actitud relacionada con el trabajo que más atención ha recibido por parte de la investigación”. Aunque el estudio sistemático de su naturaleza y sus causas comienzan recién en la década de los treinta, algunos autores ya habían estudiado diversas actitudes de los empleados frente a diferentes aspectos del trabajo. Por ejemplo, el problema de la reducción de la fatiga fue uno de los primeros en tratarse. A continuación de éste, se “investigaron asuntos como las horas de trabajo y los descansos”(Vernon y Wyatt, en Peiró 2000).

Respecto de su delimitación conceptual, subrayamos que la satisfacción laboral es una actitud y que, si bien se han propuesto diferentes definiciones, buena parte de ellas han puesto el énfasis en el componente afectivo de las actitudes (se refiere a las emociones o sentimientos que suscita el objeto actitudinal), sin considerar como se debería, los elementos cognitivos (creencias sobre las características positivas o negativas del objeto actitudinal) y conductuales (alude a las conductas o experiencias pasadas relacionadas con el objeto de actitud).

Por esta razón, es que en los últimos años se ha propuesto una redefinición que trata de estudiar esta actitud de una manera más comprensiva, vale decir, considerando el componente cognitivo, ya que parece lógico tener en cuenta que la satisfacción laboral depende de lo que las personas sienten y piensan con respecto a su trabajo. Desde esta perspectiva, se conceptualiza como “un estado interno que es expresado, por la evaluación afectiva y/o cognitiva de las experiencias de trabajo, de manera favorable o desfavorable”(Hulin, y Judge 2003). Las respuestas conductuales derivadas de esta evaluación quedan excluidas de la definición, ya que suelen considerarse como consecuencias de la satisfacción laboral.

Por otra parte, autores como Bravo, Peiró y Rodríguez (1996), consideran que es “necesario adoptar un enfoque más amplio, de manera que la definen como una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo”. Dichas actitudes pueden referirse al trabajo en general o a facetas específicas del mismo. Dentro de esta última postura, específicamente la que alude a la satisfacción conformada por ‘facetas específicas’, Misener, Haddock y Gleaton (1996), establecen que, éste es un constructo multidimensional que “comprende aspectos particulares de la satisfacción relacionadas con el pago, el trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones con los demás trabajadores”.

Por tanto, la forma de ver la satisfacción como una actitud general es amplia, pero es necesario recordar que el trabajo de una persona es mucho más que las actividades obvias de barajar documentos, esperar clientes o manejar un vehículo, requiere también tener trato con los compañeros y los jefes, obedecer las reglas y costumbres de la organización, cumplir con los criterios de desempeño, etc. Por tanto, señala Spector(1997), ambas “perspectivas pueden ser complementarias y contribuir a la obtención de un cuadro completo de la satisfacción laboral”.

Estos nuevos enfoques también tienen en cuenta la naturaleza claramente psicosocial de este proceso, es decir, la interacción del individuo con los factores de

su ambiente. De esta manera, frente a los que defienden que la satisfacción laboral es una cuestión que depende de la personalidad de los trabajadores, hay autores que postulan que lo que realmente influye en el grado de satisfacción es la interpretación que hace el individuo de las circunstancias de su ambiente de trabajo, interpretación en la que tienen injerencia tanto los factores personales como los del entorno.

Por otra parte, un aspecto que no puede ser objeto de soslayo es que, si bien la gestión administrativa ejerce un efecto significativo sobre la satisfacción laboral no puede ser utilizado livianamente, sino que se debe atender a las necesidades del momento.

Foong (2001), manifiesta que “es muy importante que la jefatura sea entrenada y re-entrenada para incorporar los estilos de liderazgo dentro de sus habilidades directivas”, siendo esto absolutamente posible, ya que el liderazgo es un conjunto de prácticas observables y entrenables que tienen un gran impacto sobre el éxito de una organización.

Por tanto, se podría establecer que la gestión administrativa haría las veces de antecedente de variables asociadas con resultados organizacionales, en este caso particular, la satisfacción. A su vez, “cuando ésta es evaluada de buena manera tendrá efectos potenciales positivos que pueden aparecer o no, más que consecuencias directas”(Hulin y Judge, 2003). Sobre aspectos como rendimiento y productividad, conductas extra-rol, absentismo, rotación, etc., que, en caso contrario, generan altos costes para la organización.

1.3 Justificación

En el sistema educativo, la gestión se sustenta en la filosofía de la institución, la cual se refleja en la misión, visión y objetivos que la guían y, a partir de ellos, se determinan la estructura y funcionalidad de la organización como tal.

El clima organizacional constituye la personalidad de toda institución. El clima organizacional es un elemento importante en una institución educativa ya que el mismo condiciona el comportamiento de las personas que trabajan unidas por el bien común de los alumnos y alumnas, usuarios del servicio educativo que la institución brinda.

El propósito de la investigación se orienta a determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la percepción del clima organizacional que tienen los docentes en sus dimensiones motivación y satisfacción laboral.

Los principales beneficiados con las sugerencias a adoptar respecto a la gestión administrativa y el clima organizacional en docentes de la Instituciones Educativas pertenecientes a la RED 04 del distrito de Santiago de Surco, serán los alumnos y alumnas, quienes en consecuencia recibirán una educación de mejor calidad.

1.4 Problema

1.4.1 Problema Principal o General

¿Qué relación existe entre la Gestión Administrativa y el Clima Organizacional en Docentes de las instituciones educativas de la RED 04, UGEL N° 07?

1.4.2 Problemas Secundarios o Específicos

¿En qué medida la gestión administrativa se relaciona en la motivación en docentes de las instituciones educativas de la RED 04, UGEL N° 07?

¿En qué medida la gestión administrativa se relaciona en la satisfacción laboral en docentes de las instituciones educativas de la RED 04, UGEL N° 07?

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

Existe relación entre la gestión administrativa y el clima organizacional en docentes de las instituciones educativas de la RED 04, UGEL N° 07.

1.5.2 Hipótesis específicas

1. Existe relación entre la gestión administrativa y la motivación en docentes de las instituciones educativas de la RED 04, UGEL N° 07.
2. Existe relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en docentes de las instituciones educativas de la RED 04, UGEL N° 07.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la Gestión Administrativa y el Clima Organizacional en Docentes de las instituciones educativas de la RED 04, UGEL N° 07.

1.6.2 Objetivos específicos

Determinar la relación entre la Gestión Administrativa y la Motivación en Docentes de las instituciones educativas de la RED 04, UGEL N° 07.

Establecer la relación entre la Gestión Administrativa y la Satisfacción Laboral en Docentes de las instituciones educativas de la RED 04, UGEL N° 07.

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Variables

Gestión Administrativa: Es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos.

Clima Organizacional: Es el conjunto de características permanentes, que describen una organización, la distinguen de otro e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

2.2 Operacionalización de las variables

Variable X : Gestión administrativa

Variable Y : Clima organizacional

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición
Gestión Administrativa	Es el proceso participativo, planificado y organizado, por medio del cual el director como líder y gerente de la institución educativa guía, anima, motiva e involucra a la comunidad educativa aunar esfuerzos y voluntades en función de lograr los objetivos trazados.	El conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, para su ejecución y evaluación.	* Fomento al perfeccionamiento pedagógico	1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Indiferente 4 De acuerdo 5 Totalmente de acuerdo
			Planeación pedagógica compartida	
			Centralidad del aprendizaje	
			Compromiso de aprender	
			Equidad en las oportunidades de aprender	
			* Liderazgo efectivo	
			Clima de confianza	
			Compromiso de enseñar	
			Decisiones compartidas	
			Planeación institucional	
Autoevaluación				
* Optimización de recursos				
Control escolar				
Infraestructura				
* Participación de los padres en la escuela				
Apoyo al aprendizaje en el hogar				

			* Trabajo en equipo	
			Relaciones interpersonales	
	Conjunto de características psicosociales de una institución educativa, determinados por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que integrados en un proceso dinámico específico, que atribuyen un peculiar estilo a dicho centro, condicionantes a la vez de los distintos procesos	Es el conjunto de percepciones de los individuos y los factores que las generan; los mismos que ofrecen una visión de la organización.	Reconocimiento	1 Totalmente en desacuerdo
			Participación	
			Confianza	
			Solución de conflictos	2 En desacuerdo
			Estilo de dirección	
			Comunicación	3 Indiferente
			* Organización docente	
			Actividad docente	4 De acuerdo
			Comunicación y coordinación	5 Totalmente de acuerdo
			Infraestructura y recursos de trabajo	
			Formación	
			Implicación en la mejora	
			Dedicación	
			Motivación y reconocimiento.	
			Sentido de pertenencia	

Tabla 2

Dimensiones e indicadores de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Gestión Administrativa	Dimensión pedagógica	Fomento al perfeccionamiento pedagógico
		Planeación pedagógica compartida
		Centralidad del aprendizaje
		Compromiso de aprender
		Equidad en las oportunidades de aprender
	Dimensión organizativa	Liderazgo efectivo
		Clima de confianza
		Compromiso de enseñar
		Decisiones compartidas
		Planeación institucional
	Dimensión administrativa	Autoevaluación
		Optimización de recursos
		Control escolar
		Infraestructura

	Dimensión de participación social comunitaria	Participación de los padres en la escuela Apoyo al aprendizaje en el hogar
	Motivación	Trabajo en equipo Relaciones interpersonales Reconocimiento Participación Confianza Solución de conflictos Estilo de dirección Comunicación
Clima organizacional	Satisfacción laboral	Organización docente Actividad docente Comunicación y coordinación Infraestructura y recursos de trabajo Formación Implicación en la mejora Dedicación Motivación y reconocimiento. Sentido de pertenencia

Tabla 3

Indicadores e ítems

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
<p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p>	<p>1. MOTIVACIÓN</p>	<p>1.1 Trabajo en equipo</p> <p>1. Compartir el trabajo me resulta agradable.</p> <p>2. Mi jefe inmediato superior se reúne regularmente con los docentes para coordinar aspectos de trabajo.</p> <p>1.2 Relaciones interpersonales</p> <p>3. Las relaciones interpersonales con mis compañeros y compañeras de trabajo son buenas.</p> <p>4. Las relaciones entre las autoridades y los subordinados son buenas.</p> <p>1.3 Reconocimiento</p> <p>5. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.</p> <p>6. Soy valorado y escuchado por los directivos cuando expreso mis ideas.</p> <p>7. Mi trabajo es valorado por parte de los directivos de la Institución Educativa.</p> <p>8. La evaluación de desempeño es objetiva.</p> <p>9. Recibo reconocimiento por el cumplimiento de mi labor.</p> <p>1.4 Participación</p> <p>10. Las responsabilidades dentro de la institución educativa están claramente definidas.</p> <p>11. Los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.</p> <p>12. Los docentes están comprometidos con la</p>

<p>CLIMA</p> <p>ORGANIZACIONAL</p>	<p>institución educativa.</p>
	<p>1.5 Confianza</p>
	<p>13. En la institución educativa se confía en el criterio de las personas.</p>
	<p>1.6 Solución de conflictos</p>
	<p>14. Los problemas que surgen se resuelven de manera óptima para la institución.</p>
	<p>15. Todos los problemas se discuten de manera constructiva.</p>
	<p>1.7 Estilo de dirección</p>
	<p>16. El (la) Director(a) se interesa por éxito de los docentes.</p>
	<p>17. El (la) Director (a) valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.</p>
	<p>18. Los directivos están disponibles cuando se les necesita.</p>
	<p>1.8 Comunicación</p>
	<p>19. En la I.E. la comunicación se realiza básicamente a través de medios escritos y formales.</p>
	<p>20. Tengo oportunidad de informarme y opinar libremente acerca de lo que ocurre en la I.E.</p>
	<p>2.1 Organización docente</p>
	<p>21. La carga docente está bien repartida.</p>
	<p>22. Estoy satisfecho con los grados que tengo asignados.</p>
	<p>23. La organización de los horarios en la I.E. es eficaz.</p>

- 2.2 Actividad docente
24. Las competencias que adquieren los alumnos y alumnas en mis clases son buenas.
25. La tutoría que brindo es útil.
26. Me siento satisfecho con la actitud de los estudiantes en mis clases.
27. Considero esencial para mi actividad docente la asistencia a clase de los alumnos y alumnas.
- 2.3 Comunicación y coordinación
28. La I.E. me mantiene informado/a de los temas que afectan mi labor.
29. La comunicación en la I.E. es eficaz.
30. La coordinación entre autoridades, niveles y áreas es buena.
- 2.4 Infraestructura y recursos de trabajo
31. Las aulas que utilizo reúnen buenas condiciones.
32. El laboratorio de cómputo se encuentra en óptimas condiciones.
33. Los recursos didácticos disponibles en la biblioteca son buenos.
- 2.5 Formación
34. La I.E. promueve el desarrollo de su personal.
35. La I.E. me proporciona apoyo suficiente para ampliar mi formación.
- 2.6 Implicación en la mejora
36. Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora.
37. La I.E. apoya las propuestas de mejora que se le plantean.

2.
SATISFACCIÓN
LABORAL

38. Las evaluaciones institucionales han servido para mejorar.

39. En los últimos años he percibido en la I.E. una tendencia a mejorar.

2.7 Dedicación

40. Parte de mi trabajo lo realizo fuera de las instalaciones de la I.E.

41. En vacaciones aprovecho para capacitarme y actualizar mi trabajo.

42. Alcanzo a responder las exigencias del sistema educativo.

2.8 Motivación y reconocimiento.

43. Me siento motivado para realizar mi trabajo.

44. Mis condiciones laborales son satisfactorias.

2.9 Sentido de pertenencia

45. Las acciones que se generan fortalecen mi compromiso con la Institución Educativa.

46. Me siento parte de un equipo de trabajo que labora por un mismo objetivo.

47. El nombre y el prestigio de la Institución Educativa son gratificantes para mí.

48. Siento orgullo de pertenecer a la Institución Educativa.

49. Me siento satisfecho de trabajar en la Institución Educativa.

2.3 Metodología

2.3.1 Tipo de Estudio

Sustantiva. Trata de responder a problemas sustantivos o específicos; está orientada a describir, explicar, predecir o retrodecir la realidad. Busca principios y leyes generales. Al perseguir la verdad nos encamina a la investigación básica o pura. (Sánchez, H y Reyes, C. 2006)

No experimental. A decir de Hernández et al, (2010) la investigación no – experimental, no posee grupo de control y debido a que el estudio se realiza “sin la manipulación deliberada de variables” y los fenómenos se observan “en su ambiente natural para después analizarlos”. (p. 149)

Método Transversal transeccional debido a que se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (Hernández et al, 2010 p. 151).

2.3.2 Diseño

Palella y Martins (2004), expresan que el diseño de la investigación “se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio” (p. 80).

La presente investigación es Correlacional. Hernández, Fernández y Bautista (2010), refieren que “los estudios correlacionales tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un momento en particular”.

2.4 Población y muestra.

2.4.1 Población

Según Levin&Rubin (1999), una población “es el conjunto de todos los elementos que se estudian y acerca de los cuales se intenta sacar conclusiones” (p. 135). Los docentes de las I.E. de la RED 04, UGEL N° 07 conforman la población del presente estudio.

2.4.2 Muestra

A decir de Hernández et al, (2010) “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definitivo en sus características” (p. 176).

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Para Tamayo, T. y Tamayo, M. (1997), la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico (p. 38).

En la presente investigación la muestra es homogénea, probabilística y está conformada por docentes de la RED 04 comprendida por las instituciones educativas N° 6047 “José María Arguedas”, N° 7086 “Los Precursores” y N° 6082 “Los Próceres” ubicadas en el distrito de Santiago de Surco, correspondientes a la UGEL N° 07, siendo en número de 40 los docentes encuestados por cada institución educativa.

Tabla 4

Muestra de docentes

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	Nº DE DOCENTES
I.E. N° 6047 “José María Arguedas”,	40
I.E. N° 7086 “Los Precursores”	40
I.E. N° 6082 “Los Próceres”	40
Total	120

2.4.3 Muestreo

En investigaciones cuantitativas se utilizan sobre todo muestreos probabilísticos, puesto que el objetivo es poder generalizar los resultados aplicados sobre una muestra de sujetos al conjunto de la población. Para la presente investigación se empleó el muestreo de tipo aleatorio simple y la muestra fue seleccionada al azar.

2.5 Validación y confiabilidad del instrumento

En opinión de Hernández, Fernández y Bautista (2006) “La validez es una condición de los resultados y no del instrumento en sí. El instrumento no es válido de por sí, sino en función del propósito que persigue con un grupo de eventos o personas determinadas” (p. 107).

“La validez es el grado en que un instrumento mide lo que quiere medir”. La validez garantiza que medimos aquello que nos proponemos medir (Camacho y Sánchez, 1997) que puede estimarse de diferentes maneras como la validez del contenido, de los criterios y de los constructos.

En el contexto de la validez del contenido, esta es posible lograrla a través del juicio de expertos. Se define como experto “el individuo en sí grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia (Valdés, 1999) (Moráquez, 2001). De esta definición se infiere, como requisito básico para la selección de un experto, que éste tenga experiencia en el tema a consultar, dado por sus años de trabajo (praxis), y que puedan ser completados con: conocimientos teóricos adquiridos a través de las distintas formas de superación, y grado académico o científico alcanzado en relación al tema, entre otros. Esta validez fue alcanzada solicitando la pericia de un Doctor y dos Maestros que en su momento emitieron juicios sobre la claridad, precisión, comprensión, especificidad e imparcialidad de cada interrogante formulada para las variables en estudio.

Por otro lado se llevó a cabo un piloto con 30 docentes de la RED 04, para estimar la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento el mismo que se midió con el Alfa de Cronbach dando como resultado:

Tabla 5

Confiabilidad de la Gestión Administrativa

Alfa de Cronbach	N de elementos
,779	53

Tabla 6

Confiabilidad del Clima Organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,896	49

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable

2.6. Procedimientos de recolección de datos

Para llevar a cabo el trabajo de campo se coordinó con la dirección de cada una de las instituciones educativas de la RED 04 a fin de aplicar el instrumento de manera controlada. Es así que mientras los docentes integrantes de las I.E. sostenían la última jornada pedagógica del año escolar, la misma que se llevó a cabo fuera del horario escolar, y con el apoyo previamente solicitado para la investigación nos permitieron el ingreso y se aplicó el instrumento dentro del espacio de tiempo que nos concedieron.

El instrumento fue aplicado a 40 docentes de cada institución educativa de la RED 04 del distrito de Santiago de Surco UGEL N° 07 siendo en conjunto 120 los encuestados.

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

2.7.1 Técnica

Según, Arias (2006), “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 53). Es así, que con el propósito de obtener la información necesaria fue muy importante definir con claridad la técnica de recolección a utilizar, y así recolectar los datos de la realidad para aplicados a la situación a estudiar, para su posterior análisis.

Para el presente estudio los datos fueron obtenidos a través de la técnica de la encuesta.

2.7.2 Instrumento

Los instrumentos a decir de Arias (2006) se definen como “los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”.

El instrumento para medir la Gestión Administrativa se presenta como una escala tipo Likert que según Hernández (2003), "Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos"; de 53 ítems agrupados en cuatro dimensiones.

El instrumento para medir el Clima Organizacional se presenta como una escala tipo Likert de 49 ítems agrupados en dos dimensiones.

A las opciones de respuesta se le han asignado valores numéricos del 1 al 5 que se corresponden con:

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Indiferente

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

2.8 Métodos de análisis de datos

Se empleó el paquete estadístico SPSS 20.

Estadística descriptiva: Con la finalidad de obtener las barras y tablas de frecuencia.

Estadística inferencial: Se llevó a cabo mediante el coeficiente de correlación no paramétrica Rho de Spearman, por ser variables ordinales.

III. RESULTADOS

3.1 Análisis descriptivo

3.1.1 Descripción de la variable Gestión Administrativa

De lo observado en la tabla 7 y figura 1, se puede afirmar que el 77.5% de docentes de las Instituciones Educativas de la Red 04 opinan que hay una gestión administrativa regular, frente al 22.5% de docentes que piensan que esta es buena. Esto evidencia, que desde la mirada del docente hay aspectos que mejorar dentro de la gestión administrativa de estas escuelas.

Tabla 7

Niveles de Gestión Administrativa

Gestión Administrativa	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia porcentual (%fi)
Regular	93	77.5%
Buena	27	22.5%
Total	120	100.0

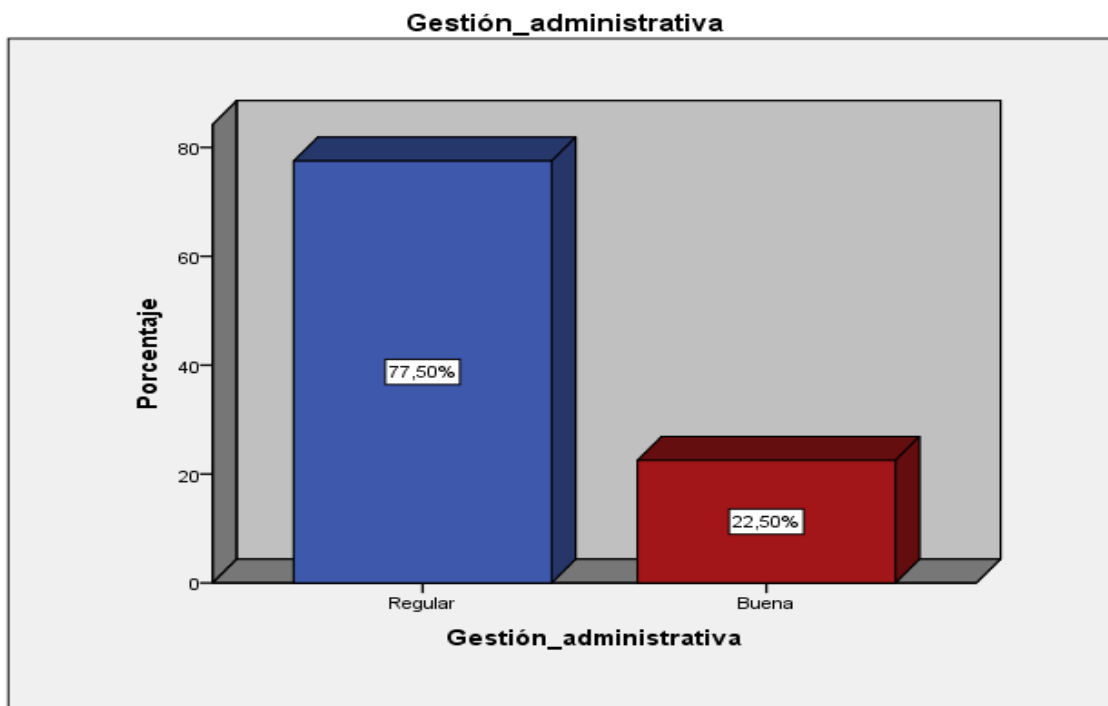


Figura 1 Niveles de Gestión Administrativa

3.1.2 Descripción del componente: Pedagógico

En la tabla 8 y figura 2, se observa que el 82.5% de los docentes de las Instituciones Educativas de la Red 04 opinan que el componente pedagógico de la Gestión Administrativa es regular, frente a un 17.5% que piensan que es bueno, esto quiere decir que existen aspectos relacionados con el fomento del perfeccionamiento pedagógico, planeación compartida, centralidad del aprendizaje, compromiso de aprender y equidad en las oportunidades de aprendizaje que hay que mejorar en estos colegios.

Tabla 8

Componente Pedagógico de la Gestión Administrativa

Componente pedagógico	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia porcentual (%fi)
Regular	99	82.5%
Buena	21	17.5%
Total	120	100%

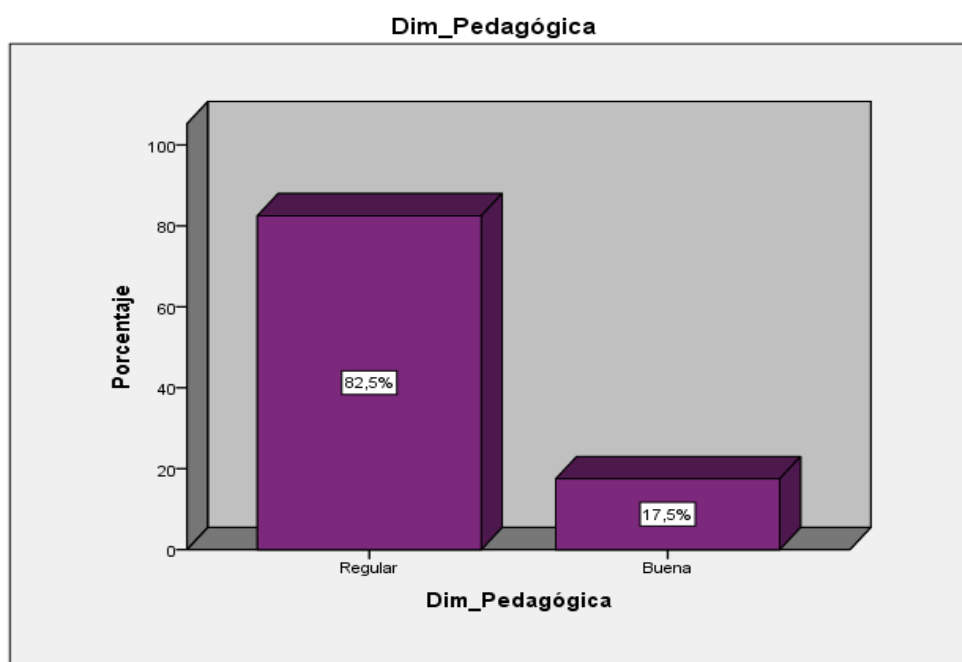


Figura2 Niveles del componente pedagógico de la Gestión Administrativa

3.1.3 Descripción del componente: Organización

En la tabla 9 y figura 3, se observa que el 68.3% de los docentes de las Instituciones Educativas de la Red 04 opinan que el componente organizativo de la Gestión Administrativa es regular, frente a un 31.7% que piensan que es bueno, esto hace ver que desde la perspectiva de los profesores hay indicadores relacionados con el liderazgo efectivo, clima de confianza, compromiso de enseñar, decisiones compartidas, planeación institucional y autoevaluación que trabajar en estos colegios.

Tabla 9

Componente Organizativo de la Gestión Administrativa

Componente organización	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia porcentual (%fi)
Regular	82	68.3%
Buena	38	31.7%
Total	120	100.0%

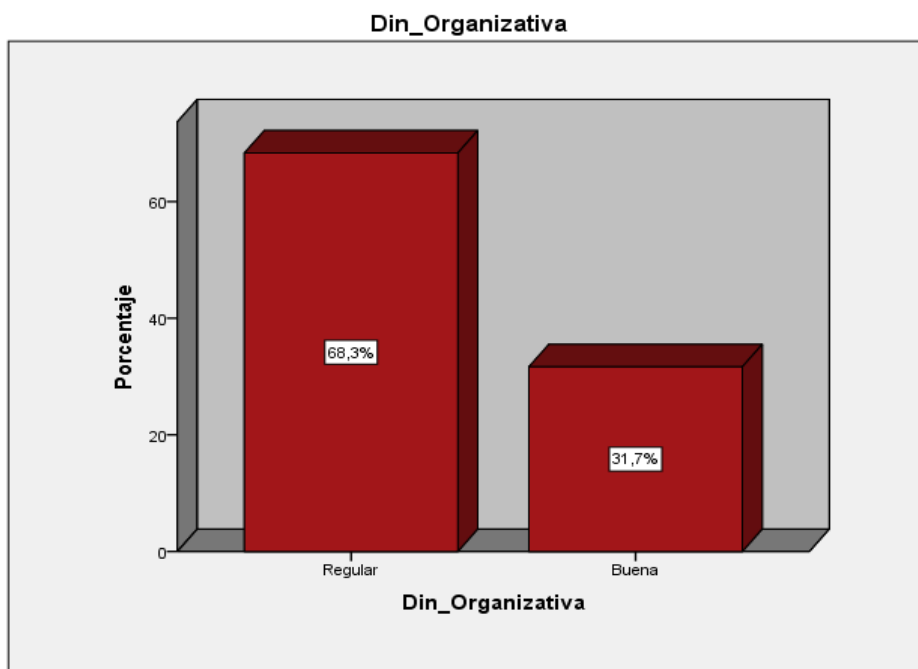


Figura3. Niveles del componente organizativo de la Gestión Administrativa

3.1.4 Descripción del componente: Administrativo

En la tabla 10 y figura 4, se observa que el 54.2% de los docentes de las Instituciones Educativas de la Red 04 opinan que el componente administrativo de la Gestión Administrativa es regular, frente a un 1.7% que piensan que es malo y un 44.2% que opinan que es la gestión en este aspecto, es buena. Ello hace ver que desde la perspectiva de los profesores hay aspectos relacionados con la optimización de recursos, control escolar e infraestructura que mejorar en estas I.E.

Tabla 10

Dimensión Administrativa

Componente administrativo	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia porcentual (%fi)
Mala	2	1.7%
Regular	65	54.2%
Buena	53	44.2%
Total	120	100.0%

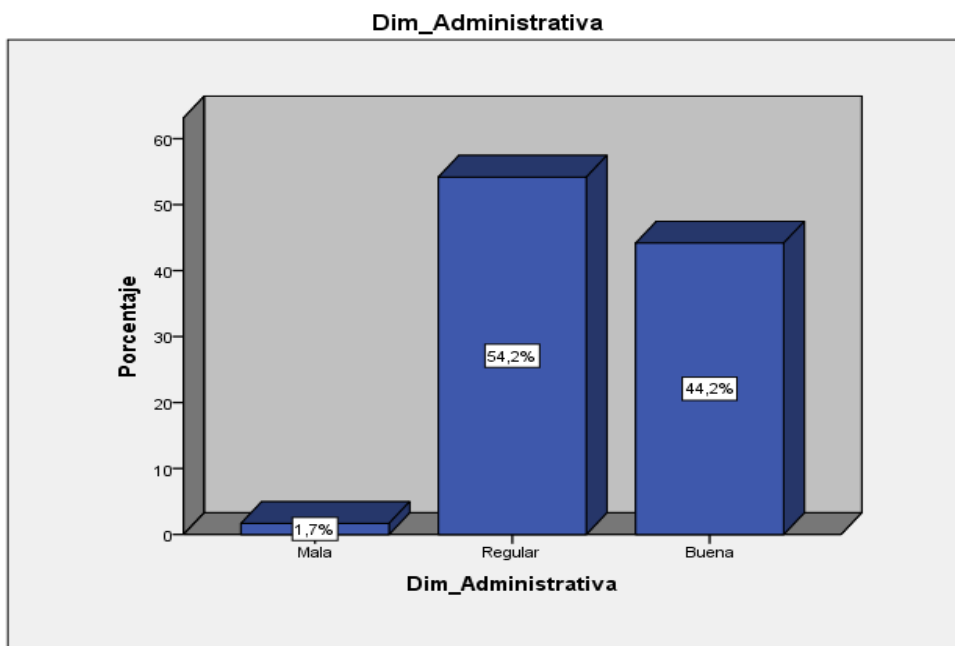


Figura 4. Niveles del componente administrativo de la Gestión Administrativa

3.1.5 Descripción del componente: Dimensión social y comunitaria

Según se observa en la tabla 11 y figura 5, el 77.5% de docentes de las Instituciones Educativas de la Red 04 opinan que la dimensión social y comunitaria de la Gestión Administrativa es regular, frente a un 22.5% que piensan que es buena. Ello hace ver que desde la perspectiva de los profesores hay temas relacionados con la participación de los padres de familia en la escuela y el apoyo al aprendizaje en el hogar por mejorar en las I.E. que sirvieron para la realización de este estudio.

Tabla 11

Dimensión Social y Comunitaria

Componente social y comunitario	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia porcentual (%fi)
Regular	93	77.5%
Buena	27	22.5%
Total	120	100.0%

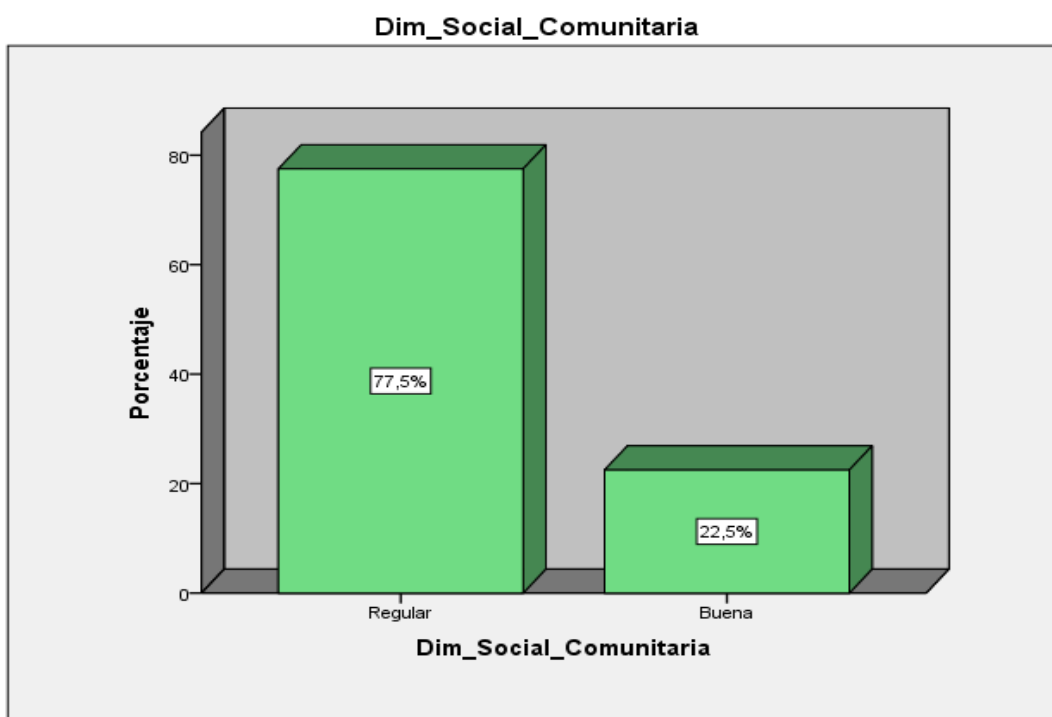


Figura5. Niveles del componente social y comunitario de la Gestión Administrativa

3.2.1 Descripción de la variable Clima Organizacional

Tal y como se observa en la tabla 12 y figura 6, en cuanto al clima organizacional el 67.5% de profesores opinan que en las Instituciones Educativas de la Red 04 este es regular, frente a un 32.5% que piensan que hay un buen clima. Estos resultados hacen ver que desde la perspectiva de los docentes, hay aspectos que mejorar en cuanto a las interacciones de los miembros de las I.E. en las que se hizo el estudio.

Tabla 12

Niveles de Clima Organizacional

Clima Organizacional	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Regular	81	67.5%
Bueno	39	32.5%
Total	120	100,0

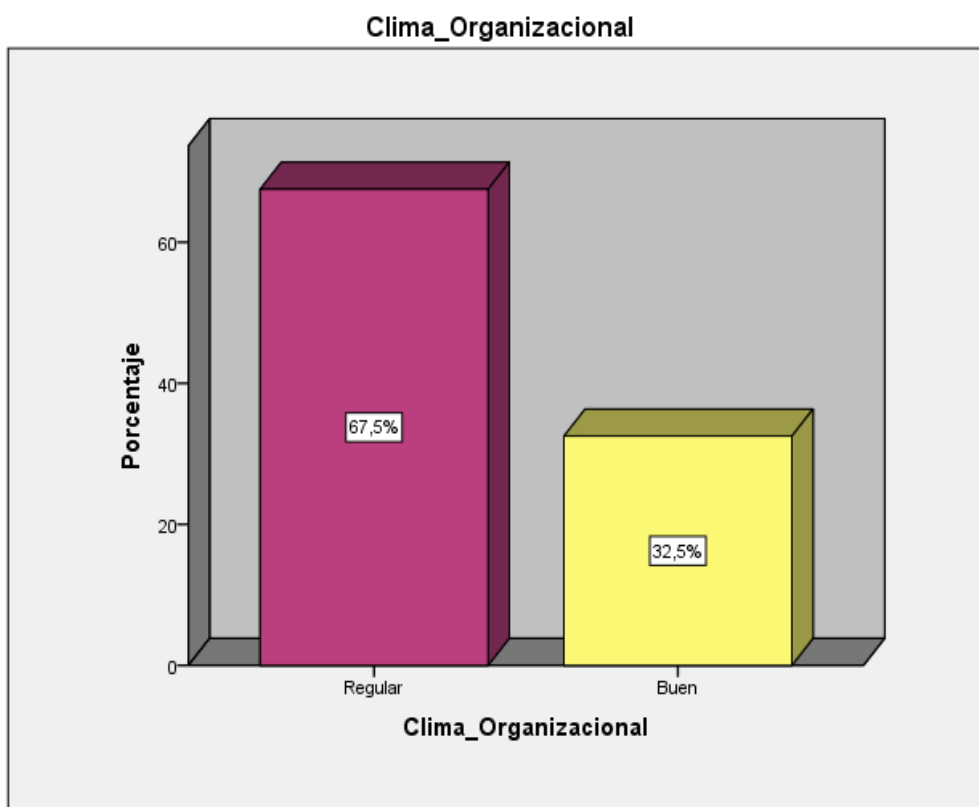


Figura6. Niveles de Clima Organizacional

3.2.2 Descripción del componente: Motivación

En la tabla 13 y figura 7, se observa que el 60% de docentes de las I.E. en donde se hizo el estudio, perciben que el nivel de motivación es regular y un 40% piensan que hay buena motivación. Esto hace ver que si hay un buen porcentaje de docentes que tienen una opinión favorable, aún hay aspectos a trabajar relacionados con el trabajo en equipo las relaciones interpersonales, el reconocimiento laboral, la participación, confianza, solución de conflictos, el estilo del director y la comunicación.

Tabla 13

Dimensión Motivación

Componente motivación	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia porcentual (%fi)
Regular	72	60.0%
Buena	48	40.0%
Total	120	100%

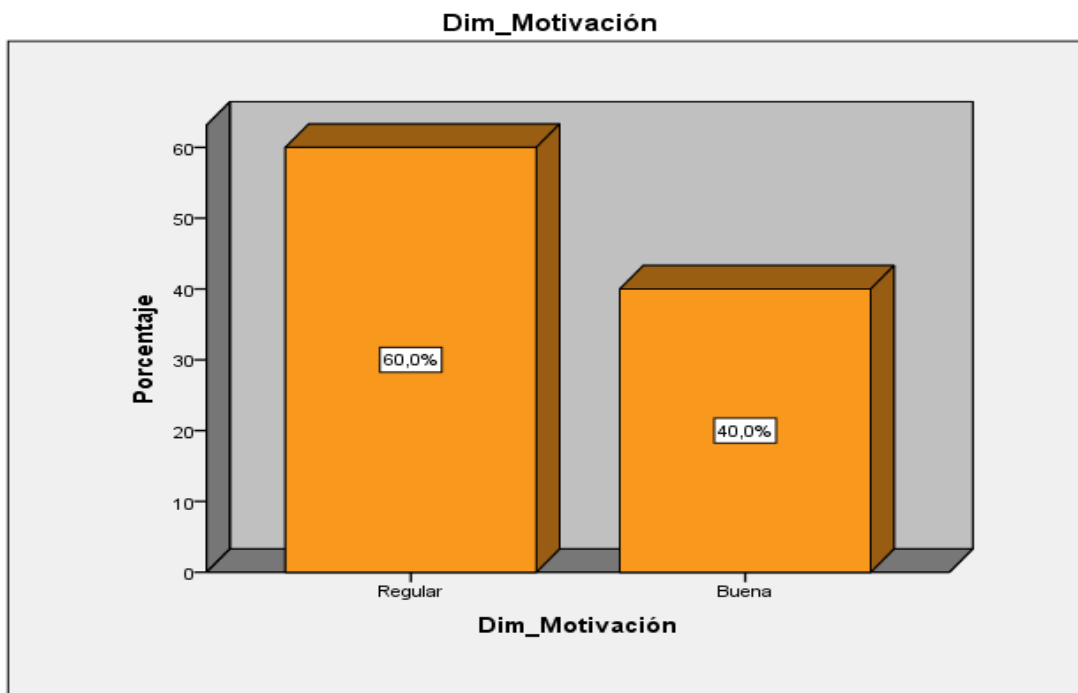


Figura 7. Niveles del componente motivación del Clima Organizacional

3.2.2. Descripción del componente: Satisfacción

Según la tabla 14 y figura8, el 68.3% de docentes de la Red 04 refieren estar regularmente satisfechos, frente un 1.7% que está insatisfecho y un 30% que se encuentra satisfecho. Esto hace notar que desde la opinión del docente, existen dificultades en esos centros educativos, en aspectos relacionados con la organización docente, la actividad docente, la comunicación y coordinación, infraestructura y recursos de trabajo, formación, implicación en la mejora, dedicación, motivación y reconocimiento y sentido de pertenencia.

Tabla 14

Dimensión Satisfacción

Componente satisfacción	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia porcentual (%fi)
Mala	2	1.7
Regular	82	68.3%
Buena	38	30%
Total	120	100.0%

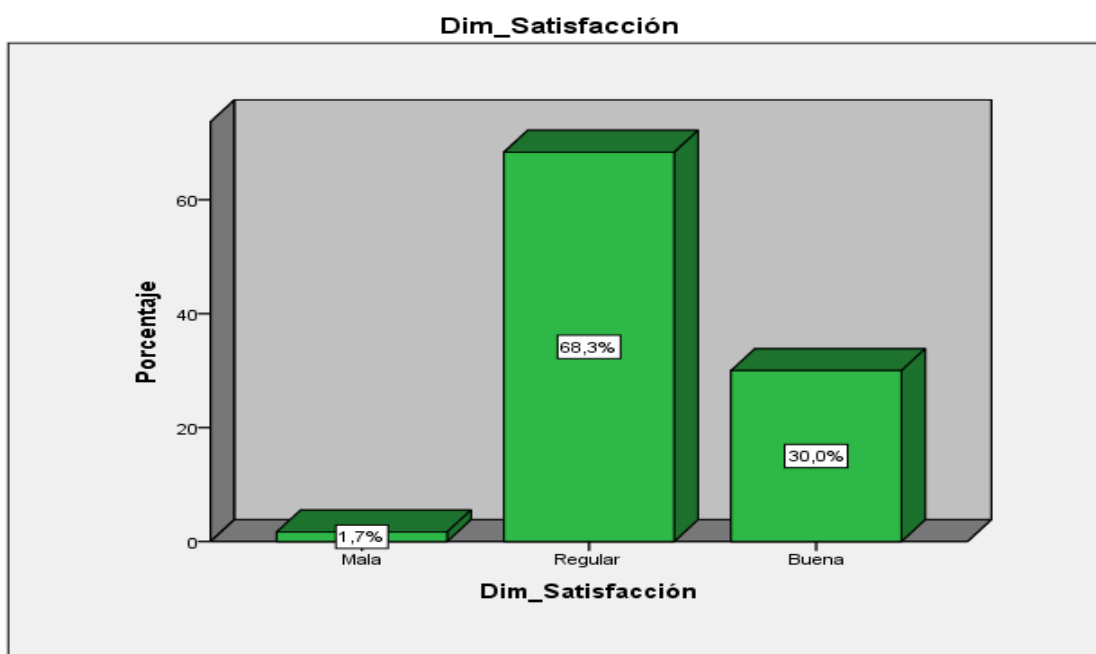


Figura8. Niveles del componente satisfacción del Clima Organizacional

3.3 Contrastación de hipótesis

3.3.1 Hipótesis General

H₀: No existe relación significativa entre la Gestión Administrativa y el Clima Organizacional en las instituciones educativas de la RED 04, UGEL N° 07.

H₁: Existe relación significativa entre la Gestión Administrativa y el Clima Organizacional en las instituciones educativas de la RED 04, UGEL N° 07.

Tabla 15

Correlación entre Gestión Administrativa y Clima Organizacional

		Gestión Administrativa	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,265
	Gestión Administrativa		
	Sig. (bilateral)	.	,003
	N	120	120
	Clima Organizacional		
	Sig. (bilateral)	,003	.
	N	120	120

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

De los resultados que se muestran en la Tabla 15 con respecto a la intensidad y el sentido de la relación entre las variables, la prueba Rho de Spearman = 0.265, determina que existe una relación positiva y débil; así mismo se aprecia que el nivel de significancia bilateral es menor al nivel de significación ($0,003 < 0,05$) indicando aceptar la hipótesis de investigación, concluyendo que la Gestión Administrativa se relaciona directa y significativamente con el Clima Organizacional en las I.E. de la Red 04, UGEL N° 07.

3.3.2 Hipótesis específicas

3.3.2.1 Primera hipótesis específica

H₀: No existe relación significativa entre la Gestión Administrativa y el componente motivación del Clima Organizacional en las instituciones educativas de la RED 04, UGEL N° 07.

H₁: Existe relación significativa entre la Gestión Administrativa y el componente motivación del Clima Organizacional en las instituciones educativas de la RED 04, UGEL N° 07.

Tabla 16

Correlación entre la Gestión Administrativa y el componente Motivación del Clima Organizacional

			Gestión Administrativa	Motivación
Rho de Spearman	Gestión Administrativa	Coeficiente de correlación	1,000	,293
		Sig. (bilateral)	.	,001
	Motivación	N	120	120
		Coeficiente de correlación	,293	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	120	120

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

De los resultados que se muestran en la Tabla 16 con respecto a la intensidad y el sentido de la relación entre las variables, la prueba Rho de Spearman = 0.293, determina que existe una relación positiva y débil; así mismo se observa que el nivel de significancia bilateral es menor al nivel de significación ($0,001 < 0,05$) indicando aceptar la hipótesis de investigación, concluyendo que la Gestión Administrativa se relaciona directa y significativamente con el componente motivación del Clima Organizacional en las I.E. de la Red 04, UGEL N° 07.

3.3.2.2 Segunda hipótesis específica

H₀: No existe relación significativa entre la Gestión Administrativa y el componente satisfacción del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas de la RED 04, UGEL N° 07.

H₁: Existe relación significativa entre la Gestión Administrativa y el componente satisfacción del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas de la RED 04, UGEL N° 07.

Tabla 17

Correlación entre Gestión Administrativa y el componente Satisfacción del Clima Organizacional

			Gestión Administrativa	Satisfacción
Rho de Spearman	Gestión Administrativa	Coeficiente de correlación	1,000	,303
		Sig. (bilateral)	.	,001
	Satisfacción	N	120	120
		Coeficiente de correlación	,303	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	120	120

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

De los resultados mostrados en la Tabla 17 con respecto a la intensidad y el sentido de la relación entre las variables, la prueba Rho de Spearman = 0.303, determina que existe una relación positiva y débil; así mismo se observa que el nivel de significancia bilateral es menor al nivel de significación ($0,001 < 0,05$) indicando aceptar la hipótesis de investigación, concluyendo que la Gestión Administrativa se relaciona directa y significativamente con el componente satisfacción del Clima Organizacional en las I.E. de la Red 04, UGEL N° 07.

IV. DISCUSIÓN

En lo relacionado a la investigación se halló correlación positiva y débil con respecto a la intensidad y el sentido de la relación entre las variables, así lo determinó la prueba Rho de Spearman = 0.265. Del mismo se aprecia que el nivel de significancia bilateral es menor al nivel de significación ($0,003 < 0,05$) indicando aceptar la hipótesis de investigación, concluyendo que la Gestión Administrativa se relaciona directa y significativamente con el Clima Organizacional en las I.E. de la Red 04, UGEL N° 07. Resultado similar al que en su investigación hallara Rojas (2014), en el estudio que llevó a cabo en instituciones educativas de nivel inicial

Con respecto a la intensidad y el sentido de la relación entre las variables, la prueba Rho de Spearman = 0.293, determinó que existe una relación positiva y débil; así mismo se observa que el nivel de significancia bilateral es menor al nivel de significación ($0,001 < 0,05$) por ello se aceptó la hipótesis de investigación, concluyendo que la Gestión Administrativa se relaciona directa y significativamente con el componente motivación del Clima Organizacional en las I.E. de la Red 04, UGEL N° 07. En el antecedente de Piña y Fernández (2008), concluyen que una buena relación con el personal y miembros de la comunidad educativa favorece la motivación de los mismos.

Del mismo modo los resultados con respecto a la intensidad y el sentido de la relación entre las variables, la prueba Rho de Spearman = 0.303, determinó que existe una relación positiva y débil; así mismo se observa que el nivel de significancia bilateral es menor al nivel de significación ($0,001 < 0,05$) motivo por el que se aceptó la hipótesis de investigación, concluyendo que la Gestión Administrativa se relaciona directa y significativamente con el componente satisfacción del Clima Organizacional en las I.E. de la Red 04, UGEL N° 07. Tisnado (2013), por su lado llegó a la conclusión de que el mejoramiento de los procesos administrativos eleva el grado de satisfacción docente de su jurisdicción.

V. CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada se llegó a las siguientes conclusiones:

Primera

El 77.5% de docentes de las Instituciones Educativas de la Red 04 opinan que hay una gestión administrativa regular; y el 22.5% de docentes que piensan que esta es buena.

Segunda

El 67.5% de profesores opinan que en las Instituciones Educativas de la Red 04 opinan que el clima organizacional es regular; y el 32.5% consideran que hay un buen clima.

Tercera

La Gestión Administrativa se relaciona directa, pero débil, y significativamente con el Clima Organizacional en las I.E. de la Red 04, UGEL N° 07. El Rho de Spearman= 0.265 y el p-valor=,003.

Cuarta

Existe una relación positiva y débil entre la Gestión Administrativa y el componente motivación del Clima Organizacional en las I.E. de la Red 04, UGEL N° 07. El Rho de Spearman= 0.293 y el p-valor=,001.

Quinta

Existe una relación positiva y débil entre la Gestión Administrativa y el componente satisfacción del Clima Organizacional en las I.E. de la Red 04, UGEL N° 07. El Rho de Spearman= 0.303 y el p-valor=,001.

VI. RECOMENDACIONES

Luego de los hallazgos alcanzados en la presente investigación se recomienda a los directivos de las Instituciones Educativas de la RED 04, UGEL N° 07 seguir las siguientes recomendaciones:

Primera

Considerar en el plan de mejora la implementación de programas que permitan fortalecer al 77,55% que consideran que es regular la gestión educativa.

Segunda

Considerar en el plan de mejora la implementación de programas que permitan fortalecer al 67,5% que consideran que es regular el clima institucional.

Tercera

Fortalecer la gestión educativa y clima institucional identificando otras variables que están en juego, ya que la correlación fue débil.

Cuarta

Fortalecer el clima institucional y el componente motivación del clima organizacional identificando otras variables que están interviniendo.

Quinta

Fortalecer identificando otras variables que están en juego en el clima institucional y el componente satisfacción del clima Organizacional.

VII.
REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

Arela, G., Campos, W. y Paye, O. (2011) *Relación del clima organizacional en la gestión institucional de las instituciones educativas estatales de nivel secundario del distrito de Ayaviri Melgar, Puno 2011*. Tesis.

Bisquerra, R. (2004) *Metodología de la investigación educativa*. Editorial La Muralla S.A.

Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México:S.A.

Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.

Chiavenato, Idalberto (2001). *Introducción a la teoría general de la administración*. 5ta Edición. México D.F., Editorial Mac Graw Hill. pp. 350-380.

Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). *Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones*. *RevistaUniversum* N° 22 Vol.2:40-56.

Dessler, G. (1979). *Organización y Administración: enfoque situacional*. México: Prentice Hall.

Erickson, F. (1986). *Qualitative methods in research on teaching*. En M.C. Wittrock, (Ed.), *The handbook of research in teaching* (Tercera Edición). New York: MacMillan.

Foong, J., (2001). "*Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment*". *Journal of Nursing Management*.

García, M e Ibarra, L. (-----) *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*. Tesis.

García, S. (2009) *Diagnóstico de la relación clima organizacional y sistema de gestión de la calidad: caso un órgano interno de control paraestatal*. Tesis.

Garro, F. y Mendoza, N. (2012) *Clima organizacional y su relación con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del nivel secundaria de menores de las instituciones educativas públicas de Amarilis – Huánuco*. Tesis.

Giovannone, P. (2011) *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg*. Tesis.

Hernández, R., Fernández, C.& Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación* (5ª ed.) México: McGraw-Hill.

Herzberg, F. (1954) *Work of the nature of man*. The World of Publishing Company. Pp 71 – 91

Herzberg, F. (1962) *Basic Needs and Satisfaction of Individuals*. Industrial Relations Monograph, Nº 21, Industrial Relations Counselors, Inc., Nueva York.

Hulin, C. y Judge, T. (2003). *Jobs Attitudes. Handbook of Psychology. Volume 12: Industrial and Organizational Psychology*

Koontz, H. (2004) *Administración, unaperspectiva global*. 12ª Edición. México Mac Graw Hill. p. 6.

Likert, Rensis (1961). *New Patterns of Management*. New York, McGraw-Hill.

Likert, Rensis (1967). *The Human Organization*. New York, McGraw-Hill.

Mayo, E. (1972) *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires. Nueva Visión.

Mintzberg, H. (1991) *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Librería Ateneo.

Molocho, N. (2010) *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Nº 1- Lima Sur – 2009*. Tesis.

Peiró (2000). *Psicología de la Organización*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid.

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.

Ramírez, C. (2004) *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México: Noriega Editores.

Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Prentice Hall.

Sánchez, H y Reyes, C. (1998) *Metodología y diseños en la investigación científica*. Editorial Mantaro.

Sánchez, N. y Betancourt, M. (2012) *Sistema de Indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño laboral*. Revista Gestión de las Personas y Tecnología. Edición N° 15.

Spector, E. (1997). *Job Satisfaction. Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks: Sage.

Tamayo T. y Tamayo, Mario. (1997) *El Proceso de la Investigación Científica*. Editorial Limusa S.A. México.

Toro, Fernando (2000). *Clima organizacional, satisfacción del personal y percepción de la calidad de servicio por los clientes*. Vol.19, N° 1. Interamericana de Psicología Ocupacional.

PÁGINAS WEB

Buelga, M. (2011) Satisfacción – insatisfacción = clima laboral. Recuperado el 25 de abril del 2014.

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/satisfaccion-insatisfaccion-clima-laboral.htm>

Canul, M. , Fernández, B. & Gonzáles. M. (2013) Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg en las empresas. Recuperado 23 de abril del 2014.

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/factores-motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas.htm>

Cortés, A. (2005) Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. Recuperado el 11 de abril del 2014.

<http://www.vinv.ucr.ac.cr/latindex/racs001/cortes.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública (2012) Guía para la construcción de indicadores de gestión. Recuperado 21 de abril del 2014.

http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=1445

Gómez, I. (2014) Teorías para el análisis de las organizaciones. Recuperado 23 de abril del 2014.

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/teorias-para-el-analisis-de-las-organizaciones.htm>

Gonçalves, A. () Dimensiones del clima organizacional. Recuperado el 05 de mayo del 2014.

<http://cadel2.uvmnet.edu/portalple/asignaturas/comunicacion/tools/cdv/Dimensiones%20clima.pdf>

Guevara, E. () La gestión de las relaciones y la responsabilidad social.

Recuperado 26 de abril del 2014.

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/438/#indice>

Herzberg, F. (1954) Teoría de la organización. Recuperado 22 de abril del 2014.

http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf

Mullis, L. (2007) Managements and organizational behavior. Recuperado 14 de abril del 2014.

http://books.google.com.pe/books?id=1XEMx7q1RikC&hl=es&source=gbs_similarbooks

Mujica, M. y Pérez, I (2009) Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. Recuperado 21 de abril del 2014

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131599842009000300005&script=sci_arttext

Orbegozo, A. (2013) Diferencia entre clima y motivación en el trabajo. Recuperado 23 de abril del 2014.

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/diferencia-clima-motivacion-trabajo.htm>

Ortíz, D (2001) Diagnóstico de clima organizacional para la optimización del recurso humano. Tesis Recuperado el 01 de mayo del 2014.

<http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020146516/1020146516.PDF>

Ramírez, C. (2004) La gestión administrativa en las instituciones educativas. Recuperado 21 de abril del 2014.

http://books.google.com.pe/books?id=3peF_dZUveYC&printsec=frontcover&dq=bibliogroup:%22Colecci%C3%B3n+reflexi%C3%B3n+y+an%C3%A1lisis%22&hl=es&sa=X&ei=EBJfU8GnDeGhsATU1IDoBQ&ved=0CCAQ6wEwADgK#v=onepage&q&f=false

Robbins, S. (2001) Organizationalbehavior. Recuperado 14 de abril del 2014.

http://books.google.com.pe/books?id=9XZAAAAMAAJ&q=Organizational+Behavior&hl=es&source=gbs_word_cloud_r&cad=6

Robbins, S. (2002) The truth about managing people – and nothing but the truth. Recuperado el 14 de abril del 2014.

http://books.google.com.pe/books?id=Juk394MLQ2cC&pg=PA57&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false

Sandoval, M. (2004) Concepto y dimensiones del clima organizacional. Recuperado el 06 de mayo del 2014.

http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf

VIII. ANEXOS

Anexo 1
MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO: “GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL
EN DOCENTES DE LA RED 04, UGEL N° 07”**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO
<p>Problema general: ¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y el clima organizacional en docentes de la RED 04, de la UGEL N° 07?</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación entre la gestión administrativa y la motivación en docentes de la RED 04, UGEL N° 07.</p>	<p>Hipótesis general: Existe relación entre la gestión administrativa y el clima organizacional en docentes de la RED 04, UGEL N° 07.</p>	<p>Gestión Administrativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fomento del perfeccionamiento pedagógico. - Planeación pedagógica compartida. - Centralidad del aprendizaje. - Compromiso de aprender. - Equidad en las oportunidades de aprendizaje. - Liderazgo efectivo. - Clima de 	<p>Población: Docentes de la RED N° 04 comprendida por las instituciones educativas N° 6047 “José María Arguedas”, N° 7086 “Los Precursores” y N° 6082 “Los Próceres” ubicadas en el distrito de Santiago de Surco, correspondientes a la UGEL N° 07.</p>	<p>Método: Cuantitativo</p> <p>Nivel de Investigación: Descriptivo</p>	<p style="text-align: center;">Encuesta</p>

			<p>confianza.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso de enseñar. 		<p>Diseño:</p> <p>Correlacional</p> <p>No experimental</p>	
<p>Problemas específicos:</p> <p>a. ¿En qué medida la gestión administrativa influye en la motivación de los docentes de la RED 04, UGEL N° 07?</p> <p>b. ¿En qué medida la gestión administrativa influye en la satisfacción laboral de los docentes de de la RED 04, UGEL N° 07?</p>	<p>Objetivos específicos:</p> <p>a. Determinar la relación entre la gestión administrativa y la motivación en docentes de la RED 04, UGEL N° 07.</p> <p>b. Determinar la relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en docentes de la RED 04, UGEL N° 07.</p>	<p>Hipótesis específicas:</p> <p>a. Existe relación entre la gestión administrativa y la motivación en docentes de la RED 04, UGEL N° 07.</p> <p>b. Existe relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en docentes de la RED 04, UGEL N° 07.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Decisiones compartidas. - Planeación institucional. - Autoevaluación. - Optimización de recursos. - Control escolar. - Infraestructura. - Participación de los padres en la escuela. - Apoyo al aprendizaje en el hogar. <p>Clima Organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo. - Relaciones interpersonales. 	<p>Muestra:</p> <p>40 docentes de cada institución educativa.</p>		

			<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento. - Participación. - Confianza. - Solución de conflictos. - Estilo de dirección. - Comunicación. - Organización docente. - Actividad docente. - Comunicación y coordinación. - Infraestructura y recursos de trabajo. - Formación. - Implicación en la mejora. - Dedicación. - Motivación y reconocimiento. - Sentido de pertenencia. 			
--	--	--	---	--	--	--

Anexo 2

ENCUESTA PARA MEDIR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La presente encuesta intenta recabar su opinión acerca de la GESTIÓN ADMINISTRATIVA de la institución educativa. Dicha información es anónima por lo que le solicito marque las alternativas con sinceridad y de acuerdo a su propia experiencia.

Cada declaración tiene cinco posibles respuestas, las cuales deberá usted marcar con una X.

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

1. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA						
1.1	FOMENTO DEL PERFECCIONAMIENTO PEDAGÓGICO	1	2	3	4	5
1.	Los profesores buscan y están motivados para asistir a cursos de capacitación y actualización profesional.					
2.	Las acciones de perfeccionamiento docente ofrecidas por el sistema educativo se analizan y valoran en reuniones con todos los profesores.					
1.2	PLANEACIÓN PEDAGÓGICA COMPARTIDA					
3.	Los docentes conversan para intercambiar experiencias sobre la planificación de sus clases.					
4.	Los profesores dan a conocer a sus compañeros la utilidad lograda con algunos recursos didácticos.					
5.	Los profesores analizan los resultados de los alumnos y alumnas; así como los cambios que deben aplicar en su práctica pedagógica.					
6.	Los profesores diseñan sus estrategias para atender eficazmente a los alumnos y alumnas con rezago académico.					
1.3	CENTRALIDAD DEL APRENDIZAJE					
7.	Las metas y los objetivos centrales de la I.E. se relacionan con el incremento de los niveles de aprendizaje de los alumnos y alumnas.					
8.	La valoración del nivel de desempeño de los maestros considera los resultados de aprendizaje de los alumnos.					
9.	Las reuniones que convoca el director con sus maestros tiene como tema central el aprendizaje de los alumnos y alumnas.					
10.	Se realizan esfuerzos metodológicos para desarrollar evaluaciones de desempeño auténtico en los alumnos.					

1.4	COMPROMISO DE APRENDER					
11.	En el aula los alumnos están informados sobre los objetivos de su aprendizaje.					
12.	Los alumnos diseñan parcial y gradualmente las estrategias y la ruta que han de seguir para su propio aprendizaje.					
13.	Los profesores están disponibles para atender a los alumnos y alumnas cuando piden su apoyo en alguna tarea o trabajo de aprendizaje.					
14.	Los alumnos tienen altas expectativas en su aprendizaje.					
15.	Los alumnos consideran valioso para su vida presente y futura su propio aprendizaje.					
1.5	EQUIDAD EN LAS OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE					
16.	Los docentes disponen de actividades específicas, con el fin de atender a los alumnos de bajos logros académicos.					
17.	.Los docentes disponen de tiempo especial para los alumnos que así lo requieran.					
18.	Los docentes disponen e implementan actividades y ejercicios adaptados a las necesidades de los alumnos.					
2. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA						
2.1	LIDERAZGO EFECTIVO					
19.	El director promueve que los docentes formen un solo equipo de trabajo.					
20.	El director logra los compromisos necesarios de la comunidad educativa para mejorar el nivel de aprendizaje.					
21.	El director maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la I.E.					
22.	El director gestiona permanentemente recursos para que la escuela funcione de la forma más adecuada posible.					
23.	El director logra el apoyo de la comunidad para alcanzar los objetivos planteados por la I.E.					
2.2	CLIMA DE CONFIANZA					
24.	En la I.E. existe comunicación sincera entre todos los miembros de la I.E.					
25.	En la I.E. se promueve la cooperación académica dirigida a mejorar el aprendizaje.					
26.	En la I.E. se promueven las condiciones para una buena convivencia y relación mutua como el respeto, la tolerancia a las ideas, a las prácticas diversas y la confianza que deposita la comunidad en sí misma como condición indispensable del trabajo en conjunto.					
2.3	COMPROMISO DE ENSEÑAR					
27.	En la I.E. se incentiva que los maestros mejoren cotidianamente su práctica pedagógica.					
28.	En la I.E. se induce a involucrarse en el plan de mejora y a cumplir con la responsabilidad asumida.					

29.	La I.E. se compromete junto con los maestros a lograr el aprendizaje efectivo de los alumnos y alumnas.					
2.4	DECISIONES COMPARTIDAS					
30.	En la I.E. existe un ambiente de libertad para expresar propuestas, tanto de profesores como del resto de la comunidad educativa.					
31.	En la I.E. se establecen condiciones y mecanismos para definir acuerdos.					
32.	En la I.E. se aseguran procedimientos para actuar conforme a los acuerdos decididos.					
2.5	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL					
33.	El plan de mejora considera la participación de la comunidad educativa para su elaboración.					
34.	El plan de mejora prioriza el aprendizaje de los alumnos y alumnas.					
35.	En la I.E. se distribuyen las responsabilidades de las comisiones de trabajo entre el colectivo.					
2.6	AUTOEVALUACIÓN					
36.	En la I.E. se reconocen fortalezas y debilidades académicas y se definen acciones para profundizar las fortalezas y disminuir las debilidades.					
37.	El director se reúne periódicamente con los docentes para analizar los indicadores de la escuela como asistencia (alumnos y profesores), deserciones de alumnos, aprovechamiento académico de los alumnos, etc.					
38.	En la I.E. se elaboran mecanismos para dar seguimiento oportuno al desempeño de los alumnos y alumnas.					
3. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA						
3.1	OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS					
39.	La I.E. trabaja los días de clase establecidos en el calendario escolar.					
40.	La I.E. respeta los horarios de trabajo establecidos durante la jornada.					
41.	La I.E. establece estrategias de cuidado y mantenimiento del edificio y mobiliario.					
42.	La I.E. organiza su calendario de reuniones internas, externas y de capacitación para no afectar el tiempo destinado a la enseñanza.					
3.2	CONTROL ESCOLAR					
43.	La I.E. cumple en tiempo y forma con la información requerida: Actas, boletas de notas, certificados, programas, planes de trabajo e informes entre otros.					
44.	La I.E. cuenta con un control administrativo, sobre los recursos humanos, materiales y financieros.					
3.3	INFRAESTRUCTURA					

45.	La I.E. cuenta con las aulas necesarias para cubrir la demanda educativa.					
46.	La I.E. cuenta con instalaciones que garanticen un ambiente saludable y de seguridad para toda la comunidad educativa.					
47.	La I.E. cuenta con espacio y equipo que promuevan el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.					
48.	La I.E. cuenta con espacios que favorezcan el aprendizaje de los alumnos y alumnas como áreas verdes, patio, área de juegos, canchas, etc.					
4. DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL Y COMUNITARIA						
4.1	PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES EN LA ESCUELA					
49.	En la I.E. existe un alto grado de involucramiento por parte de los padres de familia.					
50.	En la I.E. se llevan a cabo procesos de capacitación, como los talleres <i>Escuela de Padres</i> , para facultar su participación.					
51.	Los padres de familia acuden a la I.E. para conocer el aprovechamiento de sus hijos.					
4.2	APOYO AL APRENDIZAJE EN EL HOGAR					
52.	Los padres de familia apoyan a sus hijos en las tareas escolares.					
53.	Los padres de familia son convocados y orientados para apoyar la mejora del aprendizaje de sus hijos, cuando estos obtienen bajos logros académicos.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3

ENCUESTA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La presente encuesta intenta recabar su opinión acerca del CLIMA ORGANIZACIONAL de la institución educativa. Dicha información es anónima por lo que le solicito marque las alternativas con sinceridad y de acuerdo a su propia experiencia.

Cada declaración tiene cinco posibles respuestas, las cuales deberá usted marcar con una X.

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

1. DIMENSIÓN MOTIVACIÓN						
1.1 TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
1.	Compartir el trabajo me resulta agradable.					
2.	Mi jefe inmediato superior se reúne regularmente con los docentes para coordinar aspectos de trabajo.					
1.2 RELACIONES INTERPERSONALES						
3.	Las relaciones interpersonales con mis compañeros y compañeras de trabajo son buenas.					
4.	Las relaciones entre las autoridades y los subordinados son buenas.					
1.3 RECONOCIMIENTO						
5.	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.					
6.	Soy valorado y escuchado por los directivos cuando expreso mis ideas.					
7.	Mi trabajo es valorado por parte de los directivos de la Institución Educativa.					
8.	La evaluación de desempeño es objetiva.					
9.	Recibo reconocimiento por el cumplimiento de mi labor.					
1.4 PARTICIPACIÓN						
10.	Las responsabilidades dentro de la institución educativa están claramente definidas.					
11.	Los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
12.	Los docentes están comprometidos con la institución educativa.					
1.5 CONFIANZA						

13.	En la institución educativa se confía en el criterio de las personas.					
1.6 SOLUCIÓN DE CONFLICTOS						
14.	Los problemas que surgen se resuelven de manera óptima para la institución.					
15.	Todos los problemas se discuten de manera constructiva.					
1.7 ESTILO DE DIRECCIÓN						
16.	El (la) Director(a) se interesa por éxito de los docentes.					
17.	El (la) Director (a) valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.					
18.	Los directivos están disponibles cuando se les necesita.					
1.8 COMUNICACIÓN						
19.	En la I.E. la comunicación se realiza básicamente a través de medios escritos y formales.					
20.	Tengo oportunidad de informarme y opinar libremente acerca de lo que ocurre en la I.E.					
2. DIMENSIÓN SATISFACCIÓN						
2.1 ORGANIZACIÓN DOCENTE						
21.	La carga docente está bien repartida.					
22.	Estoy satisfecho con los grados que tengo asignados.					
23.	La organización de los horarios en la I.E. es eficaz.					
2.2 ACTIVIDAD DOCENTE						
24.	Las competencias que adquieren los alumnos y alumnas en mis clases son buenas.					
25.	La tutoría que brindo es útil.					
26.	Me siento satisfecho con la actitud de los estudiantes en mis clases.					
27.	Considero esencial para mi actividad docente la asistencia a clase de los alumnos y alumnas.					
2.3 COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN						
28.	La I.E. me mantiene informado/a de los temas que afectan mi labor.					
29.	La comunicación en la I.E. es eficaz.					
30.	La coordinación entre autoridades, niveles y áreas es buena.					
2.4 INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS DE TRABAJO						
31.	Las aulas que utilizo reúnen buenas condiciones.					
32.	El laboratorio de cómputo se encuentra en óptimas condiciones.					
33.	Los recursos didácticos disponibles en la biblioteca son buenos.					
2.5 FORMACIÓN						
34.	La I.E. promueve el desarrollo de su personal.					
35.	La I.E. me proporciona apoyo suficiente para ampliar mi formación.					
2.6 IMPLICACIÓN EN LA MEJORA						

36.	Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora.					
37.	La I.E. apoya las propuestas de mejora que se le plantean.					
38.	Las evaluaciones institucionales han servido para mejorar.					
39.	En los últimos años he percibido en la I.E. una tendencia a mejorar.					
2.7	DEDICACIÓN					
40.	Parte de mi trabajo lo realizo fuera de las instalaciones de la I.E.					
41.	En vacaciones aprovecho para capacitarme y actualizar mi trabajo.					
42.	Alcanzo a responder las exigencias del sistema educativo.					
2.8	MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO					
43.	Me siento motivado para realizar mi trabajo.					
44.	Mis condiciones laborales son satisfactorias.					
2.9	SENTIDO DE PERTENENCIA					
45.	Las acciones que se generan fortalecen mi compromiso con la Institución Educativa.					
46.	Me siento parte de un equipo de trabajo que labora por un mismo objetivo.					
47.	El nombre y prestigio de la I.E. son gratificantes para mí.					
48.	Siento orgullo de pertenecer a la Institución Educativa.					
49.	En general me siento satisfecho/a de trabajar en la I.E.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4
BAREMOS

BAREMOS GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nivel	Dimensión pedagógica	Dimensión organizativa	Dimensión administrativa	Dimensión social y comunitaria	Gestión Administrativa
Mala	18-41	20-46	10-23	5-11	53-123
Regular	42-66	47-73	24-36	12-18	124-194
Buena	67-90	74-100	37-50	19-25	195-265

BAREMOS CLIMA ORGANIZACIONAL

Nivel	Dimensión motivación	Dimensión satisfacción	Clima Organizacional
Malo	20-46	29-67	49-114
Regular	47-73	68-106	115-180
Bueno	74-100	107-145	181-245

Anexo 5

Base de Datos - Gestión Administrativa - Dimensión Pedagógica

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	DP
1	2	2	4	3	4	4	2	3	1	4	1	5	2	3	3	3	4	2	52
2	4	2	3	2	3	5	1	2	4	5	2	5	2	4	3	3	4	3	57
3	1	2	5	3	5	4	4	4	4	5	3	5	2	5	4	4	5	4	69
4	4	3	5	1	5	4	2	2	5	3	1	4	5	3	5	3	4	1	60
5	5	2	5	4	5	1	1	5	2	1	3	1	2	1	1	2	5	4	50
6	3	3	5	3	5	5	3	1	3	5	2	5	5	2	3	2	3	3	61
7	5	1	5	5	3	4	2	5	5	3	1	2	4	3	4	5	2	4	63
8	5	5	5	3	5	1	5	1	5	5	3	1	5	4	1	2	5	1	62
9	3	2	4	3	4	5	3	1	3	2	1	2	4	5	5	3	4	5	59
10	5	2	5	5	1	2	4	5	5	1	1	5	3	5	1	2	5	2	59
11	5	2	1	5	1	3	5	3	1	1	5	2	1	5	5	4	3	2	54
12	3	2	5	1	5	5	3	4	3	2	1	1	3	4	3	2	2	3	52
13	3	2	2	4	5	5	2	2	5	3	1	1	2	3	5	3	2	3	53
14	1	3	5	3	5	4	3	4	4	5	1	5	3	4	5	5	4	5	69
15	4	5	5	3	4	3	4	5	3	1	1	1	3	3	1	1	4	3	54
16	3	2	3	4	5	5	2	2	5	3	2	1	3	3	5	3	2	3	56
17	4	2	3	4	5	5	2	5	4	4	5	1	3	2	2	1	5	2	59
18	1	4	1	5	5	2	3	4	4	1	5	4	4	5	1	3	5	2	59
19	4	1	4	1	4	5	2	3	4	3	1	5	3	4	4	2	5	3	58
20	5	1	5	5	5	5	3	5	3	5	1	1	2	5	5	5	4	5	70
21	5	3	4	1	5	5	3	2	5	3	2	5	3	5	5	2	3	3	64
22	2	4	5	3	5	5	4	3	4	3	1	5	3	4	5	2	5	4	67
23	5	1	5	3	5	5	2	1	5	5	1	1	4	4	5	3	5	5	65
24	5	1	5	4	5	5	2	1	5	4	1	1	3	5	5	5	4	5	66

25	5	3	5	5	5	5	2	5	4	5	1	1	3	5	1	1	5	5	66
26	2	1	5	1	5	2	2	2	5	5	1	1	2	5	5	2	5	5	56
27	2	1	5	1	5	5	1	3	4	5	1	1	1	3	5	5	5	5	58
28	3	1	4	2	4	3	4	2	4	5	4	5	3	4	3	2	5	5	63
29	4	1	5	4	5	2	1	5	4	5	1	5	2	2	3	4	3	1	57
30	3	2	4	2	4	5	4	5	3	5	2	5	2	5	4	4	5	5	69
31	3	5	3	1	3	2	3	5	5	5	1	1	3	5	3	3	5	5	61
32	2	5	3	5	5	3	5	3	5	5	2	1	3	5	1	2	5	5	65
33	3	4	3	2	3	5	4	2	5	5	2	1	3	5	4	3	4	3	61
34	2	3	4	4	5	5	3	2	1	2	1	1	2	3	4	3	4	3	52
35	1	1	5	3	5	5	4	5	5	5	5	1	2	3	5	2	5	5	67
36	3	5	5	2	5	2	1	2	2	5	3	5	5	4	1	3	3	5	61
37	1	2	5	3	5	3	2	2	3	2	1	5	2	5	3	5	3	3	55
38	3	2	5	1	5	5	3	4	3	2	3	1	3	5	4	3	4	5	61
39	2	1	5	2	5	3	1	3	4	5	2	5	2	3	3	5	4	4	59
40	5	1	5	4	5	2	1	5	5	5	1	5	1	5	1	3	5	3	62
41	1	3	5	3	5	5	1	2	4	5	3	5	2	4	4	2	5	4	63
42	4	2	5	1	5	2	2	4	5	5	1	5	5	4	3	1	3	5	62
43	1	3	5	3	5	2	2	5	5	5	5	1	2	2	3	2	5	5	61
44	5	2	5	2	5	4	2	3	3	4	2	1	1	4	4	3	4	4	58
45	3	2	5	1	5	4	2	3	4	1	4	1	3	1	2	3	4	2	50
46	2	3	5	2	5	5	4	4	4	4	1	5	4	4	4	3	4	4	67
47	3	3	5	2	4	3	3	2	3	3	5	5	2	3	5	3	5	5	64
48	3	2	5	1	5	5	5	1	5	5	1	1	5	3	1	3	3	3	57
49	2	2	5	2	5	5	3	2	5	5	1	3	1	5	3	2	5	5	61
50	2	1	4	1	5	5	3	2	5	4	1	5	3	5	5	5	4	5	65
51	3	1	5	1	5	4	1	3	3	5	1	5	4	3	3	2	3	3	55
52	3	1	5	1	5	5	3	2	3	5	1	5	3	5	3	2	5	5	62
53	4	2	5	3	5	4	5	1	4	5	1	5	1	5	5	2	4	5	66

54	3	3	5	3	5	3	5	1	2	2	1	5	1	1	2	2	5	5	54
55	2	2	3	2	5	5	3	2	4	2	2	1	2	3	5	2	4	5	54
56	3	3	5	2	5	5	4	2	2	5	1	3	4	5	4	4	3	2	62
57	2	3	4	2	4	2	2	3	3	4	3	2	4	4	2	4	2	4	54
58	5	1	5	2	5	5	3	5	1	3	1	2	5	5	1	3	1	5	58
59	5	1	3	3	3	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5	3	3	3	66
60	2	3	5	4	5	2	2	3	5	2	1	2	4	2	1	4	2	1	50
61	5	3	4	3	5	5	2	4	4	3	2	1	2	4	5	3	2	4	61
62	3	2	5	4	5	4	3	4	2	3	1	1	3	2	4	3	2	1	52
63	5	2	5	5	5	5	2	5	4	5	3	1	3	3	3	1	2	4	63
64	3	2	5	1	5	3	2	3	3	5	2	1	3	4	5	3	4	3	57
65	5	3	5	4	5	5	1	1	2	5	5	4	4	5	5	3	3	5	70
66	4	4	5	4	5	4	3	3	4	5	3	5	2	4	4	4	4	4	71
67	3	3	5	4	3	3	1	5	1	1	3	5	1	4	5	3	2	5	57
68	4	1	5	1	5	5	3	3	3	2	2	5	5	5	5	4	5	5	68
69	2	4	4	5	5	5	5	3	3	5	2	2	5	5	2	2	5	5	69
70	5	2	5	3	5	4	2	3	5	5	2	5	5	4	5	2	4	5	71
71	3	2	5	2	4	2	3	4	3	4	2	3	4	5	4	4	3	4	61
72	5	2	3	2	5	5	5	3	3	5	1	5	5	4	5	4	2	3	67
73	5	3	5	3	5	5	5	2	5	5	1	5	5	1	5	1	2	3	66
74	4	1	4	3	5	5	2	5	3	5	1	1	2	4	3	2	4	3	57
75	3	3	5	1	4	3	2	2	3	4	3	1	3	3	3	4	4	4	55
76	3	4	5	1	5	3	4	3	4	5	5	1	2	3	4	2	3	4	61
77	5	2	5	4	5	5	2	3	4	5	3	5	2	4	5	4	5	5	73
78	5	2	5	3	5	3	1	2	2	1	3	1	1	2	3	2	3	2	46
79	3	2	5	1	5	3	4	5	4	3	2	5	2	5	2	3	3	2	59
80	4	3	5	1	5	3	2	5	3	3	3	5	5	5	2	3	3	2	62
81	3	4	5	5	5	5	4	2	5	5	1	5	3	5	5	3	1	5	71
82	3	2	5	1	5	5	3	5	1	3	1	5	5	3	5	2	4	5	63

83	4	3	3	1	2	2	1	2	1	3	2	1	1	2	3	4	5	3	43
84	2	2	4	3	4	4	2	1	1	4	1	5	2	3	3	3	4	2	50
85	4	2	3	2	3	5	1	2	4	5	2	5	2	4	3	3	4	3	57
86	1	2	5	3	5	4	4	4	4	5	3	5	2	5	4	4	5	4	69
87	4	3	5	1	5	4	2	2	5	3	1	4	5	3	5	3	4	1	60
88	5	2	5	4	5	1	1	5	2	1	3	1	2	1	1	2	5	4	50
89	3	3	5	3	5	5	3	1	3	5	2	5	5	2	3	2	3	3	61
90	5	1	5	5	3	4	2	5	5	3	1	2	4	3	4	5	2	4	63
91	5	5	5	3	5	1	5	1	5	5	3	1	5	4	1	2	5	1	62
92	3	2	4	3	4	5	3	1	3	2	1	2	4	5	5	3	4	5	59
93	5	2	5	5	1	2	4	5	5	1	1	5	3	5	1	2	5	2	59
94	5	2	1	5	1	3	5	3	1	1	5	2	1	5	5	4	3	2	54
95	3	2	5	1	5	5	3	4	3	2	1	1	3	4	3	2	2	3	52
96	3	2	2	4	5	5	2	2	5	3	1	1	2	3	5	3	2	3	53
97	1	3	5	3	5	4	3	4	4	5	1	5	3	4	5	5	4	5	69
98	4	5	5	3	4	3	4	5	3	1	1	1	3	3	1	1	4	3	54
99	3	2	3	4	5	5	2	2	5	3	2	1	3	3	5	3	2	3	56
100	4	2	3	4	5	5	2	5	4	4	5	1	3	2	2	1	5	2	59
101	1	4	1	5	5	2	3	4	4	1	5	4	4	5	1	3	5	2	59
102	4	1	4	1	4	5	2	3	4	3	1	5	3	4	4	2	5	3	58
103	5	1	5	5	5	5	3	5	3	5	1	1	2	5	5	5	4	5	70
104	5	3	4	1	5	5	3	2	5	3	2	5	3	5	5	2	3	3	64
105	2	4	5	3	5	5	4	3	4	3	1	5	3	4	5	2	5	4	67
106	5	1	5	3	5	5	2	1	5	5	1	1	4	4	5	3	5	5	65
107	5	1	5	4	5	5	2	1	5	4	1	1	3	5	5	5	4	5	66
108	5	3	5	5	5	5	2	5	4	5	1	1	3	5	1	1	5	5	66
109	2	1	5	1	5	2	2	2	5	5	1	1	2	5	5	2	5	5	56
110	2	1	5	1	5	5	1	3	4	5	1	1	1	3	5	5	5	5	58
111	3	1	4	2	4	3	4	2	4	5	4	5	3	4	3	2	5	5	63

112	4	1	5	4	5	2	1	5	4	5	1	5	2	2	3	4	3	1	57
113	3	2	4	2	4	5	4	5	3	5	2	5	2	5	4	4	5	5	69
114	3	5	3	1	3	2	3	5	5	5	1	1	3	5	3	3	5	5	61
115	2	5	3	5	5	3	5	3	5	5	2	1	3	5	1	2	5	5	65
116	3	4	3	2	3	5	4	2	5	5	2	1	3	5	4	3	4	3	61
117	2	3	4	4	5	5	3	2	1	2	1	1	2	3	4	3	4	3	52
118	1	1	5	3	5	5	4	5	5	5	5	1	2	3	5	2	5	5	67
119	3	5	5	2	5	2	1	2	2	5	3	5	5	4	1	3	3	5	61
120	1	2	5	3	5	3	2	2	3	2	1	5	2	5	3	5	3	3	55

Anexo 6

Base de Datos - Gestión Administrativa - Dimensión Organizativa

	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	D.O.
1	2	4	4	4	3	4	3	2	4	2	2	3	4	4	1	4	1	3	1	3	58
2	2	4	5	5	1	4	4	2	3	3	2	3	5	5	1	4	2	4	2	3	64
3	4	4	5	5	1	5	5	1	5	5	4	5	5	5	1	5	1	5	1	4	76
4	4	3	2	5	3	5	5	5	2	3	4	3	5	4	4	5	1	2	1	3	69
5	1	1	1	5	3	2	5	1	1	3	5	2	4	5	1	4	1	4	1	2	52
6	2	3	3	5	3	3	4	3	4	5	4	5	3	4	3	5	1	4	1	5	70
7	5	3	3	5	5	5	4	2	3	1	4	5	5	3	1	2	1	4	1	5	67
8	2	5	5	4	4	2	5	5	2	1	3	1	5	5	3	5	1	5	1	5	69
9	3	3	4	3	3	5	4	1	4	5	5	5	4	5	1	4	1	3	3	4	70
10	1	1	5	5	4	3	2	1	2	3	4	5	4	3	2	1	2	3	4	5	60
11	1	3	5	5	5	5	3	2	1	2	3	4	5	2	2	1	3	1	1	5	59
12	2	3	2	5	2	3	4	3	2	3	1	2	3	5	1	3	2	4	2	1	53
13	3	5	3	5	5	5	3	1	5	1	5	5	4	5	2	5	3	5	3	5	78
14	4	4	5	5	5	5	5	1	4	4	3	5	5	5	1	4	2	4	2	5	78
15	4	2	2	5	2	5	3	5	5	2	4	3	4	4	1	3	2	3	2	2	63
16	3	4	3	5	5	5	3	2	5	1	5	5	4	5	2	4	3	5	3	5	77
17	3	3	1	5	4	5	5	2	4	1	5	2	3	4	1	3	2	4	2	3	62
18	4	5	5	4	3	4	1	2	3	2	4	5	4	1	3	2	4	2	5	4	67
19	2	4	4	5	2	5	5	3	3	2	3	5	4	5	3	4	2	4	2	3	70
20	2	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	5	3	4	3	2	81
21	2	3	4	5	1	5	4	3	2	2	1	5	4	4	1	4	3	2	3	1	59
22	2	4	3	5	1	5	5	4	3	5	4	5	5	4	1	3	1	4	1	5	70
23	2	5	5	5	1	5	5	4	3	5	2	5	4	5	4	5	2	3	1	5	76
24	3	5	5	5	2	5	5	1	4	5	3	5	5	5	1	5	4	5	4	5	82

25	5	5	3	4	5	5	5	3	2	4	5	3	5	5	1	3	5	2	5	3	78
26	2	5	5	5	5	5	5	2	5	3	3	5	5	2	1	5	1	5	1	3	73
27	5	5	5	5	1	5	5	3	2	3	1	5	5	5	1	3	1	2	3	5	70
28	1	5	5	5	3	3	5	3	4	4	4	5	4	5	2	3	3	3	3	5	75
29	1	4	3	5	3	4	5	4	4	2	4	3	5	4	2	5	2	4	2	2	68
30	2	5	4	4	2	5	5	2	4	4	4	5	5	5	3	4	3	4	3	4	77
31	2	5	5	5	5	5	5	3	5	3	2	5	5	5	3	3	3	5	2	2	78
32	2	5	5	5	1	5	5	3	5	2	3	4	5	5	2	3	1	2	1	1	65
33	2	5	5	5	3	5	4	1	4	5	2	5	5	5	1	4	2	3	4	5	75
34	3	5	4	5	1	5	2	3	4	4	5	4	5	4	4	2	3	2	4	3	72
35	5	3	5	5	1	5	5	2	4	1	2	3	5	3	1	5	1	5	1	5	67
36	3	5	5	5	5	5	3	2	2	2	3	5	5	5	3	3	1	3	2	3	70
37	1	5	5	5	2	3	5	3	5	3	2	4	5	5	1	5	1	4	1	4	69
38	2	5	5	3	2	5	5	2	3	5	1	3	5	4	3	2	5	1	4	5	70
39	3	5	5	5	1	3	5	1	5	2	2	5	5	4	1	5	1	5	1	3	67
40	3	5	5	5	1	5	5	3	2	5	1	5	5	5	1	4	1	5	1	5	72
41	3	4	5	5	1	5	3	1	5	4	2	5	5	5	1	3	1	4	1	4	67
42	4	5	5	5	1	5	5	3	5	3	1	4	3	5	2	4	5	4	5	3	77
43	1	5	4	5	1	4	4	1	4	4	2	5	5	2	1	5	2	5	2	5	67
44	3	3	5	5	1	5	5	3	2	2	2	3	5	5	1	4	1	2	1	3	61
45	1	3	5	2	5	5	3	5	4	5	2	4	4	3	3	4	5	5	5	5	78
46	3	5	3	5	5	5	4	2	4	3	2	5	4	4	1	5	2	3	2	5	72
47	2	5	5	5	1	5	5	5	5	4	3	4	3	5	3	5	2	3	4	5	79
48	4	5	5	3	5	3	5	3	3	5	2	5	5	5	1	5	1	5	1	5	76
49	2	5	5	5	1	5	5	1	5	5	2	5	5	5	1	5	2	3	3	5	75
50	3	3	4	5	1	5	4	1	4	4	2	5	4	5	1	4	2	4	1	4	66
51	2	5	5	5	1	5	3	1	3	4	3	5	5	5	3	4	1	3	1	3	67
52	2	5	4	5	3	5	5	1	5	3	2	5	5	5	1	3	1	4	1	5	70
53	2	4	5	5	1	5	2	2	4	5	5	5	5	5	1	4	1	3	2	5	71

54	2	3	5	3	3	5	3	2	2	5	3	4	2	5	1	3	1	5	2	5	64
55	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	2	5	5	5	4	3	1	3	2	4	77
56	3	5	5	2	4	5	5	2	3	3	5	3	5	2	5	5	5	2	5	5	79
57	3	3	3	2	4	3	4	2	3	4	1	3	3	5	3	2	1	3	2	3	57
58	2	5	5	1	3	5	5	1	3	5	1	5	5	5	3	3	2	3	2	5	69
59	3	3	5	5	3	5	5	3	5	3	3	5	3	5	1	3	1	1	1	1	64
60	3	5	3	4	1	1	3	2	4	1	3	2	2	5	2	3	3	2	3	5	57
61	3	5	3	5	2	5	4	5	4	2	3	2	5	4	2	3	2	3	4	5	71
62	3	3	4	4	2	5	4	3	3	1	2	2	3	5	1	3	1	3	1	3	56
63	2	5	5	5	2	5	5	4	4	3	3	5	5	5	1	4	1	4	1	5	74
64	3	3	4	5	1	5	3	4	4	4	2	3	5	5	2	4	3	3	1	3	67
65	4	5	5	2	2	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	85
66	3	4	4	4	2	5	5	3	5	2	3	4	4	5	2	4	2	4	2	4	71
67	4	5	2	5	2	2	3	3	5	4	1	5	5	5	2	5	2	4	2	5	71
68	4	4	2	5	1	5	5	3	5	4	5	4	3	4	5	1	5	1	5	4	75
69	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	4	1	5	3	1	83
70	5	4	4	5	1	5	5	2	5	2	3	5	2	5	3	5	1	5	1	2	70
71	2	4	2	4	2	2	5	2	3	2	4	5	4	5	3	4	3	3	4	2	65
72	1	5	3	3	3	3	4	3	2	4	5	5	3	5	1	3	2	4	2	5	66
73	2	5	4	5	1	5	5	4	5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	4	5	85
74	3	5	4	3	3	3	5	3	4	2	3	2	5	5	1	5	2	3	2	2	65
75	2	5	5	5	5	5	4	3	4	2	2	3	4	5	1	4	2	3	2	4	70
76	5	1	5	3	4	3	1	5	3	4	3	4	5	5	1	2	3	4	2	3	66
77	4	5	5	5	3	4	5	5	5	3	4	3	4	5	2	4	2	4	2	5	79
78	1	3	3	5	5	4	5	4	5	1	3	1	5	2	1	3	2	5	1	3	62
79	4	2	3	5	3	5	5	3	5	2	5	3	5	5	1	4	2	4	2	5	73
80	5	4	2	5	4	5	5	3	5	2	5	4	5	5	1	3	2	3	2	5	75
81	4	5	5	4	1	4	3	3	4	3	2	5	5	5	4	3	1	4	1	5	71
82	2	4	4	3	1	5	3	2	4	1	5	5	4	2	2	5	3	2	3	5	65

83	3	5	4	1	2	3	5	4	4	1	2	4	4	5	2	3	3	4	3	4	66
84	2	4	4	4	3	4	3	2	4	2	2	3	4	4	1	4	1	3	1	3	58
85	2	4	5	5	1	4	4	2	3	3	2	3	5	5	1	4	2	4	2	3	64
86	4	4	5	5	1	5	5	1	5	5	4	5	5	5	1	5	1	5	1	4	76
87	4	3	2	5	3	5	5	5	2	3	4	3	5	4	4	5	1	2	1	3	69
88	1	1	1	5	3	2	5	1	1	3	5	2	4	5	1	4	1	4	1	2	52
89	2	3	3	5	3	3	4	3	4	5	4	5	3	4	3	5	1	4	1	5	70
90	5	3	3	5	5	5	4	2	3	1	4	5	5	3	1	2	1	4	1	5	67
91	2	5	5	4	4	2	5	5	2	1	3	1	5	5	3	5	1	5	1	5	69
92	3	3	4	3	3	5	4	1	4	5	5	5	4	5	1	4	1	3	3	4	70
93	1	1	5	5	4	3	2	1	2	3	4	5	4	3	2	1	2	3	4	5	60
94	1	3	5	5	5	5	3	2	1	2	3	4	5	2	2	1	3	1	1	5	59
95	2	3	2	5	2	3	4	3	2	3	1	2	3	5	1	3	2	4	2	1	53
96	3	5	3	5	5	5	3	1	5	1	5	5	4	5	2	5	3	5	3	5	78
97	4	4	5	5	5	5	5	1	4	4	3	5	5	5	1	4	2	4	2	5	78
98	4	2	2	5	2	5	3	5	5	2	4	3	4	4	1	3	2	3	2	2	63
99	3	4	3	5	5	5	3	2	5	1	5	5	4	5	2	4	3	5	3	5	77
100	3	3	1	5	4	5	5	2	4	1	5	2	3	4	1	3	2	4	2	3	62
101	4	5	5	4	3	4	1	2	3	2	4	5	4	1	3	2	4	2	5	4	67
102	2	4	4	5	2	5	5	3	3	2	3	5	4	5	3	4	2	4	2	3	70
103	2	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	5	3	4	3	2	81
104	2	3	4	5	1	5	4	3	2	2	1	5	4	4	1	4	3	2	3	1	59
105	2	4	3	5	1	5	5	4	3	5	4	5	5	4	1	3	1	4	1	5	70
106	2	5	5	5	1	5	5	4	3	5	2	5	4	5	4	5	2	3	1	5	76
107	3	5	5	5	2	5	5	1	4	5	3	5	5	5	1	5	4	5	4	5	82
108	5	5	3	4	5	5	5	3	2	4	5	3	5	5	1	3	5	2	5	3	78
109	2	5	5	5	5	5	5	2	5	3	3	5	5	2	1	5	1	5	1	3	73
110	5	5	5	5	1	5	5	3	2	3	1	5	5	5	1	3	1	2	3	5	70
111	1	5	5	5	3	3	5	3	4	4	4	5	4	5	2	3	3	3	3	5	75

112	1	4	3	5	3	4	5	4	4	2	4	3	5	4	2	5	2	4	2	2	68
113	2	5	4	4	2	5	5	2	4	4	4	5	5	5	3	4	3	4	3	4	77
114	2	5	5	5	5	5	5	3	5	3	2	5	5	5	3	3	3	5	2	2	78
115	2	5	5	5	1	5	5	3	5	2	3	4	5	5	2	3	1	2	1	1	65
116	2	5	5	5	3	5	4	1	4	5	2	5	5	5	1	4	2	3	4	5	75
117	3	5	4	5	1	5	2	3	4	4	5	4	5	4	4	2	3	2	4	3	72
118	5	3	5	5	1	5	5	2	4	1	2	3	5	3	1	5	1	5	1	5	67
119	3	5	5	5	5	5	3	2	2	2	3	5	5	5	3	3	1	3	2	3	70
120	1	5	5	5	2	3	5	3	5	3	2	4	5	5	1	5	1	4	1	4	69

Anexo 7

Base de Datos - Gestión Administrativa - Dimensión Administrativa

	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	D.A.
1	3	1	3	4	3	2	4	2	2	3	27
2	4	3	2	5	4	2	3	3	2	3	31
3	5	1	5	5	5	1	5	5	4	5	41
4	3	1	4	3	5	5	2	3	4	3	33
5	5	4	4	3	5	1	1	3	5	2	33
6	5	1	3	5	4	3	4	5	4	5	39
7	5	4	4	1	4	2	3	1	4	5	33
8	5	4	5	5	5	5	2	1	3	1	36
9	3	1	4	3	4	1	4	5	5	5	35
10	4	3	2	5	2	1	2	3	4	5	31
11	1	5	5	5	3	2	1	2	3	4	31
12	3	2	2	5	4	3	2	3	1	2	27
13	4	3	5	5	3	1	5	1	5	5	37
14	5	2	3	5	5	1	4	4	3	5	37
15	3	4	5	5	3	5	5	2	4	3	39
16	4	3	5	5	3	2	5	1	5	5	38
17	4	3	5	2	5	2	4	1	5	2	33
18	1	4	1	4	1	2	3	2	4	5	27
19	3	4	3	5	5	3	3	2	3	5	36
20	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	45
21	1	1	3	1	4	3	2	2	1	5	23
22	4	1	4	2	5	4	3	5	4	5	37
23	5	2	4	5	5	4	3	5	2	5	40
24	5	4	5	4	5	1	4	5	3	5	41

25	5	5	5	5	5	3	2	4	5	3	42
26	5	2	5	1	5	2	5	3	3	5	36
27	2	1	3	5	5	3	2	3	1	5	30
28	5	1	5	5	5	3	4	4	4	5	41
29	4	5	3	5	5	4	4	2	4	3	39
30	5	3	5	4	5	2	4	4	4	5	41
31	2	2	5	5	5	3	5	3	2	5	37
32	5	1	4	5	5	3	5	2	3	4	37
33	5	2	5	1	4	1	4	5	2	5	34
34	2	5	5	5	2	3	4	4	5	4	39
35	3	3	5	5	5	2	4	1	2	3	33
36	3	3	5	5	3	2	2	2	3	5	33
37	5	3	4	5	5	3	5	3	2	4	39
38	5	3	3	5	5	2	3	5	1	3	35
39	5	2	3	5	5	1	5	2	2	5	35
40	3	1	5	1	5	3	2	5	1	5	31
41	5	1	2	5	3	1	5	4	2	5	33
42	5	1	5	5	5	3	5	3	1	4	37
43	5	1	5	5	4	1	4	4	2	5	36
44	4	1	2	5	5	3	2	2	2	3	29
45	5	3	4	5	3	5	4	5	2	4	40
46	5	3	4	5	4	2	4	3	2	5	37
47	5	2	5	5	5	5	5	4	3	4	43
48	5	1	5	1	5	3	3	5	2	5	35
49	5	2	5	2	5	1	5	5	2	5	37
50	3	2	3	5	4	1	4	4	2	5	33
51	4	2	2	5	3	1	3	4	3	5	32
52	5	1	3	5	5	1	5	3	2	5	35
53	5	4	4	5	2	2	4	5	5	5	41

54	5	1	2	5	3	2	2	5	3	4	32
55	4	2	5	2	5	3	5	4	2	5	37
56	5	2	5	2	5	2	3	3	5	3	35
57	4	3	4	2	4	2	3	4	1	3	30
58	5	1	3	1	5	1	3	5	1	5	30
59	5	1	5	1	5	3	5	3	3	5	36
60	2	1	2	5	3	2	4	1	3	2	25
61	5	3	5	5	4	5	4	2	3	2	38
62	3	2	4	5	4	3	3	1	2	2	29
63	5	2	5	1	5	4	4	3	3	5	37
64	3	4	4	5	3	4	4	4	2	3	36
65	2	2	5	2	5	4	5	5	4	5	39
66	4	2	4	5	5	3	5	2	3	4	37
67	5	1	2	5	3	3	5	4	1	5	34
68	5	2	5	5	5	3	5	4	5	4	43
69	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5	44
70	4	1	5	5	5	2	5	2	3	5	37
71	4	1	3	5	5	2	3	2	4	5	34
72	5	1	5	3	4	3	2	4	5	5	37
73	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	48
74	4	2	4	5	5	3	4	2	3	2	34
75	4	2	4	5	4	3	4	2	2	3	33
76	5	2	3	2	1	5	3	4	3	4	32
77	5	3	4	5	5	5	5	3	4	3	42
78	5	1	1	5	5	4	5	1	3	1	31
79	4	3	2	1	5	3	5	2	5	3	33
80	5	2	2	1	5	3	5	2	5	4	34
81	5	1	3	5	3	3	4	3	2	5	34
82	4	2	5	5	3	2	4	1	5	5	36

83	3	2	2	4	5	4	4	1	2	4	31
84	3	1	3	4	3	2	4	2	2	3	27
85	4	3	2	5	4	2	3	3	2	3	31
86	5	1	5	5	5	1	5	5	4	5	41
87	3	1	4	3	5	5	2	3	4	3	33
88	5	4	4	3	5	1	1	3	5	2	33
89	5	1	3	5	4	3	4	5	4	5	39
90	5	4	4	1	4	2	3	1	4	5	33
91	5	4	5	5	5	5	2	1	3	1	36
92	3	1	4	3	4	1	4	5	5	5	35
93	4	3	2	5	2	1	2	3	4	5	31
94	1	5	5	5	3	2	1	2	3	4	31
95	3	2	2	5	4	3	2	3	1	2	27
96	4	3	5	5	3	1	5	1	5	5	37
97	5	2	3	5	5	1	4	4	3	5	37
98	3	4	5	5	3	5	5	2	4	3	39
99	4	3	5	5	3	2	5	1	5	5	38
100	4	3	5	2	5	2	4	1	5	2	33
101	1	4	1	4	1	2	3	2	4	5	27
102	3	4	3	5	5	3	3	2	3	5	36
103	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	45
104	1	1	3	1	4	3	2	2	1	5	23
105	4	1	4	2	5	4	3	5	4	5	37
106	5	2	4	5	5	4	3	5	2	5	40
107	5	4	5	4	5	1	4	5	3	5	41
108	5	5	5	5	5	3	2	4	5	3	42
109	5	2	5	1	5	2	5	3	3	5	36
110	2	1	3	5	5	3	2	3	1	5	30
111	5	1	5	5	5	3	4	4	4	5	41

112	4	5	3	5	5	4	4	2	4	3	39
113	5	3	5	4	5	2	4	4	4	5	41
114	2	2	5	5	5	3	5	3	2	5	37
115	5	1	4	5	5	3	5	2	3	4	37
116	5	2	5	1	4	1	4	5	2	5	34
117	2	5	5	5	2	3	4	4	5	4	39
118	3	3	5	5	5	2	4	1	2	3	33
119	3	3	5	5	3	2	2	2	3	5	33
120	5	3	4	5	5	3	5	3	2	4	39

Anexo 8

Base de Datos - Gestión Administrativa - Dimensión Participación Social y Comunitaria

	49	50	51	52	53	DPSC	TOTAL
1	4	4	1	4	1	14	151
2	5	5	1	4	2	17	169
3	5	5	1	5	1	17	203
4	5	4	4	5	1	19	181
5	4	5	1	4	1	15	150
6	3	4	3	5	1	16	186
7	5	3	1	2	1	12	175
8	5	5	3	5	1	19	186
9	4	5	1	4	1	15	179
10	4	3	2	1	2	12	162
11	5	2	2	1	3	13	157
12	3	5	1	3	2	14	146
13	4	5	2	5	3	19	187
14	5	5	1	4	2	17	201
15	4	4	1	3	2	14	170
16	4	5	2	4	3	18	189
17	3	4	1	3	2	13	167
18	4	1	3	2	4	14	167
19	4	5	3	4	2	18	182
20	5	5	1	5	3	19	215
21	4	4	1	4	3	16	162
22	5	4	1	3	1	14	188
23	4	5	4	5	2	20	201
24	5	5	1	5	4	20	209

25	5	5	1	3	5	19	205
26	5	2	1	5	1	14	179
27	5	5	1	3	1	15	173
28	4	5	2	3	3	17	196
29	5	4	2	5	2	18	182
30	5	5	3	4	3	20	207
31	5	5	3	3	3	19	195
32	5	5	2	3	1	16	183
33	5	5	1	4	2	17	187
34	5	4	4	2	3	18	181
35	5	3	1	5	1	15	182
36	5	5	3	3	1	17	181
37	5	5	1	5	1	17	180
38	5	4	3	2	5	19	185
39	5	4	1	5	1	16	177
40	5	5	1	4	1	16	181
41	5	5	1	3	1	15	178
42	3	5	2	4	5	19	195
43	5	2	1	5	2	15	179
44	5	5	1	4	1	16	164
45	4	3	3	4	5	19	187
46	4	4	1	5	2	16	192
47	3	5	3	5	2	18	204
48	5	5	1	5	1	17	185
49	5	5	1	5	2	18	191
50	4	5	1	4	2	16	180
51	5	5	3	4	1	18	172
52	5	5	1	3	1	15	182
53	5	5	1	4	1	16	194

54	2	5	1	3	1	12	162
55	5	5	4	3	1	18	186
56	5	2	5	5	5	22	198
57	3	5	3	2	1	14	155
58	5	5	3	3	2	18	175
59	3	5	1	3	1	13	179
60	2	5	2	3	3	15	147
61	5	4	2	3	2	16	186
62	3	5	1	3	1	13	150
63	5	5	1	4	1	16	190
64	5	5	2	4	3	19	179
65	5	5	4	5	4	23	217
66	4	5	2	4	2	17	196
67	5	5	2	5	2	19	181
68	3	4	5	1	5	18	204
69	5	5	3	4	1	18	214
70	2	5	3	5	1	16	194
71	4	5	3	4	3	19	179
72	3	5	1	3	2	14	184
73	5	5	1	5	5	21	220
74	5	5	1	5	2	18	174
75	4	5	1	4	2	16	174
76	5	5	1	2	3	16	175
77	4	5	2	4	2	17	211
78	5	2	1	3	2	13	152
79	5	5	1	4	2	17	182
80	5	5	1	3	2	16	187
81	5	5	4	3	1	18	194
82	4	2	2	5	3	16	180

83	4	5	2	3	3	17	157
84	4	4	1	4	1	14	149
85	5	5	1	4	2	17	169
86	5	5	1	5	1	17	203
87	5	4	4	5	1	19	181
88	4	5	1	4	1	15	150
89	3	4	3	5	1	16	186
90	5	3	1	2	1	12	175
91	5	5	3	5	1	19	186
92	4	5	1	4	1	15	179
93	4	3	2	1	2	12	162
94	5	2	2	1	3	13	157
95	3	5	1	3	2	14	146
96	4	5	2	5	3	19	187
97	5	5	1	4	2	17	201
98	4	4	1	3	2	14	170
99	4	5	2	4	3	18	189
100	3	4	1	3	2	13	167
101	4	1	3	2	4	14	167
102	4	5	3	4	2	18	182
103	5	5	1	5	3	19	215
104	4	4	1	4	3	16	162
105	5	4	1	3	1	14	188
106	4	5	4	5	2	20	201
107	5	5	1	5	4	20	209
108	5	5	1	3	5	19	205
109	5	2	1	5	1	14	179
110	5	5	1	3	1	15	173
111	4	5	2	3	3	17	196

112	5	4	2	5	2	18	182
113	5	5	3	4	3	20	207
114	5	5	3	3	3	19	195
115	5	5	2	3	1	16	183
116	5	5	1	4	2	17	187
117	5	4	4	2	3	18	181
118	5	3	1	5	1	15	182
119	5	5	3	3	1	17	181
120	5	5	1	5	1	17	180

Anexo 9

Base de Datos – Clima Organizacional - Dimensión Motivación

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	DM
1	3	1	3	3	3	2	3	3	4	2	2	4	3	4	3	3	3	3	4	4	60
2	3	2	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	5	5	4	3	5	3	4	3	70
3	4	1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	2	4	5	4	81
4	3	1	5	4	3	3	2	5	4	4	5	2	1	4	3	2	5	4	5	4	69
5	2	1	3	2	2	4	4	1	5	3	2	5	5	4	2	3	5	5	3	1	62
6	3	3	5	5	3	5	2	3	5	5	5	5	3	3	3	5	3	2	3	3	74
7	3	2	4	5	3	2	4	4	3	5	2	3	4	3	4	2	5	4	5	3	70
8	3	5	5	3	5	3	4	4	5	2	2	5	4	3	2	4	1	5	4	5	74
9	5	3	4	5	4	3	5	5	4	3	3	2	3	4	4	3	3	5	4	3	75
10	4	2	1	1	1	3	5	1	5	1	1	5	5	1	2	1	1	5	5	3	53
11	4	1	1	5	1	1	4	1	5	1	1	5	5	1	5	3	1	2	1	1	49
12	2	3	2	4	4	3	5	1	5	5	4	2	3	4	3	2	4	2	4	3	65
13	3	3	4	4	3	4	5	2	4	4	5	3	4	3	3	3	3	2	3	2	67
14	4	1	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5	87
15	3	4	4	3	3	2	4	2	5	3	3	2	4	5	4	4	1	5	4	4	69
16	3	4	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	65
17	3	3	4	2	1	2	2	2	3	1	3	4	2	3	1	2	1	3	2	3	47
18	2	4	4	5	3	1	3	2	4	5	3	2	3	3	4	2	5	4	5	3	67
19	3	4	4	3	3	2	1	3	4	5	4	3	4	5	3	4	3	2	3	4	67
20	2	5	3	3	4	5	5	3	5	3	5	5	5	3	4	3	2	3	5	5	78
21	5	1	5	5	5	5	4	1	4	3	3	5	4	2	2	2	5	3	3	3	70
22	3	1	4	3	2	3	5	2	5	5	4	5	4	4	3	2	4	3	5	4	71
23	2	1	5	1	5	5	5	5	5	5	4	3	2	3	5	2	3	5	5	1	72
24	2	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	89

25	4	1	3	2	3	5	5	1	5	5	3	5	3	3	4	5	5	2	3	3	70
26	5	1	2	3	3	2	5	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	78
27	5	1	3	5	4	3	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	83
28	4	3	3	3	3	5	4	1	5	5	5	3	3	3	5	5	4	5	4	4	77
29	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2	62
30	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	91
31	3	1	3	3	3	5	2	5	5	3	4	3	5	5	2	5	3	5	5	5	75
32	3	1	3	3	3	5	3	5	5	3	4	3	5	5	4	2	3	5	5	5	75
33	3	2	4	4	3	4	3	1	4	5	5	2	4	4	3	4	2	4	3	3	67
34	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	5	5	3	4	4	4	4	86
35	4	4	5	5	2	4	5	4	5	5	5	1	3	1	3	3	2	3	5	5	74
36	5	3	3	3	3	4	5	2	4	2	5	5	3	2	3	4	3	2	3	4	68
37	5	2	5	3	4	4	4	2	5	3	3	5	4	4	3	3	4	4	4	3	74
38	3	5	4	3	3	5	2	5	5	3	4	3	2	1	5	5	5	3	3	2	71
39	3	3	5	4	3	3	5	1	5	5	4	4	4	5	3	5	3	5	5	4	79
40	3	2	4	3	1	5	5	3	4	5	5	4	5	2	3	5	1	2	4	2	68
41	3	1	3	4	5	3	5	1	5	4	5	2	4	3	5	4	2	3	5	3	70
42	3	3	5	2	4	3	5	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	84
43	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5	1	4	5	5	3	2	5	5	5	86
44	4	1	5	5	5	4	5	4	5	4	3	5	4	4	2	4	4	3	3	2	76
45	3	2	1	4	2	2	5	4	3	2	1	3	4	4	2	5	5	2	2	3	59
46	5	4	3	5	5	3	5	2	4	5	3	3	4	5	5	4	3	4	5	5	82
47	5	1	3	4	3	5	5	3	5	4	5	3	4	5	2	4	5	4	2	3	75
48	4	1	5	1	1	2	1	1	3	4	4	4	3	5	3	3	3	5	5	5	63
49	5	1	2	2	2	5	5	1	5	5	5	3	2	5	5	4	4	5	5	2	73
50	4	3	5	2	3	5	2	4	5	5	4	3	5	5	4	1	3	5	4	4	76
51	3	1	3	5	3	4	3	2	5	5	4	5	3	5	4	3	2	3	5	4	72
52	2	5	4	3	3	3	4	2	3	5	4	5	5	3	4	5	2	4	2	3	71
53	5	2	4	5	4	3	5	3	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	82

54	2	1	3	3	5	5	5	5	3	3	2	3	5	3	2	3	1	3	5	3	65
55	3	2	5	5	4	3	5	4	5	3	3	2	4	1	3	5	3	4	5	5	74
56	3	2	5	5	4	3	5	4	5	3	2	2	2	1	3	5	2	4	4	5	69
57	3	3	4	3	4	5	5	3	2	2	3	4	2	3	3	4	3	4	4	2	66
58	3	1	3	2	3	4	4	1	4	5	5	4	3	2	3	1	2	5	5	2	62
59	3	1	5	1	1	5	1	5	5	5	5	5	3	3	5	1	5	3	5	2	69
60	3	5	3	3	2	5	4	3	5	3	5	3	2	5	3	2	3	5	2	3	69
61	3	1	3	5	4	4	1	2	5	5	2	3	4	2	3	2	2	4	5	4	64
62	4	1	2	2	3	4	3	3	5	4	3	5	2	3	3	4	2	2	3	3	61
63	5	4	3	5	4	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	79
64	5	4	4	3	3	3	4	3	5	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	74
65	5	3	3	5	5	3	5	4	5	3	4	5	3	4	4	5	5	4	5	3	83
66	3	2	2	2	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	5	3	2	3	2	3	61
67	4	2	4	3	5	3	4	3	4	4	3	5	5	4	5	4	4	3	4	2	75
68	1	2	1	1	1	1	1	4	4	4	3	2	3	4	5	4	4	4	4	5	58
69	2	1	3	3	4	5	5	5	5	1	5	2	3	2	4	3	5	4	5	3	70
70	3	2	2	5	3	4	5	3	3	5	4	4	4	3	2	3	2	4	3	3	67
71	5	2	3	4	4	3	4	1	5	4	3	4	3	2	4	3	3	4	3	4	68
72	3	1	5	5	4	3	2	3	5	3	5	2	4	3	4	2	5	2	3	2	66
73	5	3	5	5	5	2	4	3	5	5	2	1	3	4	2	1	3	1	3	5	67
74	4	1	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	3	4	64
75	2	5	2	3	3	3	4	3	5	3	4	5	4	4	3	4	2	3	3	2	67
76	4	3	1	3	5	2	5	4	5	2	2	5	4	5	4	4	2	5	5	3	73
77	5	2	4	5	3	5	4	5	5	4	4	1	3	4	5	3	5	4	5	2	78
78	3	1	1	2	3	2	3	2	4	2	3	4	3	2	3	5	1	3	4	2	53
79	3	1	5	2	3	1	5	2	5	5	5	5	3	5	5	5	2	4	3	2	71
80	3	1	4	3	4	1	5	2	5	5	5	5	3	5	5	5	2	4	3	2	72
81	5	2	3	5	5	4	5	4	5	5	1	4	5	5	3	1	5	2	5	5	79
82	5	2	3	5	5	4	5	4	3	5	1	2	5	5	3	1	5	2	5	5	75

83	3	4	3	5	3	3	2	4	5	5	4	3	2	2	4	4	3	3	5	4	71
84	3	1	3	3	3	2	3	3	4	2	2	4	3	4	3	3	3	3	4	4	60
85	3	2	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	5	5	4	3	5	3	4	3	70
86	4	1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	2	4	5	4	81
87	3	1	5	4	3	3	2	5	4	4	5	2	1	4	3	2	5	4	5	4	69
88	2	1	3	2	2	4	4	1	5	3	2	5	5	4	2	3	5	5	3	1	62
89	3	3	5	5	3	5	2	3	5	5	5	5	3	3	3	5	3	2	3	3	74
90	3	2	4	5	3	2	4	4	3	5	2	3	4	3	4	2	5	4	5	3	70
91	3	5	5	3	5	3	4	4	5	2	2	5	4	3	2	4	1	5	4	5	74
92	5	3	4	5	4	3	5	5	4	3	3	2	3	4	4	3	3	5	4	3	75
93	4	2	1	1	1	3	5	1	5	1	1	5	5	1	2	1	1	5	5	3	53
94	4	1	1	5	1	1	4	1	5	1	1	5	5	1	5	3	1	2	1	1	49
95	2	3	2	4	4	3	5	1	5	5	4	2	3	4	3	2	4	2	4	3	65
96	3	3	4	4	3	4	5	2	4	4	5	3	4	3	3	3	3	2	3	2	67
97	4	1	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5	87
98	3	4	4	3	3	2	4	2	5	3	3	2	4	5	4	4	1	5	4	4	69
99	3	4	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	65
100	3	3	4	2	1	2	2	2	3	1	3	4	2	3	1	2	1	3	2	3	47
101	2	4	4	5	3	1	3	2	4	5	3	2	3	3	4	2	5	4	5	3	67
102	3	4	4	3	3	2	1	3	4	5	4	3	4	5	3	4	3	2	3	4	67
103	2	5	3	3	4	5	5	3	5	3	5	5	5	3	4	3	2	3	5	5	78
104	5	1	5	5	5	5	4	1	4	3	3	5	4	2	2	2	5	3	3	3	70
105	3	1	4	3	2	3	5	2	5	5	4	5	4	4	3	2	4	3	5	4	71
106	2	1	5	1	5	5	5	5	5	5	4	3	2	3	5	2	3	5	5	1	72
107	2	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	89
108	4	1	3	2	3	5	5	1	5	5	3	5	3	3	4	5	5	2	3	3	70
109	5	1	2	3	3	2	5	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	78
110	5	1	3	5	4	3	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	83
111	4	3	3	3	3	5	4	1	5	5	5	3	3	3	5	5	4	5	4	4	77

112	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2	62
113	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	91
114	3	1	3	3	3	5	2	5	5	3	4	3	5	5	2	5	3	5	5	5	75
115	3	1	3	3	3	5	3	5	5	3	4	3	5	5	4	2	3	5	5	5	75
116	3	2	4	4	3	4	3	1	4	5	5	2	4	4	3	4	2	4	3	3	67
117	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	5	5	3	4	4	4	4	86
118	4	4	5	5	2	4	5	4	5	5	5	1	3	1	3	3	2	3	5	5	74
119	5	3	3	3	3	4	5	2	4	2	5	5	3	2	3	4	3	2	3	4	68
120	5	2	5	3	4	4	4	2	5	3	3	5	4	4	3	3	4	4	4	3	74

Anexo 10

Base de Datos –Clima Organizacional - Dimensión Satisfacción Laboral

	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	DS	TOTAL
1	3	1	3	3	3	2	3	3	4	2	2	4	3	4	3	3	3	3	4	4	2	4	3	4	3	1	3	3	3	98	VALOR
2	3	2	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	5	5	4	3	5	3	4	3	2	1	4	1	3	2	3	4	3	93	163
3	4	1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	2	4	5	4	4	4	5	5	4	1	5	5	5	119	200
4	3	1	5	4	3	3	2	5	4	4	5	2	1	4	3	2	5	4	5	4	4	1	2	5	3	1	5	4	3	97	166
5	2	1	3	2	2	4	4	1	5	3	2	5	5	4	2	3	5	5	3	1	2	1	4	5	2	1	3	2	2	84	146
6	3	3	5	5	3	5	2	3	5	5	5	5	3	3	3	5	3	2	3	3	5	3	1	5	3	3	5	5	3	107	181
7	3	2	4	5	3	2	4	4	3	5	2	3	4	3	4	2	5	4	5	3	2	5	4	3	3	2	4	5	3	101	171
8	3	5	5	3	5	3	4	4	5	2	2	5	4	3	2	4	1	5	4	5	1	1	5	1	3	5	5	3	5	103	177
9	5	3	4	5	4	3	5	5	4	3	3	2	3	4	4	3	3	5	4	3	4	2	1	4	5	3	4	5	4	107	182
10	4	2	1	1	1	3	5	1	5	1	1	5	5	1	2	1	1	5	5	3	5	1	1	5	4	2	1	1	1	74	127
11	4	1	1	5	1	1	4	1	5	1	1	5	5	1	5	3	1	2	1	1	1	1	1	3	4	1	1	5	1	67	116
12	2	3	2	4	4	3	5	1	5	5	4	2	3	4	3	2	4	2	4	3	2	3	4	3	2	3	2	4	4	92	157
13	3	3	4	4	3	4	5	2	4	4	5	3	4	3	3	3	3	2	3	2	4	2	5	2	3	3	4	4	3	97	164
14	4	1	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	1	5	4	5	125	212
15	3	4	4	3	3	2	4	2	5	3	3	2	4	5	4	4	1	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	100	169
16	3	4	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	5	3	2	3	3	4	4	3	3	95	160
17	3	3	4	2	1	2	2	2	3	1	3	4	2	3	1	2	1	3	2	3	3	4	5	3	3	3	4	2	1	75	122
18	2	4	4	5	3	1	3	2	4	5	3	2	3	3	4	2	5	4	5	3	4	2	5	3	2	4	4	5	3	99	166
19	3	4	4	3	3	2	1	3	4	5	4	3	4	5	3	4	3	2	3	4	5	3	5	3	3	4	4	3	3	100	167
20	2	5	3	3	4	5	5	3	5	3	5	5	5	3	4	3	2	3	5	5	3	5	1	5	2	5	3	3	4	109	187
21	5	1	5	5	5	5	4	1	4	3	3	5	4	2	2	2	5	3	3	3	4	1	1	5	5	1	5	5	5	102	172
22	3	1	4	3	2	3	5	2	5	5	4	5	4	4	3	2	4	3	5	4	2	3	5	2	3	1	4	3	2	96	167

23	2	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2	3	5	2	3	5	5	1	5	3	5	3	2	1	5	1	5	102	174
24	2	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	4	2	3	4	4	4	2	4	5	5	4	122	211	
25	4	1	3	2	3	5	5	1	5	5	3	5	3	3	4	5	5	2	3	3	1	1	3	4	4	1	3	2	3	92	162	
26	5	1	2	3	3	2	5	1	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	1	5	5	1	2	3	3	104	182		
27	5	1	3	5	4	3	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	1	5	5	1	3	5	4	117	200			
28	4	3	3	3	3	5	4	1	5	5	5	3	3	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	111	188	
29	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	92	154	
30	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	3	3	5	3	5	5	5	129	220	
31	3	1	3	3	3	5	2	5	5	3	4	3	5	5	2	5	3	5	5	5	3	1	3	3	3	1	3	3	3	98	173	
32	3	1	3	3	3	5	3	5	5	3	4	3	5	5	4	2	3	5	5	5	3	1	4	3	3	1	3	3	3	99	174	
33	3	2	4	4	3	4	3	1	4	5	5	2	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3	2	4	3	2	4	4	3	96	163	
34	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	5	5	3	4	4	4	4	5	1	2	4	5	5	3	5	5	121	207	
35	4	4	5	5	2	4	5	4	5	5	5	1	3	1	3	3	2	3	5	5	5	5	1	5	4	4	5	5	2	110	184	
36	5	3	3	3	3	4	5	2	4	2	5	5	3	2	3	4	3	2	3	4	2	1	5	3	5	3	3	3	3	96	164	
37	5	2	5	3	4	4	4	2	5	3	3	5	4	4	3	3	4	4	4	3	5	1	2	5	5	2	5	3	4	106	180	
38	3	5	4	3	3	5	2	5	5	3	4	3	2	1	5	5	5	3	3	2	4	1	3	5	3	5	4	3	3	102	173	
39	3	3	5	4	3	3	5	1	5	5	4	4	4	5	3	5	3	5	5	4	5	4	2	4	3	3	5	4	3	112	191	
40	3	2	4	3	1	5	5	3	4	5	5	4	5	2	3	5	1	2	4	2	2	1	5	3	3	2	4	3	1	92	160	
41	3	1	3	4	5	3	5	1	5	4	5	2	4	3	5	4	2	3	5	3	4	1	1	5	3	1	3	4	5	97	167	
42	3	3	5	2	4	3	5	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	3	3	5	2	4	119	203	
43	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5	1	4	5	5	3	2	5	5	5	5	1	2	5	5	5	2	5	5	121	207	
44	4	1	5	5	5	4	5	4	5	4	3	5	4	4	2	4	4	3	3	2	2	4	4	5	4	1	5	5	5	111	187	
45	3	2	1	4	2	2	5	4	3	2	1	3	4	4	2	5	5	2	2	3	3	3	1	5	3	2	1	4	2	83	142	
46	5	4	3	5	5	3	5	2	4	5	3	3	4	5	5	4	3	4	5	5	5	2	4	4	5	4	3	5	5	119	201	
47	5	1	3	4	3	5	5	3	5	4	5	3	4	5	2	4	5	4	2	3	5	2	5	2	5	1	3	4	3	105	180	
48	4	1	5	1	1	2	1	1	3	4	4	4	3	5	3	3	3	5	5	5	5	2	3	5	4	1	5	1	1	90	153	
49	5	1	2	2	2	5	5	1	5	5	5	3	2	5	5	4	4	5	5	2	5	5	2	5	5	1	2	2	2	102	175	
50	4	3	5	2	3	5	2	4	5	5	4	3	5	5	4	1	3	5	4	4	5	2	1	5	4	3	5	2	3	106	182	
51	3	1	3	5	3	4	3	2	5	5	4	5	3	5	4	3	2	3	5	4	3	1	3	4	3	1	3	5	3	98	170	

52	2	5	4	3	3	3	4	2	3	5	4	5	5	3	4	5	2	4	2	3	5	1	2	5	2	5	4	3	3	101	172
53	5	2	4	5	4	3	5	3	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	2	3	5	5	2	4	5	4	117	199
54	2	1	3	3	5	5	5	5	3	3	2	3	5	3	2	3	1	3	5	3	4	2	3	5	2	1	3	3	5	93	158
55	3	2	5	5	4	3	5	4	5	3	3	2	4	1	3	5	3	4	5	5	3	4	5	3	3	2	5	5	4	108	182
56	3	2	5	5	4	3	5	4	5	3	2	2	2	1	3	5	2	4	4	5	5	4	3	3	3	2	5	5	4	103	172
57	3	3	4	3	4	5	5	3	2	2	3	4	2	3	3	4	3	4	4	2	3	2	1	3	3	3	4	3	4	92	158
58	3	1	3	2	3	4	4	1	4	5	5	4	3	2	3	1	2	5	5	2	5	3	5	4	3	1	3	2	3	91	153
59	3	1	5	1	1	5	1	5	5	5	5	5	3	3	5	1	5	3	5	2	5	3	3	5	3	1	5	1	1	96	165
60	3	5	3	3	2	5	4	3	5	3	5	3	2	5	3	2	3	5	2	3	5	3	2	5	3	5	3	3	2	100	169
61	3	1	3	5	4	4	1	2	5	5	2	3	4	2	3	2	2	4	5	4	3	2	4	5	3	1	3	5	4	94	158
62	4	1	2	2	3	4	3	3	5	4	3	5	2	3	3	4	2	2	3	3	4	4	4	3	4	1	2	2	3	88	149
63	5	4	3	5	4	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	5	5	4	3	5	4	115	194
64	5	4	4	3	3	3	4	3	5	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	2	2	5	5	4	4	3	3	107	181
65	5	3	3	5	5	3	5	4	5	3	4	5	3	4	4	5	5	4	5	3	5	2	2	5	5	3	3	5	5	118	201
66	3	2	2	2	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	5	3	2	3	2	3	4	3	1	4	3	2	2	2	4	86	147
67	4	2	4	3	5	3	4	3	4	4	3	5	5	4	5	4	4	3	4	2	5	4	1	5	4	2	4	3	5	108	183
68	1	2	1	1	1	1	1	4	4	4	3	2	3	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	1	2	1	1	1	83	141
69	2	1	3	3	4	5	5	5	5	1	5	2	3	2	4	3	5	4	5	3	3	4	4	5	2	1	3	3	4	99	169
70	3	2	2	5	3	4	5	3	3	5	4	4	4	3	2	3	2	4	3	3	2	1	1	2	3	2	2	5	3	88	155
71	5	2	3	4	4	3	4	1	5	4	3	4	3	2	4	3	3	4	3	4	3	5	2	4	5	2	3	4	4	100	168
72	3	1	5	5	4	3	2	3	5	3	5	2	4	3	4	2	5	2	3	2	3	2	3	5	3	1	5	5	4	97	163
73	5	3	5	5	5	2	4	3	5	5	2	1	3	4	2	1	3	1	3	5	1	5	5	5	5	3	5	5	5	106	173
74	4	1	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	4	3	4	1	2	3	3	90	154
75	2	5	2	3	3	3	4	3	5	3	4	5	4	4	3	4	2	3	3	2	3	2	1	5	2	5	2	3	3	93	160
76	4	3	1	3	5	2	5	4	5	2	2	5	4	5	4	4	2	5	5	3	4	5	2	4	4	3	1	3	5	104	177
77	5	2	4	5	3	5	4	5	5	4	4	1	3	4	5	3	5	4	5	2	3	1	3	4	5	2	4	5	3	108	186
78	3	1	1	2	3	2	3	2	4	2	3	4	3	2	3	5	1	3	4	2	1	5	2	4	3	1	1	2	3	75	128
79	3	1	5	2	3	1	5	2	5	5	5	5	3	5	5	5	2	4	3	2	2	4	5	3	3	1	5	2	3	99	170
80	3	1	4	3	4	1	5	2	5	5	5	5	3	5	5	5	2	4	3	2	4	4	5	3	3	1	4	3	4	103	175

81	5	2	3	5	5	4	5	4	5	5	1	4	5	5	3	1	5	2	5	5	4	5	1	5	5	2	3	5	5	114	193
82	5	2	3	5	5	4	5	4	3	5	1	2	5	5	3	1	5	2	5	5	4	5	1	5	5	2	3	5	5	110	185
83	3	4	3	5	3	3	2	4	5	5	4	3	2	2	4	4	3	3	5	4	3	2	4	3	3	4	3	5	3	101	172
84	3	1	3	3	3	2	3	3	4	2	2	4	3	4	3	3	3	3	4	4	2	4	3	4	3	1	3	3	3	86	146
85	3	2	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	5	5	4	3	5	3	4	3	2	1	4	1	3	2	3	4	3	93	163
86	4	1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	2	4	5	4	4	4	5	5	4	1	5	5	5	119	200
87	3	1	5	4	3	3	2	5	4	4	5	2	1	4	3	2	5	4	5	4	4	1	2	5	3	1	5	4	3	97	166
88	2	1	3	2	2	4	4	1	5	3	2	5	5	4	2	3	5	5	3	1	2	1	4	5	2	1	3	2	2	84	146
89	3	3	5	5	3	5	2	3	5	5	5	5	3	3	3	5	3	2	3	3	5	3	1	5	3	3	5	5	3	107	181
90	3	2	4	5	3	2	4	4	3	5	2	3	4	3	4	2	5	4	5	3	2	5	4	3	3	2	4	5	3	101	171
91	3	5	5	3	5	3	4	4	5	2	2	5	4	3	2	4	1	5	4	5	1	1	5	1	3	5	5	3	5	103	177
92	5	3	4	5	4	3	5	5	4	3	3	2	3	4	4	3	3	5	4	3	4	2	1	4	5	3	4	5	4	107	182
93	4	2	1	1	1	3	5	1	5	1	1	5	5	1	2	1	1	5	5	3	5	1	1	5	4	2	1	1	1	74	127
94	4	1	1	5	1	1	4	1	5	1	1	5	5	1	5	3	1	2	1	1	1	1	1	3	4	1	1	5	1	67	116
95	2	3	2	4	4	3	5	1	5	5	4	2	3	4	3	2	4	2	4	3	2	3	4	3	2	3	2	4	4	92	157
96	3	3	4	4	3	4	5	2	4	4	5	3	4	3	3	3	3	2	3	2	4	2	5	2	3	3	4	4	3	97	164
97	4	1	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	1	5	4	5	125	212
98	3	4	4	3	3	2	4	2	5	3	3	2	4	5	4	4	1	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	100	169
99	3	4	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	5	3	2	3	3	4	4	3	3	95	160
100	3	3	4	2	1	2	2	2	3	1	3	4	2	3	1	2	1	3	2	3	3	4	5	3	3	3	4	2	1	75	122
101	2	4	4	5	3	1	3	2	4	5	3	2	3	3	4	2	5	4	5	3	4	2	5	3	2	4	4	5	3	99	166
102	3	4	4	3	3	2	1	3	4	5	4	3	4	5	3	4	3	2	3	4	5	3	5	3	3	4	4	3	3	100	167
103	2	5	3	3	4	5	5	3	5	3	5	5	5	3	4	3	2	3	5	5	3	5	1	5	2	5	3	3	4	109	187
104	5	1	5	5	5	5	4	1	4	3	3	5	4	2	2	2	5	3	3	3	4	1	1	5	5	1	5	5	5	102	172
105	3	1	4	3	2	3	5	2	5	5	4	5	4	4	3	2	4	3	5	4	2	3	5	2	3	1	4	3	2	96	167
105	2	1	5	1	5	5	5	5	5	5	4	3	2	3	5	2	3	5	5	1	5	3	5	3	2	1	5	1	5	102	174
107	2	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	2	3	4	4	2	4	5	5	4	122	211
108	4	1	3	2	3	5	5	1	5	5	3	5	3	3	4	5	5	2	3	3	1	1	3	4	4	1	3	2	3	92	162
109	5	1	2	3	3	2	5	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	1	5	5	1	2	3	3	104	182

110	5	1	3	5	4	3	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	1	5	5	1	3	5	4	117	200	
111	4	3	3	3	3	5	4	1	5	5	5	3	3	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	111	188
112	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	92	154
113	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	3	3	5	3	5	5	5	129	220
114	3	1	3	3	3	5	2	5	5	3	4	3	5	5	2	5	3	5	5	5	3	1	3	3	3	1	3	3	3	98	173
115	3	1	3	3	3	5	3	5	5	3	4	3	5	5	4	2	3	5	5	5	3	1	4	3	3	1	3	3	3	99	174
116	3	2	4	4	3	4	3	1	4	5	5	2	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3	2	4	3	2	4	4	3	96	163
117	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	5	5	3	4	4	4	4	5	1	2	4	5	5	3	5	5	121	207
118	4	4	5	5	2	4	5	4	5	5	5	1	3	1	3	3	2	3	5	5	5	5	1	5	4	4	5	5	2	110	184
119	5	3	3	3	3	4	5	2	4	2	5	5	3	2	3	4	3	2	3	4	2	1	5	3	5	3	3	3	3	96	164
120	5	2	5	3	4	4	4	2	5	3	3	5	4	4	3	3	4	4	4	3	5	1	2	5	5	2	5	3	4	106	180