



# **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSTGRADO**

## **MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**ESTRATEGIAS DESARROLLADORAS PARA MEJORAR LA  
GESTIÓN DEL PERSONAL EN LA I.E.P. N° 71009 DE  
EDUCACIÓN PRIMARIA DEL DISTRITO SANTA LUCÍA,  
PROVINCIA DE LAMPA – PUNO 2016.**

## **TESIS**

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA  
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y  
COMUNICACIÓN.**

**PRESENTADO POR:  
BACH. LEONOR SALAS HERRERA**

**LAMBAYEQUE - PERÚ**

**2016**

**ESTRATEGIAS DESARROLLADORAS PARA MEJORAR LA  
GESTIÓN DEL PERSONAL EN LA I.E.P. N° 71009 DE  
EDUCACIÓN PRIMARIA DEL DISTRITO SANTA LUCÍA,  
PROVINCIA DE LAMPA – PUNO 2016.**

---

**BACH. LEONOR SALAS HERRERA**  
**AUTORA**

---

**MSc. MILAGROS CABEZAS MARTINEZ**  
**ASESORA**

Presentado a la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Pedro Ruiz Gallo para optar por el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación en Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de Información y Comunicación.

**APROBADO POR:**

---

**Dr. FÉLIX LÓPEZ PAREDES**  
**PRESIDENTE**

---

**MSc. MARTHA RÍOS RODRÍGUEZ**  
**SECRETARIO**

---

**DR. MANUEL BANCES ACOSTA**  
**VOCAL**

**LAMBAYEQUE – 2016**

## **EPÍGRAFE**

“La educación no cambia el mundo:  
cambia a las personas que van a  
cambiar el mundo.”

**Paulo Freire**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar esta tesis a toda mi familia por su constante y enérgica motivación y por el apoyo en el proceso de mi estudio y grado.

## **AGRADECIMIENTOS**

Un agradecimiento especial a mi alma mater, la Universidad Pedro Ruiz Gallo. Específicamente a la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación por darme la oportunidad de nutrirme de sus aportes.

Por otro lado, quiero agradecer al equipo de docentes que pusieron todo su esfuerzo en dejarnos sus conocimientos y saberes.

Finalmente, a mis compañeros de estudio, con quienes compartí la esperanza de graduarnos.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>Epígrafe</b>	
<b>Dedicatoria</b>	
<b>Agradecimientos</b>	
<b>Resumen</b>	
<b>Abstract</b>	
<b>Introducción</b>	
 <b>CAPÍTULO I</b>	
<b>ANÁLISIS DEL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
 1.1 Ubicación del objeto	15
1.2 Evolución del objeto	24
1.3 Diagnóstico del objeto	28
1.4 Metodología de la investigación	34
 <b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL</b>	38
2.1 Base teórica	38
2.1.1 Teoría sistémica	38
2.1.2 Teoría X y Y	42
2.1.3 Teoría Z	48
2.2 Estrategias desarrolladoras	51
2.3 Gestión del personal	52
 <b>CAPÍTULO III</b>	
<b>RESULTADOS Y LA PROPUESTA</b>	55
3.1 Análisis e interpretación de datos	55
3.2 Modelo teórico	66
3.3. Propuesta	67
3.3.1 Presentación	67
3.3.2 Justificación	68

3.3.3 Objetivos	69
3.3.4 Fundamentación teórica de la propuesta	69
3.3.5 Principios de la gestión del personal	74
3.3.6 Relación dialéctica entre las estrategias desarrolladoras y la gestión del personal	83
3.3.7 Sistema de estrategias para contribuir en la mejora de gestión del personal	88
<b>Conclusiones</b>	100
<b>Recomendaciones</b>	101
<b>Bibliografía</b>	102
<b>Anexo</b>	107

## **RESÚMEN**

La presente tesis lleva por título “Estrategias desarrolladoras para mejorar la gestión del personal en la I.E.P. N° 71009 de educación primaria del distrito Santa Lucía, provincia de Lampa – Puno 2016”. Parte del problema: En la I.E.P. N° 71009 de educación primaria del distrito de Santa Lucía, provincia de Lampa – Puno, se observan limitaciones en la gestión del personal, lo cual se manifiesta en los siguientes aspectos: limitaciones en el liderazgo del director; malas condiciones laborales del personal; déficit en la organización del personal; ausencia de capacitación del personal; deficiencias en la selección del personal; limitaciones en la evaluación del desempeño del personal; inadecuado control del personal, limitaciones en el desarrollo del personal; y baja calidad de la administración del personal. La hipótesis que se propone es: Si se diseña y se propone estrategias desarrolladoras basadas en la teoría sistémica de Ludwing Von Bertalanffy, la teoría X y Y de Douglas McGregor y la teoría Z de William Ouchi; entonces se mejora la gestión del personal en la I.E.P. N° 71009 de educación primaria del distrito de Santa Lucía, de la provincia de Lampa – Puno 2016.

El objetivo general es: Diseñar y proponer estrategias desarrolladoras para mejorar la gestión del personal de la I.E.P. N° 71009 de educación primaria del distrito de Santa Lucía, de la provincia de Lampa – Puno 2016. Los objetivos específicos que se derivan son: a. Analizar la problemática de gestión del personal; b. Estructurar el modelo teórico y su propuesta alternativa; c. Proponer un sistema de estrategias desarrolladoras de gestión del personal.

El tipo de investigación es crítico-propositivo porque después de recoger y analizar la problemática, se procedió con la propuesta de estrategias desarrolladoras a modo de contribuir con la solución del problema. La metodología se dinamizó desde el enfoque multi-metodológico (métodos teóricos y empíricos).

Palabras clave: Gestión, personal, estrategias desarrolladoras.



## SUMMARY

This thesis entitled "Strategies developers to improve the management of staff in I.E.P. No. 71009 primary school Santa Lucia, province of Lampa district - Puno 2016 ". Part of the problem: In the I.E.P. No. 71009 elementary school the district of Santa Lucia, province of Lampa - Puno, limitations are observed in personnel management, which is manifested in the following aspects: limitations on principal leadership; poor working conditions for staff; deficit in the organization of staff; lack of staff training; deficiencies in the selection of personnel; limitations in the assessment of staff performance; inadequate control of personnel, limitations on staff development; and low quality of personnel management. The hypothesis is proposed: If designed and developer strategies based on systems theory of Ludwig Von Bertalanffy proposed the theory X and Y of Douglas McGregor and William Ouchi Theory Z; then personnel management is improved I.E.P. No. 71009 elementary school the district of Santa Lucia, in the province of Lampa - Puno 2016.

The overall objective is: developers design and propose strategies to improve the management of staff I.E.P. No. 71009 elementary school the district of Santa Lucia, in the province of Lampa - Puno 2016. The specific objectives are derived: a. Analyze the problems of personnel management; b. Structure the theoretical model and its alternative proposal; c. Developers propose a system of personnel management strategies.

The type of research is critical-purposing because after collecting and analyzing the problem, we proceeded with the proposed developer strategies so as to contribute to the solution of the problem. The methodology is energized from the multi-methodological approach (theoretical and empirical methods).

Keywords: Management, staff, developers strategies.

## INTRODUCCIÓN

La tesis que se presenta en esta oportunidad titulada “Estrategias desarrolladoras para mejorar la gestión del personal en la I.E.P. N° 71009 de educación primaria del distrito Santa Lucía, provincia de Lampa – Puno 2016”, es resultado de un proceso de conexión entre la realidad y la teoría; es decir, de un lado, se ha partido de la observación y determinación de la problemática, para luego proceder a analizarla, interpretarla y, finalmente, proponer una alternativa que contribuya de alguna manera con la solución del problema.

Ahora bien, el problema reposa en la gestión del personal; este es un tema amplio y complejo y que puede abordarse desde distintas perspectivas; lo que se ha hecho es abordarla desde la perspectiva de la administración educativa.

La gestión del personal es un asunto que no está desvinculado de la realidad histórico-cultural. Es el ámbito social el que la condiciona, pues cualquier acto administrativo, incluso la gestión del personal, responde a la coyuntura, a los procesos y contextos particulares. Desde nuestro enfoque sistémico, es la gestión de personal un propio sistema que a su vez depende de otro sistema macro que es lo educativo y que a su vez, está condicionado por el gran sistema social.

En ese sentido, es importante mencionar el actual escenario global que incide en la administración educativa. Se trata de evidenciar el auge de la comunicación informacional que está presente en cada espacio de relacionamiento humano; es decir, influye en lo económico, en lo político, lo cultural, lo ideológico, etc. Es notorio que los adelantos tecnológicos e informáticos han cobrado su mayor furor en nuestro siglo XXI, cambiando las formas de pensar y sentir en las sociedades modernas. Este gran dinamismo informacional y comunicacional permitió el intercambio de flujos culturales, recortar las distancias, tener acceso a diversas

informaciones y la proliferación de industrias culturales ligados a él, tales como el cine, la televisión, etc.

Tales cambios no han devenido de la nada, son productos históricos. Por eso, se puede decir que esta oleada de avances en la ciencia y tecnología, vinieron acompañadas de las políticas neoliberales y las ideologías de libre mercado que con gran fuerza se posicionan en el mundo evidenciando una fuerte consolidación del capitalismo tardío. Estos fenómenos han sido circunscritos dentro de lo que se ha llamado como globalización o sociedad de conocimiento (Drucker; 1994).

Sin embargo, todo avance científico y tecnológico dentro de un sistema capitalista, trae consecuencias negativas que permite que los diversos fenómenos (como en la educación) pueden seguir siendo repensadas y revisadas a la luz de perspectivas cada vez más críticas y humanistas. Para nadie es sorpresa que el sistema capitalista, así como el modelo neoliberal y la ideología del libre mercado tiene fisuras y quiebres inevitables. Así como se han proliferado aspectos positivos, también hay elementos negativos; sobre todo en el campo ético y moral; lo que permite señalar que existe una crisis de valores que influye en diversos sectores y que frena los procesos. Desde la Ilustración, en occidente se ha apostado por la “razón instrumental” (Habermas; 2001) que ha privilegiado la técnica por encima del pensamiento crítico, el enriquecimiento personal por encima de la acción colectiva y la acumulación de riqueza sin atención al ensanchamiento de las desigualdades sociales. Estos fenómenos reales y concretos muestran la concepción con la que se manejan los asuntos globales en diferentes esferas; por tanto cualquier recomendación, ajuste, modelos y políticas educativas sugeridas, como la UNESCO para temas educativos y culturales por ejemplo, traen consigo dicha concepción.

El reto que nos queda a los países latinoamericanos es no sólo disfrutar de los avances científicos y tecnológicos, sino recibirlos de manera crítica; esto significa comprender todas sus incidencias, sus orígenes y la gran

necesidad de re direccionar su utilización para el beneficio común y no para la mecanización o automatización. En el campo de la administración educativa hay retos concretos, tales como el de revisar con ojo analítico las perspectivas administras que nos comparten a utilizar, así como las técnicas e instrumentos. El reto en el campo de la gestión del personal es conocer los aportes que nos ofrece nuestra época y las concepciones globales, pero sin olvidar los aportes locales que podemos hacer. Por eso es importante realizar investigaciones locales que evidencien nuestro conocimiento de nuestra propia realidad para que otros no nos digan cómo es nuestra propia realidad. Asimismo, es valioso que a partir del conocimiento del entorno plantear alternativas que entren en diálogo con lo que circula en el medio global. Esto es lo que más o menos han llamado como pensar globalmente y actuar localmente.

Dado este panorama, corresponde seguir con el plano específico de esta investigación. En ese sentido, el **problema** de la investigación se ha planteado de la siguiente manera: en la I.E.P. N° 71009 de educación primaria del distrito de Santa Lucía, provincia de Lampa – Puno, se observan limitaciones en la gestión del personal, lo cual se manifiesta en los siguientes indicadores: pésimas condiciones laborales; bajo nivel de desarrollo académico y técnico-profesional; inadecuada incorporación del personal; inapropiada evaluación del personal; déficit en la organización; baja calidad motivacional; transgresión de las normas establecidas; escasa identidad institucional; formación de grupos conflictuales; y, falta de liderazgo del director. De otro lado, el **objeto** de la investigación está inscrito en el proceso de gestión educativa. Asimismo, el **objetivo general** de la tesis es: diseñar y proponer estrategias desarrolladoras para mejorar la gestión del personal de la I.E.P. N° 71009 de educación primaria del distrito de Santa Lucía, de la provincia de Lampa – Puno 2016. De este objetivo general se desprenden los tres objetivos específicos que son como siguen:

- a. Analizar la problemática de gestión del personal.
- b. Estructurar el modelo teórico y su propuesta alternativa.
- c. Proponer un sistema de estrategias desarrolladoras de gestión del personal.

De otro lado, el **campo de acción** se evidencia con las estrategias desarrolladoras para el mejoramiento de la gestión del personal en la I.E.P. N° 71009 de educación primaria del distrito de Santa Lucía, de la provincia de Lampa – Puno 2016.

Ahora bien, la **hipótesis** que se defiende es: si se diseña y se propone estrategias desarrolladoras basadas en la teoría sistémica de Ludwing Von Bertalanffy, la teoría X y Y de Douglas McGregor y la teoría Z de William Ouchi; entonces se mejora la gestión del personal en la I.E.P. N° 71009 de educación primaria del distrito de Santa Lucía, de la provincia de Lampa – Puno 2016. De otro lado, el **aporte teórico** de esta tesis se encuentra en la propuesta de estrategias desarrolladoras para el mejoramiento de la gestión del personal. Este es un aporte no sólo para la I.E. de análisis, sino para otras realidades. Asimismo, la **significación práctica** consta de una estructura de estrategias y actividades, junto con sus directrices metodológicas para que puedan utilizarse en la práctica a manera de referencia.

Ahora bien, en cuanto a la **metodología**, se puede decir que la realidad es compleja, por lo que no es posible abordarla con un solo método; requiere de diversos métodos en diferentes momentos. Por eso es que se optó por una perspectiva amplia que convoque diferentes métodos tanto teóricos como la utilización de técnicas empíricas. Los métodos teóricos sirvieron en el modelo teórico, así como de manera transversal en la propuesta. Las técnicas empíricas como la encuesta para el aspecto cuantitativo y cualitativo. La población a la que se aplicó la encuesta fue de 23 actores educativos. En general, la investigación tuvo un manejo cuali-cuantitativo.

Toda la investigación está estructurada en **tres capítulos**. El primer capítulo está referido sobre el análisis crítico de la problemática, donde se plantea la ubicación del objeto, evolución del problema, caracterización del problema y metodología. En cuanto al segundo capítulo; está compuesto por el marco teórico-conceptual donde se exponen los aportes de la teoría sistémica de Ludwing Von Bertalanffy, la teoría X y Y de Douglas McGregor y la teoría Z de William Ouchi, así como aspectos conceptuales de la gestión de personal. El tercer capítulo ofrece los resultados de la investigación en cuadros cuantitativos y las interpretaciones de cada una; también se muestra el modelo teórico y la propuesta con cada uno de sus elementos.

El panorama actual nos muestra cambios en las relaciones humanas, avances científicos y tecnológicos y proliferación de las desigualdades sociales, lo que faculta decir que la educación en general y la administración educativa en particular, tiene mucho por decir y contribuir teniendo en cuenta lo global y lo local. Esta tesis es un intento por contribuir en algo con lo que tiene que proponer.

## CAPÍTULO I


### ANÁLISIS DEL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 UBICACIÓN DEL OBJETO

El objeto de la presente investigación que es la I.E.P. N° 71009, está ubicada en el distrito de Santa Lucía, de la provincia de Lampa, del departamento de Puno.

El distrito de Santa Lucía está ubicado en la provincia de Lampa, al sur del Perú. Tiene una población de 7.692 habitantes aproximadamente. “Según el INEI, Santa Lucía tiene 1595,67 km². Se halla a una altura de 4.045 msnm (...) Fue creado por la Ley N° 8249 el 17 de abril de 1936, perteneciente a la provincia de Lampa, se encuentra en la vía de la carretera Arequipa-Yura-Patahuasi, rodeada de los Cerros Saya, Hichocollo, Auquiras, se encuentra cerca de la laguna denominada Lagunillas, lugar donde se inició con los primeros criaderos de trucha en esta región” (Wikipedia; 2015).

En cuanto a sus límites tenemos que:

<i>Noroeste:</i> distrito de Condoroma	<i>Norte:</i> distrito de Ocuvi y distrito de Paratia	<i>Noreste:</i> distrito de Lampa
<i>Oeste:</i> distrito de Callalli		<i>Este:</i> distrito de Cabanilla
<i>Suroeste</i> distrito de San Antonio de Chuca	<i>Sur:</i> distrito de Cabanillas	<i>Sureste:</i> distrito de Cabanillas

Fuente: Información del portal web Enciclopedia Wikipedia, 2015.

Las actividades económicas están circunscritas a los diferentes centros mineros. Asimismo, la población tiene una tradición en la crianza de

animales: alpaca, llama, vacas y ovejas. De otro lado, la agricultura también es dinamizada. Entre los productos que se obtienen son: papa amarga, ocas, quinua, cañihua, cebada, etc. En cuanto a la fauna, se menciona que en las partes altas se pueden encontrar animales silvestres tales como: ajoya, wallata, taruca, venado, gato montés, zorro andino, halcones diversos, entre otros. También ofrece una serie de atractivos turísticos como: las cataratas que se encuentran detrás de la mina Limón verde, la laguna de nombre lagunillas Babaluverde (2015). Pero, en forma específica el distrito ofrece los siguientes atractivos turísticos:

Nº	ATRATIVOS	DESCRIPCIÓN
1	El Hatun Phausa	Catarata impresionante con una caída aprox. de 90 m de altura. Ubicado en la comunidad de Cayachira Distrito de Santa Lucía.
2	Las duplicataratas de Laramicaya.	
3	Laramicaya.	
4	El peñón de Cayachira	Gigantesca roca ubicada en la comunidad de Cayachira, es impresionante y a su vez misteriosa.
5	El hoyo solar (unulunsani)	Ubicado en la comunidad de Cayachira Distrito de Santa Lucía.
6	Una gastronomía única.	
7	El hombre descansando,	Es una misteriosa formación en una roca casi idéntico a un hombre descansando de perfil, esta imagen se encuentra precisamente en la catarata o llamada cascada.
8	Puente río Verde.	
9	El agua de Socosani	
10	Fiestas carnavalescas	Como el Machutinkay, y de su fiesta central como es el 8 de diciembre una fecha en donde diversos conjuntos participan en honor a la patrona de la "Virgen Inmaculada Concepción".

Fuente: Sistematización elaborada con la información vertida en la Enciclopedia Wikipedia (2015).



En cuanto a la provincia de Lampa, es tipificada como “la capital de la provincia conocida como la "ciudad rosada” por el color de sus paredes. En la zona existen grandes bosques de queñua, puyas de raimondi y criaderos de chinchillas, entre otros atractivos” Mincetur (2015).

Según la información vertida por DESCO (2011) La provincia de Lampa: “a) se encuentra ubicada en la parte centro occidental de la región Puno, entre las coordenadas geográficas 15° 21' y 42” de latitud Sur y los 70° 21' y 54” de longitud oeste del meridiano de Greenwich; b) limita por el norte con las provincias de Melgar y Azángaro, por el sur con la provincia de San Román, por el este con las provincias de Caylloma (Arequipa) y Ubinas (Moquegua), y por el oeste con las provincias de Espinar y Canas (Cusco). Cuenta con una población de 48,223 habitantes, 61,3% habitando en la zona rural (censo 2007, INEI); c) se divide en diez distritos, seis de ellos con una vocación productiva vinculada a los camélidos domésticos; d) De acuerdo al índice de desarrollo humano del PNUD, los ingresos mensuales de las familias a nivel de la provincia son de S/. 233, menos de la mitad del sueldo mínimo legal, la presencia del analfabetismo es de 12 habitantes por cada 100 y la esperanza de vida al nacer apenas supera los 62 años. Según el estudio de línea de base elaborado por el proyecto en el 2,008, el 36% de la población no tiene acceso al agua y el 35% a la electricidad, siendo el distrito de Paratía el de menor desarrollo con una tasa de desnutrición del 60% y mayores limitaciones de acceso a los servicios; e) algunos de los indicadores productivos del sector en la provincia nos muestran que la tenencia promedio es de 140 alpacas por familia (tenencia que corresponde a una familia de medianos productores), y; f) el sistema de empadre es aún el empadre libre o continuo (61%) y sólo el 20% utilizan empadre controlado. La tasa de natalidad es de 66.5%. Estos indicadores definen una productividad relativamente baja comparada con la que alcanzan otras zonas que utilizan de manera sistemática el empadre controlado”.

## LA PROVINCIA DE LAMPA EN EL DEPARTAMENTO DE PUNO



Fuente: Portal web <http://www.punomagico.com/>

Respecto al departamento de Puno, éste se encuentra “entre los 13°00'00" y 17°17'30" de latitud sur y los 71°06'57" y 68°48'46" de longitud oeste del meridiano de Greenwich; cuenta con una extensión territorial de 71 999,0 km<sup>2</sup> (6 por ciento del territorio nacional) siendo el quinto departamento más grande en el ámbito nacional” (BCRP; 2012).

De otro lado, los límites del Departamento de Puno son los siguientes: por el sur con la región Tacna y Bolivia; por el norte con Madre de Dios; por el este con Bolivia, y por el oeste con Arequipa, Moquegua y Cusco.

En cuanto al clima de Puno “varía entre frío y cálido. En las orillas del lago Titicaca y en los valles formados por sus afluentes hasta los 4 000 m.s.n.m. es frío, aunque, atemperado por la influencia del lago; a mayores alturas es muy frío y glacial; por otro lado, en la selva el clima es cálido con precipitaciones pluviales y temperaturas muy superiores a las de la

sierra. La temperatura promedio máxima es de 22°C y la mínima de 1,4°C” (BCRP; 2012).

En cuanto a la población, el Banco Central de Reserva del Perú, en su caracterización del departamento de Puno, señala la siguiente información relevante:

### POBLACIÓN Y SUPERFICIE

Provincia	Superficie	Población 1/
Puno	6 493	243 441
Azángaro	4 970	139 833
Carabaya	12 266	85 406
Chuchito	3 978	140 263
El Collao	5 601	84 782
Huancané	2 806	68 709
Lampa	5 792	50 869
Melgar	6 447	77 466
Moho	1 000	27 252
San Antonio de Putina	3 207	60 061
San Román	2 278	270 737
Sandia	11 862	67 496
Yunguyo	288	48 437
Superficie insular	15	
Lago Titicaca 2/	4 996	
<b>TOTAL</b>	<b>71 999</b>	<b>1 364 752</b>

Fuente: INEI-SIRTOD proyectado a 2011; Departamento de Estudios Económicos – Puno; citado por BCRP (2012).

### SECTORES ECONÓMICOS

#### CON MAYORES CONTRIBUCIONES EN PUNO

Actividades	2011	Estructura %
Agricultura, Caza y Silvicultura	710 141	16,6
Pesca	16 749	0,4
Minería	237 612	5,6
Manufactura	491 597	11,5
Electricidad y agua	70 722	1,7
Construcción	315 432	7,4
Comercio	554 723	13,0
Transportes y comunicaciones	490 692	11,5
Restaurantes y hoteles	123 713	2,9
Servicios gubernamentales	475 062	11,1
Otros servicios	780 371	18,3
<b>Valor Agregado Bruto</b>	<b>4 266 814</b>	<b>100,0</b>

Fuente: INEI-SIRTOD proyectado a 2011; Departamento de Estudios Económicos – Puno; citado por BCRP (2012).

Según El Plan de Desarrollo Regional Concertado Puno al 2021, “el promedio de la tasa de crecimiento de la población urbana es 2.1 anual. Destacando las provincias de San Román y Puno, por su predominancia urbana. La población rural, presenta un lento crecimiento de 0,7% anual, como consecuencia del proceso de migración del campo hacia la ciudad. Dentro de las provincias de predominancia rural, se encuentran Huancané, Sandia, Azángaro, Chucuito, Moho, El Collao y Yunguyo” (Gobierno Regional de Puno, 2012).

### **MAPA DEL DEPARTAMENTO DE PUNO EN EL PERÚ**



Fuente: <http://www.veperu.com/>

En cuanto a los atractivos turísticos del departamento de Puno, Mixha Zizek (2015) señala que hay diez lugares que evidencian la riqueza turística y cultural de Puno:

Nº	ATRACTIVO	DESCRIPCIÓN
1	La ciudad de Puno:	a) Catedral de Puno, la construcción data del siglo XVIII. La configuración física del monumento en cuanto a la planta y cúpula, es de estilo Barroco. El interior del templo es imponente y podemos encontrar cuadros de la escuela cusqueña); b) Iglesia San Juan, se encuentra ubicada en el Parque Pino. La construcción data de la época republicana. En el altar mayor se encuentra la imagen de la Virgen de la Candelaria, patrona de Puno. Este templo tiene tres altares con esculturas y cuadros de estilo gótico; c) Plaza de Armas, está el Monumento de Bolognesi héroe de Arica. Encontramos diversos restaurantes donde podrá probar los platos típicos de Puno; d) Balcón de Lemos, es de construcción de madera al estilo colonial, cuenta la historia que allí se alojó el Conde de Lemos; e) Cerrito de Huajsapata, se encuentra al oeste de la ciudad a 45 metros de altura. Al subir, podrá disfrutar de la ciudad de Puno hasta el lago Titicaca; f) Arco de Deustua, se encuentra a tres cuadras del Parque Pino. Se construyó en honor de los héroes de las batallas de Junín y Ayacucho.
2	Mirador Kuntur Wasi:	Se encuentra ubicado al sur este de la ciudad. Tiene un Mirador impresionante, al subir las personas pueden tener una visión panorámica de toda la región. Los viajeros pueden acceder a este sitio privilegiado por carretera o subir 620 escalones que lo llevarán a la base del monumento construido en honor al cóndor andino.
3	Mirador Puma Uta:	Está en la zona del Alto Puno, es la imagen de un puma que custodia la ciudad. Se encuentra a 3815 metros de altura este dique artificial permite a los

		viajeros tener una vista de punta a punta sobre la bahía de Puno, a lo largo del Lago Titicaca.
4	Chullpas de Sillustani:	Se encuentra en el distrito de Atuncoya, a orillas de la laguna Umayo, a 34 kms de la ciudad de Puno. Es uno de los cementerios más grandes e imponentes de América, perteneció a la cultura Kolla. Las Chullpas son edificaciones consideradas monumentos funerarios, llegan a pasar los 12m de altura. La forma en que fueron construidas establece un reto a las leyes de equilibrio, por tener menor diámetro en la base que en la parte superior. Destaca la llamada <i>Chullpa del Lagarto</i> .
5	Restos arqueológicos de Inca Uyo:	Su nombre significa en aymará, <i>Morada o lugar del Inca</i> . Se encuentra ubicado en Chicuito a 18 km de Puno. Este lugar forma parte de lo que fue un <i>Templo de la Fertilidad</i> . El origen de este lugar arqueológico ha sido catalogado como incaico. El Inca Uyo se distingue por sus esculturas líticas en forma de falo, consta de 2 piedras grandes en forma de miembro viril masculino, y en su interior otras 80 figuras similares. Según la tradición oral, las mujeres estériles tenían que traer nueve hojas de coca y chicha para hacer un ritual.
6	El Lago Titicaca:	Es el lago navegable más alto del mundo y tiene una profundidad máxima de 227 metros. Este lago es importante a nivel histórico porque cuenta la leyenda que de allí surgieron los primeros incas Manco Cápac y Mama Ocllo, con ellos se inició el incanato. En las orillas del lago crece la totora, donde se refugian diversas aves y peces como carachis, ispis, bogas, umantos, suches ya se encuentran en peligro de extinción, pejerreyes y truchas; especies de gran valor nutricional. El Lago Titicaca tiene varias islas, islas naturales tal como Amantaní, Taquile, Soto, Anapia y la isla artificial Los Uros.

7	La isla flotante de los Uros:	Es un conjunto de islas flotantes de totora, habitada por pobladores indígenas descendientes, cuya actividad principal es la pesca y la caza; también se dedican a la elaboración de tejidos de tapices de lana y al disecado de animales. Los hombres son hábiles constructores, conductores de balsas de totora y pescan carachi y pejerrey, en cambio, las mujeres son expertas tejedoras. Según la leyenda, se cree que el pueblo de Los Uros descendía de los Pukinas, una de las comunidades más antiguas de América.
8	Isla Amantanti:	Está ubicada a 36 km al noreste del puerto de Puno. En la parte alta se encuentran dos picos elevados "Pacha Tata" y "Pacha Mama" en los que se pueden observar restos arqueológicos, centros de adoración y culto. Se distingue por su riqueza en flora en especial sus plantas naturales como muña, salvia y tola; así mismo, conviven ocho comunidades que se dedican al cultivo de papa, quinua, haba, maíz y arvejas.
9	Isla Taquile:	Está a 30 Km. de la ciudad de Puno. Los vestigios de la isla proceden de la época pre inca. La isla se caracteriza por la amabilidad de sus pobladores, quienes todavía mantienen sus tradiciones, costumbres, tradiciones y vestimenta a la época antigua. La gente de Taquile se destaca por su trabajo textil lleno de símbolos y color.
10	Malecón ecoturístico, Bahía de los Incas:	Es un pasaje peatonal con una bella vista del lago, donde se encuentran las sukankas o intihuatanas, cuya función principal era la de servir como relojes solares. Pertenece a la época pre inca y según la historia, lo utilizaban para señalar donde ocurrían los sacrificios y los actos rituales o ceremoniales.

Fuente: Mixha Zizek (2015).

## 1.2 EVOLUCIÓN DEL OBJETO

La historia reafirma la articulación multitemporal; es decir la relación entre el pasado, el presente y el futuro. En ese sentido la evolución del objeto es importante en la medida que nos da luces de dónde venimos, dónde estamos y hacia dónde vamos (Burga; 1994). Como cualquier fenómeno socioeducativo, la gestión del personal ha pasado por un proceso histórico. Nunca ha sido inmutable, siempre ha estado en constante cambio. Su naturaleza es la dinámica; y es por eso que es necesario ofrecer unas líneas que den cuenta de esa evolución histórica.

Se puede decir que la gestión del personal tiene tres grandes etapas en el desarrollo socio-cultural de la humanidad:

1. Etapa prehistórica: La prehistoria comprende desde la aparición de los seres humanos hasta las primeras evidencias de la escritura (3300 a. C.). Hernández, J. (2006) señala que la gestión del personal “no apareció de improviso, y aunque no es posible señalar cuándo se dio inicio al uso de sus técnicas, sí sabemos que es condición indispensable para la existencia de la civilización. Desde la más remota antigüedad el hombre al hacerse gregario tuvo que practicar alguna forma de división del trabajo y asumir, aceptar, pelear o apoyar un liderazgo. En el clan se dan las primeras formas empíricas de gestión, pues su organización y maduración dará origen a las tribus. La caza, agricultura, pesca, la construcción, el comercio y la guerra requieren de un grado avanzado de organización y de gestión de los recursos humanos”. Según estas palabras, se entiende que toda organización social requiere de un mínimo de gestión de roles, labores, actividades, es decir de distribución de funciones dentro del sistemas social.

Las sociedades prehistóricas no pudieron estar al margen de esta necesidad. Tuvieron que ir creando nuevas estrategias y dinámicas organizativas para afrontar los nuevos retos de la naturaleza y que la propia supervivencia implicaba. Se tartaba pues de una gestión



del personal inicial, espontáneo, pragmático y coyunturales; pero que con el tiempo fueron tomando más fuerza y mayor relevancia para logros importantes. No hubiera sido posible la “revolución neolítica” o la “revolución urbana” (Childe, G. 1980) sin estos mínimos de interacción social que involucrara formas de gestión del personal.

Para ello fue importante el fortalecimiento de grupos institucionalizados y reconocidos; de allí que la familia haya cumplido un rol importante como cédula básica. Es a partir de la gestión sobre roles, funciones y asignaciones al interior de la familia que se replican esferas comunitarias. Esto significó la relación entre la organización familiar con la organización comunitaria. Una era el ejemplo de la otra. Asimismo, los liderazgos religioso-políticos tuvieron un papel importante y es quizá el escenario desde donde se administraba las actividades. En síntesis, en esta primera etapa la gestión del personal se dio de una manera intrínseca a la organización social-comunitaria, pero de manera espontánea, pragmática y acorde a los acontecimientos. Asimismo, fue de vital importancia en la evolución humana.

2. Etapa medieval: Comprendida entre el siglo V y el siglo XV. Para entender el papel de la gestión de personal en la época medieval es importante saber aspectos generales del sistema económico que operaba en este período. El medioevo se caracteriza por la predominancia de la filosofía escolástica, la hegemonía de la monarquía y modos de producción basados en la explotación de los vasallos por los señores feudales. En dicho escenario, la gestión del personal era un mecanismo para legitimar y perpetuar el sistema económico, político, religioso, cultural, etc. En otras palabras, la gestión del personal se hizo en función de la época, para el provecho del ejercicio de los poderes.

Las sociedades se dividían en reinos. La administración general estaba en manos del sistema de administración monárquico. Lo que significaba que la organización política era altamente jerárquica. Los demás ducados, condados, etc., replicarían el mismo sistema. Las tierras eran trabajadas por los vasallos y a cambio recibían una mínima parte para su sobrevivencia. Estas formas de explotación estaban acordadas y estaban legitimadas no sólo por el poder político, sino también filosófico y cultural.

3. Etapa industrial. La revolución industrial (a mediados del siglo XVIII) marcó la historia de la humanidad. “La creación de las grandes máquinas para la producción dan inicio a la revolución industrial. Primero en Inglaterra y poco después en Europa y América del Norte. La producción creció enormemente y con ella las condiciones de hacinamiento, peligro, inseguridad y profunda insatisfacción” (Hernández, J.; 2006). Sin embargo, aunque la revolución industrial generó varios cambios en las ideas y los comportamientos, los beneficios no fueron equitativos. El sistema social mantenía privilegios para algunos y carencias para otros. Dos clases sociales salen a relucir (la burguesía y el proletariado), los primeros dueños de las fábricas y los segundos trabajadores dentro de las fábricas. Si bien las máquinas sustituyeron mucha mano de obra por la automatización o rapidez, los obreros aún eran indispensables para muchos trabajos en las fábricas. El sistema era igual de despótico y desigual.

En dicho escenario “se crearon entonces en algunas organizaciones los ‘departamentos de bienestar de personal’, antecesor directo de los departamentos de personal actuales; velaban por educación, vivienda, atención médica, así como de impedir que se formen sindicatos” (Hernández, J.; 2006). Dichos departamentos velaban por los intereses exclusivos de los burgueses. Sin embargo, como resultado de las luchas, el posicionamiento de ideas sobre la igualdad, se fueron creando

sindicatos u organizaciones y “se acepta la necesidad de que haya un departamento en la organización que se encargue exclusivamente de solucionar los problemas de personal, esto requería de una persona especializada y ya no improvisada, diferenciándose de las labores de los capataces, jefes de turno, gerentes de operación y otros puestos similares” (Hernández, J.; 2006).

4. Etapa contemporánea: Siglo XX y XXI. El siglo XX trae consigo cambios y sucesos interesantes. Se da el apogeo del sistema capitalista, la ideología del libre mercado y la insistencia en consolidar lo que los especialistas llaman como el capitalismo tardío. Sucesos importantes incidieron en las vidas de las personas: las guerras mundiales, revoluciones, la guerra fría consolidando dos bloques contrapuestos. Sin embargo, las desigualdades sociales han seguido permanentes.

En esta época hay una ferviente necesidad de hacer más científica cualquier aproximación al mundo de la administración, y por ende, al campo de la gestión de personal. Salen a relucir una serie de teorías que permiten el desarrollo de las ideas en los campos mencionados. Las contraposiciones no se hicieron esperar, así como la aplicación de la gestión del personal para mantener ideales y modelos administrativos. Cada postulación responde a determinados factores sociales, pero que tuvieron su importancia histórica. Parafraseando a Hernández, J. (2006) las personalidades que contribuyeron al campo de la gestión de personal fueron: Robert Owen como precursor de la teoría científica de la administración; Charles Babbage aportó con los principios científicos aplicados a los procesos de trabajo; Frederick Taylor consolidó la administración científica y el campo de los estímulos para el personal; los esposos Gilbreth, contribuyeron con sus estudios sobre la fatiga y bienestar del personal; Henry Fayol propuso su administración clásica; mientras que Max Weber hizo

sus aportes en el ámbito de la administración burocrática; Elton Mayo creó la escuela de la ciencia del comportamiento; McGregor, estudió la conducta del personal; Peter Drucker y Ouchi pusieron énfasis en las relaciones humanas, la toma de decisiones y la participación cooperativa.

### 1.3 DIAGNÓSTICO DEL OBJETO

La I.E.P. 71009 de educación primaria, está ubicada en el distrito de Santa Lucía, en la provincia de Lampa, en el departamento de Puno, en el sur del Perú. Según la información del PEI (2015), éstos son sus datos generales:

- Nombre IE : 71009
- Nivel : Primaria
- Dirección : Calle Ciro Venero N° 19
- Distrito : Santa Lucia
- Provincia : Lampa
- Región : Puno
- Área : Urbana
- Categoría : Escolarizado
- Género : Mixto
- Turno : Continuo mañana y tarde.

Su misión:

La I.E.P. 71009 de educación primaria es una institución que agrupa una serie de esfuerzos cualificados para fortalecer las capacidades, habilidades y cualidades que permita a los estudiantes construir una sólida formación de base que le sirva en su vida estudiantil, profesional y familiar; y así, contribuir con la educación de calidad en el Perú.

En cuanto a su visión:

La I.E.P. 71009 en el 2025 se posicionará como una de las instituciones educativas de educación primaria más representativas y cualificadas de la provincia de Lampa del departamento de Puno, fortaleciendo su estatus a partir de la formación en valores, los instrumentos tecnológicos idóneos y la entereza de nuestros estudiantes; lo que permitirá mayor reconocimiento en el contexto puneño.

Respecto a los valores que impulsa según el PEI (2015) de la institución, se tiene:

- La responsabilidad: uno de los pilares fundamentales de la institución y de cualquier éxito en la vida.
- La honradez: en un país donde existe crisis de valores, la honradez es un valor que debe recuperarse con urgencia.
- El amor: para el fortalecimiento de los lazos afectivos. Sin el amor, es difícil establecer alianzas y formas de solidaridad entre los estudiantes.
- La tolerancia: lo que define a la institución y al Perú es la diversidad; por tanto la tolerancia es un valor importante.
- El respeto: Ningún valor tendría sentido si no hay respeto. Respeto por la normas, por los deberes, por los derechos, por uno mismo y por los demás.
- La perseverancia: Muchos son las caídas y hay que saber levantarse. La perseverancia hace de los estudiantes firmes triunfadores.

Como información cuantitativa tenemos la siguiente:

Nº	ACTORES	CANTIDAD
1	Número de alumnos	460
2	Número de docentes	20
3	Número de directivos	2
4	Número de administrativos	1
5	Número de secciones	18

Fuente: Información del PEI (2015).

Con relación a la infraestructura, la institución cuenta con espacios para la administración, para la dirección, otros espacios para ofrecer las sesiones de clase. Asimismo, hay cuartos de depósitos, espacios de servicios higiénicos, espacios de recreación y desplazamiento, sala de cómputo y áreas verdes. Sin embargo, hay ciertas limitaciones en cuanto a estos espacios. En primer lugar los escenarios para la administración y gestión no son amplios, ni hay suficiente espacio para realizar reuniones adecuadas. Esto limita la actuación de la directiva y de los demás actores administrativos. Cuenta con servicios higiénicos de uso para los estudiantes; pero que en horas de regreso a los salones se satura y no siempre están en óptimas condiciones. Si bien existen espacios como una cancha de fútbol y básquet, son pocos los espacios destinados a ofrecer otro tipo de deportes. Las áreas verdes son mínimas. El espacio destinado para la biblioteca y el laboratorio aún no están del todo acondicionados; si bien tiene material bibliográfico y algunos materiales de laboratorio, esto sigue siendo reducido para que alcance en el trabajo con todo un grupo de alumnos. Los materiales bibliográficos quedan restringidos debido a esta adecuación. La institución está en proceso de adecuación y organización de sus espacios. Sin duda alguna, estas limitaciones en la infraestructura no sólo afectan el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes, sino también las diferentes actividades relacionadas con la gestión del personal e, incluso, el desempeño óptimo de sus funciones. No es lo mismo trabajar en espacios cómodos que en espacios con limitaciones.

De otro lado, en el PEI de la institución, en su matriz DOFA, se describe limitaciones en las tres áreas de gestión: gestión institucional, gestión administrativa y gestión pedagógica. El tema de la gestión de personal está relacionado con esos tres aspectos; los problemas en uno afectan al otro. A continuación mencionaremos las limitaciones más acuciantes y relacionadas con la gestión del personal:

- No se cuenta con un plan formal escrito para la gestión del personal; lo que significa que no hay objetivos claros, actividades concretas y metas establecidas para optimizar la gestión del personal. Asimismo, lo poco que se planifica de forma oral no llega a la concreción por falta de gestión de recursos. Por tanto, todo queda en palabras.
- Existen también limitaciones en cuanto a las relaciones interpersonales, lo que afecta el clima institucional. Se han generado subgrupos entre los docentes con el objetivo de imponer sus ideas e intereses por encima de los demás. Esto altera los lazos sociales, el sentido de pertenencia colectivo y las actividades colaborativas. Hay desconfianza entre el equipo de trabajo, así como falta de unión y cooperación.
- Se evidencia limitaciones para la convocatoria; lo que significa que no es efectivo el liderazgo que ejercen los directivos. Si se realizan actividades conjuntas a veces no todos participan dejando vacíos en el cumplimiento de los acuerdos y logro de objetivos.
- Los comunicados no se hacen llegar a tiempo o hay tal saturación de actividades que llegan muchos comunicados simultáneamente. Esto muestra limitaciones en la comunicación, pues no hay una permanente socialización del cronograma. Si bien en reuniones se acuerdan actividades y fechas, luego queda en el olvido.

- Aunque ha sido un tema recurrente, aún no se ha podido consolidar buenas comisiones para aperturar la biblioteca, el laboratorio y una buena sala de cómputo. Falta catalogar libros, realizar actividades de difusión lectora y gestión de recursos para implementar mejor los escenarios de aprendizaje. También se tiene dificultades para contabilizar el mobiliario que cada vez más se deteriora porque no hay concientización en cuanto al cuidado de éste.
- A esto se suma que hay tardanzas injustificadas que no son abordadas pertinente y oportunamente.
- En cuanto a la delegación de funciones y organización del trabajo, en ocasiones se establecen comisiones, pero siempre hay incumplimiento con lo acordado.
- La perspectiva de liderazgo que ejercen los directivos es verticalista e impositiva. Existiendo un liderazgo tradicional.
- Los directivos no tienen formación ni constante capacitación sobre la gestión de personal, lo que dificulta su accionar en ese campo.
- Aunque se cumplen algunas actividades, la mayoría de los actores educativos trabaja por obligación y no por placer o gusto. Asimismo, no hay identidad profesional e institucional, pues muchos esperan trabajar en otras actividades. Esta sensación es alimentada además por los bajos sueldos que hasta el momento percibe el sector educativo.



## **GRÁFICO N° 01**

### **LLUVIA DE LIMITACIONES**



Fuente: Elaborado con base en la información del PEI (2015) de la .E.P. 71009.

## 1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología responde a la pregunta del *cómo* de la investigación. En esa misma línea Behar, D. (2008) señala que “este acápite responde a la pregunta ¿cómo desarrollo la investigación? (...) ¿Existen reglas fáciles y precisas para realizar una investigación científica? El investigador debe contar, si no con algo definitivo e infalible si por lo menos con normas elementales que le ahorren despilfarro de esfuerzos y tiempo”. De otro lado, para Cortés, M. e Iglesias, M. (2004) la metodología “es la ciencia que nos enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados y tiene como objetivo darnos la estrategia a seguir en el proceso”.

La metodología de la investigación es el mecanismo a través por el cual se crea conocimiento científico; sin la metodología toda investigación queda estéril, ya que se trata de la forma de accionar usando diversas herramientas y estrategias para develar lo que se está investigando. Ahora bien, la metodología va en conexión con una concepción que se tiene de la investigación; dicha concepción delimita el modo en que se hará uso de la metodología y los derroteros por los que se quiere transitar. En ese sentido, planteamos que nuestra concepción nos hace definir nuestra investigación como de tipo crítico-propositiva.

Esta delimitación agrupa dos categorías epistemológicas importantes (realidad y conocimiento). Todo ser humano tiene por naturaleza la posibilidad de conocer la realidad que observa, pues vive en ella y es a través de su experiencia que genera ideas sobre cómo es su mundo. Sin embargo, se trata de un conocimiento espontáneo y empírico. De lo que se trata es de alcanzar un conocimiento abstracto y científico de la realidad y ese carácter no lo otorga nuestra concepción científica y la metodología de investigación que ponemos en práctica.

Ahora bien, todo parte de la realidad y del contacto del investigador con la realidad, este es el primer paso a dar. Esta interacción del sujeto

cognoscente con la realidad cognoscible es el primer eslabón en la cadena de la investigación científica que se realiza con el propósito de saber qué hay en la realidad; esto es determinar la problemática y su naturaleza. Para ello se hace uso de estrategias y técnicas de recolección de datos. Al respecto Gutiérrez, G. (1998) señala que la metodología tiene que ver con “la forma de entender la realidad. En la metodología se considera al que reconoce, o sea el sujeto que conoce”. El siguiente eslabón es la sistematización para el análisis e interpretación de la información recolectada y las construcciones teóricas. Finalmente, el eslabón que cierra la cadena es la propuesta para la realidad; es decir una propuesta que permita aportar –en alguna medida- con la solución de la problemática. En síntesis, todo este proceso parte de la realidad y termina en ella. Por tanto, nuestro diseño investigativo tiene la siguiente fórmula: realidad-conocimiento-realidad. Esto se puede traducir en el siguiente diseño de investigación:

## **GRÁFICO N° 02**

### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**



Fuente: Diseño de investigación basado en los aportes de Álvarez, C. (2002).

La conexión entre el sujeto investigador y la realidad investigada permite determinar cuáles son los métodos a utilizar. En nuestro caso particular, ha sido necesaria la utilización de diferentes métodos, tanto teóricos como empíricos haciendo de nuestra investigación una apuesta por la metodología mixta. Es decir, nuestra investigación ha permitido la conjugación e interconexión entre el enfoque cualitativo y cuantitativo. Al respecto Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista M. (2010) señalan que “la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales (...) Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una ‘fotografía’ más completa del fenómeno”.

En ese sentido, los métodos teóricos que fueron utilizados son:

- Histórico-lógico; sobre todo en el primer capítulo para entender el devenir histórico del objeto y su composición lógica.
- Analítico-sintético; de manera transversal se utilizó en todo el proceso investigativo y se evidenciará en todo el trabajo de tesis. El analítico permitió ver el objeto como en abanico la multiplicidad de sus elementos. El sintético permitió verlo integrado.
- Inductivo-deductivo; también se usó de forma transversal en todo el trabajo para analizar el objeto y sus elementos de lo general a lo particular y de lo particular a lo general.
- Abstracción-concreción; se utilizaron para el análisis del aspecto esencial del objeto. Asimismo para analizar las correspondencias de sus múltiples incidencias.

- Modelación; este método fue utilizado sobre todo en el tercer capítulo para elaborar la propuesta como una forma de contribuir a la solución de la problemática antes determinada.
- Dialéctico; este método se usó de forma transversal y está relacionado con la concepción investigativa que se tiene de la realidad u objeto investigado. Este método permitió ver las contradicciones internas del objeto que han permitido que se dinamice.

En cuanto a los métodos empíricos se ha utilizado el instrumento de la encuesta para determinar la situación de la problemática. La encuesta permitió desmenuzar la problemática en diferentes aspectos que la constituyen para luego recolectar información valiosa de los mismos actores educativos, sistematizarlos, seguir con el procesamiento estadístico, su análisis e interpretación respectiva y evidenciarlos a través de cuadros con información cuantitativa.

La población a la que se aplicó la encuesta fueron 23 actores educativos, entre directivos, docentes y administrativos de la I.E.P. 71009 de educación primaria, del distrito Santa Lucía, de la provincia de Lampa, del departamento de Puno.

#### **POBLACIÓN A LA QUE SE APLICÓ LA ENCUESTA**

<b>ACTORES EDUCATIVOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
Docentes	20
Directivos	2
Administrativos	1
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>

De otro lado, con el objetivo de construir el marco teórico y la propuesta de estrategias desarrolladoras a través de referencias bibliográficas físicas y virtuales, se ha empleado el método de fichaje de las cuales se desprendieron dos instrumentos: las fichas de resumen y las fichas bibliográficas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

#### **2.1 BASE TEÓRICA**

Teniendo en cuenta que “toda investigación desde sus primeras etapas se orienta sobre la base de determinada concepción teórica” (Rodríguez, F. y otros, 1980), sabemos que en ciencias sociales no existe investigación neutral, pues siempre se basa y confía en una postura o concepción particular. Por lo tanto, este trabajo se soporta sobre unas determinadas concepciones o teorías científicas que, conocidas por el autor, facilitan y enmarcan el análisis del fenómeno estudiado de administración de recursos humanos. Estas teorías son la teorías Sistémica de Ludwing Van Bertalanffy, la teoría X y Y de Douglas Mc Gregor, y la teoría Z de William Ouchi, que pasaremos a estudiar a continuación.

##### **2.1.1 TEORÍA SISTÉMICA**

Ludwing Von Bertalanffy (1998) desarrolló la teoría Sistémica de la administración, como una teoría integracionista que parte de la categoría del todo o la totalidad; concepto que denota la existencia de sistemas que se comportan, cada uno, como un todo relacional, pues en él están vinculado todos los componentes que lo conforman. Dicho sea de paso, estos elementos pueden ser denominados también subsistemas y cumplen funciones específicas al interior del sistema.

Bertalanffy define el sistema como “una totalidad formada por elementos, en la que cada elemento está en proceso de conexión e interacción, donde cada subsistema cumple funciones específicas y a su vez interactúa con el entorno”. El sistema sería un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario, y su principio central es que las partes son interdependientes entre sí por lo que se

denomina sinergias o equilibrio, así al ser afectado cualquier componente del sistema se afecta al todo (entropía). Sin embargo el otro principio inherente es que el sistema busca siempre equilibrarse en la entropía, y, a pesar de las contradicciones que susciten el desequilibrio, el sistema buscará elementos internos y externos para volver al principio antes del cambio.

Por ello, cada elemento de cualquier sistema (biológico o social), según esta teoría, tienen que luchar por la unidad, cohesión y mejor funcionamiento del sistema para que éste subsista.

Para el caso de la gestión del personal podemos considerar a este como un sistema estructural – funcional, es decir “es una entidad cuya existencia y funciones se mantienen como un todo por la interacción de sus partes. Contempla el todo y las partes, así como las conexiones entre las partes, y estudia el todo para poder comprender las partes. Es lo opuesto al reduccionismo, es decir, a la idea de que algo es simplemente la suma de sus partes, una serie de parte y no están conectadas no es un sistema, es esencialmente un montón” (O’Connor, I. y Mc Dermott, I., 2007).

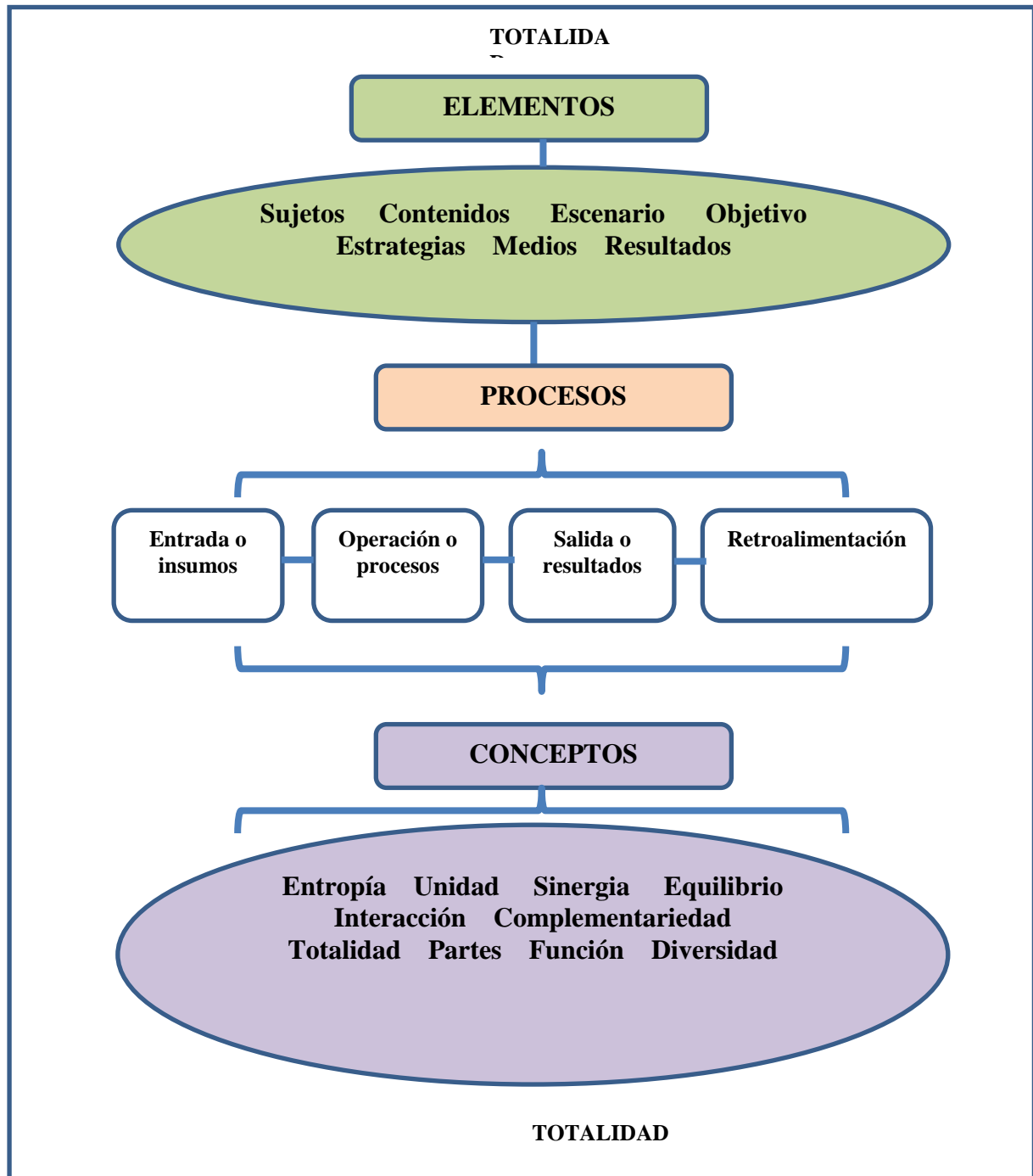
Los sistemas se mantienen vivos gracias a una intencionalidad que los ha motivado a aparecer y mantenerse en funcionamiento. Cada sistema se crea a partir de una necesidad, no hay un sistema que no tenga un fin, por ello, el sistema: “es un conjunto de elementos, partes, áreas o componentes del sistema relacionados dinámicamente, es decir en interacción, para formar una red de comunicación, cuyos elementos son interdependientes ya que realizan una actividad (operación o procesos del sistema) para alcanzar un objetivo o propósito que operan varios datos, energía o materia, que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que opere el sistema tomados del ambiente que circula” (Chiavenato, I. 2000).

Un sistema puede ser abierto y cerrado, abierto para el ingreso de la información y cerrado ya que no permite información inservible. En la dinámica de sistema se configura la entrada, el proceso y la salida (producto o rendimiento). La información es el factor de relación y está dada por los datos o variables que actúan desde afuera (información extrínseca) y desde adentro (intrínseca o interna), así como desde el pasado hacia el futuro (información histórica). La retroalimentación es el movimiento de la información en dirección al ambiente externo, hacia los objetivos o metas. El sistema en un momento dado puede estar en equilibrio (función) y en otro momento en desequilibrio (disfunción).

La teoría de sistemas desde su aparición ha tenido amplia aceptación en la comunidad científica. En este caso, la I.E.P. es un sistema funcional y complejo (sistema mayor) y el sistema menor es el mundo del personal que labora en la institución, podemos decir también un subsistema que requiere de una administración específica que contempla dirección, control y evaluación del desempeño laboral de los integrantes del sistema de gestión educativa que forma una totalidad funcional y compleja formada por directivos, auxiliares, administrativos y de servicios.



**GRÁFICO N° 03**  
**ELEMENTOS CONCEPTUALES Y PROCESO DE LA TEORÍA DE**  
**SISTEMAS**



Fuente: Elaboración propia con base en los aportes teóricos de Bertalanffy (2008).

### 2.1.2 TEORÍA X Y Y

Douglas McGregor propuso la teoría X y la teoría Y, o mejor dicho el contraste entre estas dos teorías contrapuestas de administración del personal o capital humano, para describir dos posturas opuestas en la manera de entender y dirigir el trabajo. En la primera, los directivos o administradores consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

La teoría X “está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y (...) el trabajo es una forma de castigo (...), lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación” (Gestiopolis, 2015). El mismo McGregor (2005) se alarma de lo extendidas que estaban estas ideas en su época: “rara vez se expresa tan sin ambages ni rodeos esta idea de la ‘mediocridad de las masas’. De hecho en general se elogia el ideal del valor del ser humano medio”.

Esta teoría, dice el autor, lleva implícitos los supuestos del tradicional modelo Tayloriano, y presupone que:

- El trabajo es una mercancía y como tal debe ser comprada, al igual que cualquier otro material.
- El trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible.
- Los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evitar responsabilidades.

- El único propósito del trabajador es la obtención de dinero sin comprometerse con la empresa o los objetivos individuales de los trabajadores se oponen a los de la organización.
- Las personas se resisten a los cambios, son crédulas y están mal informadas.
- Las personas son incapaces de ejercer el autocontrol y la autodisciplina.
- De lo anterior se desprende que, los trabajadores necesitan ser dirigidos, es decir, la persona debe ser motivada mediante incentivos externos y económicos. En otras palabras, la gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

Por lo tanto, la administración de los recursos humanos en esta teoría, considera que para alcanzar los objetivos:

- El que dirige debe presionar, controlar, dirigir, amenazar con castigos y recompensar económicamente, es decir, poner en juego todos los medios disponibles para llegar a un control efectivo del trabajador.
- Es necesario contar con una estructura jerárquica en la que cada nivel cuente con un supervisor que esté al pendiente de los subordinados.
- Las organizaciones deben ser estructuradas y planificadas de manera que las emociones y los aspectos imprevisibles de la conducta estén bajo control.
- Para facilitar el cumplimiento de las tareas, éstas son divididas en ciclos y operaciones fáciles de ejecutar y, por tanto, de aprender. Los trabajadores no tienen mayor intervención en el proceso.

- Los empleados son ignorados como recurso y fuente de información para la mejora.
- Se enfatiza la función de control, más que la de prevención y la estimulación del autocontrol por parte de las personas que llevan a cabo los procesos.

La consecuencia, según el autor, es que el ambiente laboral es altamente supervisado, carente de confianza y punitivo, para McGregor, “la Teoría X no aporta una visión realista del ser humano en la empresa. Más bien describe el estado en que se encuentran las organizaciones a causa, posiblemente, de su concepción de las personas frente al trabajo” (Gestipolis, 2015).

Por otra parte, en la teoría Y se asume que a los individuos les gusta su profesión y están dispuestos a tomar ciertas responsabilidades, al contrario que en la teoría X, los trabajadores no necesitan de supervisión y se espera que se conviertan en una buena fuerza productiva laboral: “los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados” (Aiteco, 2015).

Esta visión más humanista y menos mecanicista contempla mejor al trabajador y permite visionar una mejor forma para lograr un desarrollo organizacional moderno, por tanto la reflexión es que: “A los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles. Se cree que los trabajadores disfrutan su trabajo físico y mental (...) Los trabajadores también poseen la habilidad para resolver cualquier tipo de problema que se dé, de una manera creativa, pero este tipo de talento es desaprovechado en muchas de las organizaciones al dar estas las

normas, reglas y restricciones de cómo trabajar dejando al trabajador sin libertad” (Wikipedia, 2015).

Las premisas de la teoría Y considerarían sobre los trabajadores que:

La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el descanso y el juego; al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí:

- Las personas ejercen autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que se sienten comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos se da en proporción con la magnitud de las recompensas que se asocian con sus logros.
- En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas. Huir de la responsabilidad es producto del aprendizaje de cada uno, no es consustancial a la naturaleza humana.
- Capacidad de las personas de ejercer un grado elevado de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas.
- En las condiciones de la vida industrial moderna solo se utiliza de forma parcial las potencialidades de los seres humanos.

Por tanto, en la teoría Y, el estilo de gerencia contemplaría:

- Considerar al individuo maduro, responsable y con deseo de perfeccionarse.
- Considerar que el trabajador ejercerá un estilo de dirección participativo, democrático, basado en la autodirección y autocontrol y con escaso control externo.
- No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

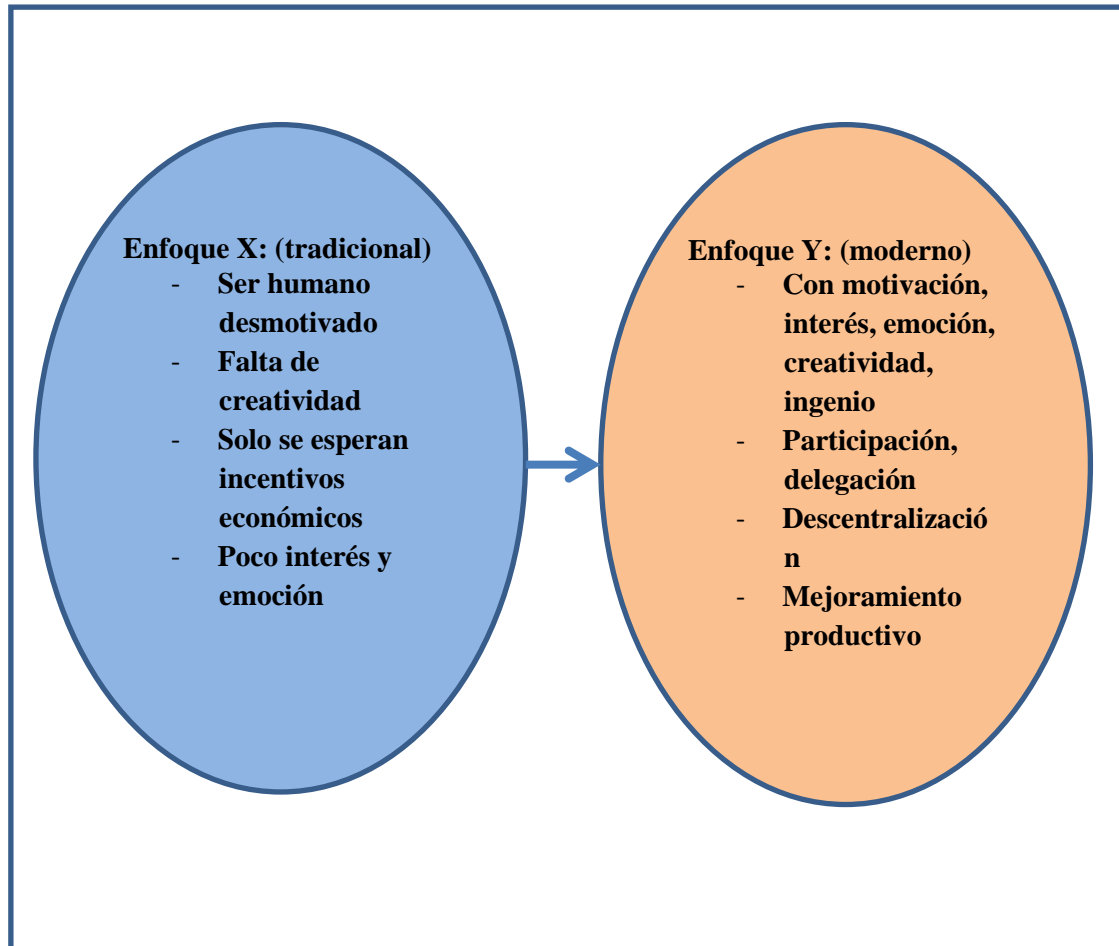
Los incentivos económicos son utilizados, pero en menor grado que el liderazgo de los directivos.

- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego, sobre todo reconociendo los méritos.
- La dirección confía en el personal y materializa esta confianza a través de la delegación de un buen número de responsabilidades.
- Se fomenta explícitamente la participación de los empleados en la obtención de mejoras de la calidad.

Al contrario que la Teoría X, la Teoría Y propone un estilo de dirección democrático y participativo, aplicando lineamientos como la descentralización y delegación; la ampliación vertical y horizontal del puesto y la participación y dirección consultiva. Por tanto, una dirección de este tipo ha de facilitar las condiciones organizacionales para que los objetivos personales sean compatibles con los de la empresa, provocando la presencia de una armonización de objetivos, no necesariamente de forma total, pero si se puede propiciar una coincidencia alta. Por ello propone que las actividades sean más interesantes y exigentes, de manera que el personal pudiera alcanzar la satisfacción de sus propias necesidades, como el motivo de autorrealización.

## GRÁFICO N° 04

### TEORÍA DE MCGREGOR



Fuente: Elaboración propia con base en los aportes teóricos de McGregor (2005).

### 2.1.3 TEORÍA Z

Gracias al éxito de la gestión de recursos humanos desde Japón, occidente siempre ha estado interesado en estudiar y asumir parte de esta visión empresarial. Como ejemplo de ello, podemos identificar la Teoría Z de comienzos de la década de los 80, desarrollada por William Ouchi, norteamericano de origen japonés.

Este autor formuló la Teoría Z en referencia a sus predecesoras Teoría X y Teoría Y, también llamada “método japonés” ya que recoge muchas de las características empresariales aplicadas en Japón. En ella, las empresas “se basan en la confianza mutua por parte de sus componentes buscando la no existencia de discrepancia en los objetivos de sus miembros o, al menos, que esta discrepancia sea mínima. Al mismo tiempo, poseen un alto sentido de la equidad y de la justicia, propiciando un clima de comunidad. Estas empresas no se plantean contar necesariamente con “estrellas”; sobresalen los valores de lealtad y humildad (lo que hoy hacemos bien podremos hacerlo mejor mañana) teniendo constantemente presente la idea de aportar más cada día. Creen en el ingenio, la inteligencia y la capacidad de innovación de sus integrantes para resolver problemas” (Aiteco, 2015 b).

Las principales estrategias de este modelo tienen que ver con el fomento de un vínculo casi irrompible entre el empleado y su empresa, es decir un altísimo nivel de pertenencia, en el que los beneficios son tan importantes que el trabajador no sólo estará vinculado una mayor cantidad de tiempo a la empresa, sino que aportará lo mejor de sí todo el tiempo que esté en ella. Algunas de estas estrategias son el empleo vitalicio; la evaluación y promoción lenta; carrera no especializada (la especialización no la da la titulación obtenida durante los estudios, sino la propia trayectoria profesional); control informal (confianza en el autocontrol del individuo y del grupo a su alrededor, con excepción de problemas difíciles); toma de decisiones consensuada; visión total (un trabajador debe valorar la



importancia de un error suyo por lo que se aplica la rotación por los diferentes puestos de la empresa).

Pero, ¿por qué es tan importante las relaciones entre la empresa y el individuo? Pues, ya que se entiende al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, se busca crear una cultura Z o una forma de vida más que la aplicación de una simple teoría. Esto se comprende de la siguiente manera: “Ouchi considera firmemente que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez..., entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización (como ocurre en la teoría Z), la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada” (Gestiopolis, 2015 b).

Los principios fundamentales de la teoría Z son: la confianza; la atención a las relaciones humanas (gestión con sutileza); y, la promoción de las relaciones sociales estrechas (intimidad). Por tanto, los factores comunes del modelo Z en una empresa son: a) la formación de todos sus empleados, desde arriba hacia abajo y viceversa; b) un plan de capacitación constante e integral; c) una política conducente a disminuir la rotación del personal; d) un proceso más lento para la evaluación y promoción del personal; los objetivos y las políticas que ha definido la empresa son totalmente congruentes.

Las empresas que desean aplicar esta cultura a su interior deben seguir unas guías básicas, que pueden adaptar y desarrollar de acuerdo a sus intereses, características y contextos particulares. Estos son los pasos básicos en palabras de Monografías (2015): “a) todo directivo debe comprender la organización Z y el papel que desempeña; b) analizar la filosofía de su compañía; c) definir la filosofía de dirección deseada e involucrar al líder de la compañía; d) desarrollar habilidades para las

relaciones humanas; e) los directivos deben evaluar su rendimiento y los resultados del sistema; f) involucrar a los trabajadores y a los representantes de éstos; g) hacer que el empleo sea más estable; h) tomar decisiones respecto a promociones, transferencias y despidos empleando un proceso lento de evaluación y promoción (enfoque largo plazo); i) ampliar los horizontes profesionales de los miembros de la organización; j) prepararse para aplicar la teoría en el nivel inferior de jefatura; k) buscar los lugares precisos dónde poner en práctica la participación; l) permitir el desarrollo de relaciones integralistas”.

La conclusión principal de Ouchi (2006) es que la elevada productividad se da como consecuencia del estilo directivo y no de la cultura, por lo que él considera que sí es posible asimilar como aportaciones japonesas sus técnicas de dirección empresarial y lograr así éxito en la gestión de las organizaciones. Sin embargo, reconoce que los elementos culturales influyen en el establecimiento de una filosofía corporativa congruente con los principios de su teoría.

### **GRÁFICO N° 05**

#### **TEORÍA Z DE OUCHI**

**La administración humana requiere mayor:**

- Productividad
- Estabilidad de empleo
- Participación
- Cooperación
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Confianza

Fuente: Elaboración propia con base en los aportes teóricos de Ouchi (2006).

## 2.2 ESTRATEGIAS DESARROLLADORAS

En este trabajo hemos considerado el concepto de desarrollo como fundamental para la propuesta alternativa que aporta en la solución problemática. Por ello recogemos la definición dada por Rosental (1990) que lo define como “un proceso de movimiento desde lo inferior (desde lo simple) a lo superior (a lo complejo) que se pone de manifiesto y realiza las tendencias internas y la esencia de los fenómenos, los cuales conducen a la aparición de lo nuevo”. Así, el desarrollo es un proceso de transformación de un determinado objeto o fenómeno que se puede comparar con la imagen gráfica de una espiral que se desarrolla verticalmente y al mismo tiempo horizontalmente, ya que en momentos se pueden retomar características o comportamientos de fases anteriores.

El desarrollo implica cambios cualitativos y cuantitativos por las acciones internas o externas del objeto que, por lo general, permite que el objeto se perfeccione cada vez más.

Ahora bien, otro concepto clave de nuestro trabajo es el de estrategia, y como Rodríguez, M.A. (1985) dice “el concepto de estrategia significa actualmente la concepción que orienta y dirige un sistema orgánico de acciones para conseguir un fin o propósito deliberado”. La estrategia vislumbra el horizonte, el futuro idealizado que está marcado por una concepción definida o un objetivo claro y particular, por ello una estrategia “es el modo de obtener lo que se busca. Este modo establece qué recursos y actividades son necesarias para lograr exactamente el resultado establecido. Es la forma en que los recursos deben utilizarse para maximizar las posibilidades de obtener determinados resultados” (Ministerio de Educación, 2002). La estrategia requiere de medios, recursos humanos, entre otras acciones y elementos para llegar a las metas que se establecen.

En este sentido, y amalgamando cuidadosamente ambos conceptos podemos hablar de estrategia desarrolladora como un modo de intervenir

conscientemente en el proceso pedagógico u organizacional para generar un cambio a largo plazo, es decir un cambio significativo. Como lo dirían Silvestre y Zilberstein (2002), la didáctica o conjunto de estrategias desarrolladoras “es aquella que conduce hacia el desarrollo integral de la personalidad y de las potencialidades del estudiante, a partir de un proceso de apropiación de la experiencia socio-histórica”. Igualmente, se puede aplicar este logro al cambio actitudinal de un trabajador en una empresa.

Se asume como aprendizaje desarrollador “aquel que promueve el desarrollo (...) que garantiza en los individuos la apropiación activa y creadora de la cultura, propiciando el desarrollo de la autonomía y la autodeterminación, en íntima armonía con los procesos de socialización y compromiso” (Castellanos, 2000). Por ello, la estrategia desarrolladora facilita un proceso valiosísimo de auto-comprensión de los individuos sobre su importancia en la estructura en la que se desenvuelven y, a partir de allí, produce siempre cambios positivos para sí mismo y para su entorno.

## **2.3 GESTIÓN DE PERSONAL**

Debemos comenzar por mencionar algunas de las acepciones de la palabra gestión que le indican como “proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen” o “diligencia que conduce al logro de un negocio o satisfacción de un deseo” (Santillan, 2007). En este sentido, la gestión de personal o de recursos humanos, en una empresa, comprenderá todas aquellas acciones que mejorarán al máximo la capacidad y el desarrollo de sus trabajadores con el propósito de fortalecer la empresa misma.

Se puede definir la gestión de personal, como el conjunto de procedimientos, normas y criterios orientados a la racional incorporación, desarrollo y empleo de la fuerza laboral de la institución o el personal, o como lo dice Santillan (2007) como “la capacidad de mantener a la

organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano. El objetivo de la gestión de recursos humanos son las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido”.

Esta gestión consiste en anticiparse y calcular las necesidades futuras de personal que requiere la empresa para sostener su crecimiento y aprovechar todas las oportunidades que se le presenten. Este trabajo no sólo se enfoca en definir cuáles son los talentos que requiere la empresa, sino también desarrolla el modelo de desarrollo de un sistema responsable de manejo y conducción de los trabajadores requeridos como factor productivo que brinda la empresa; esto es la consecución, mantenimiento, capacitación, evaluación y actualización de las personas que hacen parte de cada área de la institución.

El personal o recurso humano, también llamado capital humano, es el recurso más importante de toda empresa u organismo, ya que son las personas las que, en últimas, ejecutan las acciones preestablecidas. De este recurso depende el logro de los principios institucionales, su dinámica y su calidad.

Según (Eoi, 2016) los principales objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son: “a) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización; b) Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales; c) Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles”.

Estos mismos objetivos se traducen, según el blog Psicología y Empresa (2010) en una filosofía muy simple: “en la mayoría de los casos, lo que se busca es que la empresa produzca más y mejor. Por tanto, los objetivos

de la gestión de los recursos humanos deben contribuir con el logro de este propósito.

En ese marco la gestión de los recursos humanos busca mejorar el rendimiento del trabajo, ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñarse.”

Las funciones de la Gestión de personal son básicamente: a. Planeación; b) Reclutamiento; c) Selección de personal; d) Inducción; e) Entrenamiento; f) Gestión del Desempeño; g) Remuneraciones; h) Promociones; i) Estructura organizativa; j) Sistema de trabajo. Y los principios básicos de la gestión del personal o los recursos humanos son: a) motivación; b) desarrollo de las potencialidades y capacitación; c) incentivación adecuada del personal idóneo; d) control, evaluación y despido del personal que no cumple con el perfil u objetivos institucionales; y, e) retiro oportuno y decoroso del personal que cumple con su ciclo laboral.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y LA PROPUESTA

#### 3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

La población a la que se aplicó la encuesta fueron 23 actores educativos, entre directivos, docentes y administrativos de la I.E.P. 71009 de educación primaria, del distrito Santa Lucía, de la provincia de Lampa, del departamento de Puno. A continuación se muestra los resultados de la aplicación de dicha encuesta a través de cuadros y sus respectivas interpretaciones:

**TABLA N° 01**  
**LIDERAZGO DEL DIRECTOR**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Buena	--	--
Regular	18	78
Mala	5	22
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a los actores educativos; aplicada el 18-11-2015; por Leonor Salas Herrera.

Los datos que se expone en esta tabla revela que el 78 % de los encuestados dicen que el liderazgo del director es regular, mientras el 22 % de los mismos dicen que es mala.

Como es de saber general que “el liderazgo es el conjunto de capacidades del director que influye en el colectivo de las personas haciendo que este colectivo trabaje en el logro de los objetivos. Es la capacidad de tomar iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar y evaluar a un grupo” (Herrera y Ballena de la Cruz, 2014). Conforme a los datos del director carece de liderazgo. En consecuencia esta situación no

ejerce influencia positiva en la administración del personal. Con esto estamos demostrando que en la I.E. No.71009, la administración del personal es de baja calidad, teniendo en cuenta que el liderazgo del director es uno de los factores para una buena gestión del personal.



**TABLA N° 02**

**ESTADO ACTUAL DE CONDICIONES LABORALES DEL PERSONAL**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Buena	--	--
Regular	8	35
Mala	15	65
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a los actores educativos; aplicada el 18-11-2015; por Leonor Salas Herrera.

Los datos que se observan muestran que el 65 % de los encuestados manifiestan que las condiciones laborales es mala, y el 35 % de los mismos dicen que es regular.

Las condiciones laborales constituyen uno de los factores de mayor relevancia para el éxito de la administración o gestión del personal educativo. Las condiciones laborales integran: precaución de accidentes, higiene laboral, ambiente físico, materiales de trabajo (biblioteca, informática), iluminación, humedad y temperatura.

También está dado por el reconocimiento de derechos laborales referidos al otorgamiento de licencias, permisos con y sin goce de remuneraciones o a cuenta de periodo vacacional, licencia por motivos personales, por enfermedad, por estudios de especialización y posgrado, entre otros motivos.

Los aspectos señalados, según los encuestados no son óptimos como para calificar una buena administración de recursos humanos. Si esto es así, entonces queda comprobado las pésimas condiciones de trabajo. Esto significa que existe una baja calidad de gestión del personal.

**TABLA N° 03**  
**ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	--	--
Regular	5	22
Mala	18	78
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a los actores educativos; aplicada el 18-11-2015; por Leonor Salas Herrera.

Según los datos que se observa en la tabla para el 78 % del colectivo educativo investigados es mala o deficiente, y para el 22 % de los encuestados es regular.

Tenemos que tener en cuenta que la organización “consiste en determinar qué actividades son necesarias para cualquier propósito son necesarias para cualquier propósito arreglarlas en grupo y luego asignarlas a individuos” (Galvan, 1967). Organización significa “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar” (Fayol, 1979).

En este sentido la organización educativa, está dado por los derechos y obligaciones y responsabilidades de los involucrados. Asimismo implica la delegación, las asignaciones de personal, la división de trabajo, formación de equipos de trabajo. También integra los instrumentos de organización como el organigrama, flujo grama, manuales de organización, organización pedagógica, organización de tiempo y espacio, entre otros aspectos. A sabiendas que la administración del personal es sinónimo de organización.

Con la información empírica expuesta queda demostrada la baja calidad de organización de recursos humanos y afines.

**TABLA N° 04**  
**RELACIONES INTERPERSONALES**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	--	--
Regular	20	87
Mala	03	13
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a los actores educativos; aplicada el 18-11-2015; por Leonor Salas Herrera.

De acuerdo a los datos que aparecen podemos determinar que el 87 % de los trabajadores encuestados manifiestan que las relaciones interpersonales de la I.E. es regular, y según el 13 % de los mismos es mala.

En buena cuenta las relaciones interpersonales “es el conjunto de nexos y vinculaciones sobre los cuales se construyen las interacciones entre los miembros de la comunicación educativa. Es un soporte social marco e institucional; eje y sustento del sistema organizativo (...) La organización no es otra cosa que la trama de relaciones establecidas entre sus miembros” (Cojal y Vereau, 2005).

Las relaciones interpersonales (relaciones humanas) según los informantes no son óptimas con la requerida cohesión, integración y armonía que se concreta entre los miembros de la comunidad educativa en torno a los fines comunes, sino que al contrario está configurándose en ciertos conflictos intergrupales o el colectivo educativo de docentes con la dirección, toda la institución con los padres de familia.

Con esto se llega a la conclusión de que existe un clima organizacional no favorable a falta de una gestión del personal. Con esta situación quedaría confirmada la baja calidad de relaciones interpersonales en la I.E.

**TABLA N° 05**  
**CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Buena	--	--
Regular	4	17
Mala	19	83
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a los actores educativos; aplicada el 18-11-2015; por Leonor Salas Herrera.

La información expuesta en la tabla revela que el 83 % del personal dice que la capacitación al interior de la I.E. es deficiente o mala, y según el 17 % del colectivo educativo es regular.

La capacitación del personal como medida de adquisición de nuevos conocimientos y habilidades de actuar, se realiza al interior de la I.E., a cuenta del director y fuera de la I.E. a cuenta de los trabajadores. Teniendo en cuenta que para Chiavenato (2008) “es el proceso educativo aplicado a manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades en función de objetivos definidos”. Como afirma también Filippo (1970): “la capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”.

En este caso, para el cumplimiento de la capacitación del personal al interior de la I.E., está a cargo del director para lo cual, tiene que identificar y valorar la necesidad de capacitación de su personal, y poder planificar, organizar, desarrollar y evaluar los efectos de capacitación. Pero no lo hace, según los informantes, esto significa la mala administración del personal. Con esto queda verificada la baja calidad de gestión del personal en la I.E. indicada.

**TABLA N° 06**  
**SELECCIÓN DEL PERSONAL**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Buena	--	--
Regular	17	74
Mala	6	26
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a los actores educativos; aplicada el 18-11-2015; por Leonor Salas Herrera.

Los datos que aparecen en esta tabla demuestran que el 74 % de los encuestados dicen que la selección del personal es regular y el 26 % dicen que es pésima o mala.

Esto quiere decir que la incorporación y mantenimiento o permanencia del personal. Estas limitaciones se dan en los aspectos de la convocatoria, inscripciones, evaluación de méritos, prueba de selección, entre otros aspectos. Aunque los nombramientos y contratos del personal está a cargo del Ministerio de Educación. Sin embargo en alguna forma el director tiene injerencia. Por ejemplo, en caso de las licencias por maternidad, por enfermedad, y otras similares, la propuesta del director es válida. Por eso en estas situaciones se observa cierto favoritismo y limitaciones en todo el proceso.

Lo cual implica la baja calidad de administración de recursos o capital humano, teniendo en cuenta que “la selección del personal es un proceso de comparación entre las variables, por un lado, los criterios de organización: como los requisitos de ocupar un puesto o las competencias individuales necesarias para la organización y, por el otro lado, el perfil de los candidatos que se presentan” (Chiavenato, 2008).

**TABLA N° 07**  
**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	--	--
Regular	16	70
Mala	7	30
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a los actores educativos; aplicada el 18-11-2015; por Leonor Salas Herrera.

Los datos que se observan en esta tabla o cuadro dicen que según el 70 % del personal encuestado la evaluación del desempeño personal es regular, y según el 30 % de los mismos es mala.

La evaluación del desempeño del personal es una técnica de administración del personal que tiene como objetivo mejorar el desempeño laboral del personal o los empleados. En este caso, el evaluador es el director de la I.E. Como se manifiesta en la tabla esta evaluación no es óptima o tiene serias limitaciones técnico-metodológicas por falta de conocimiento y competencias del evaluador. Recalcando “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia, cualidades de una persona” (Chiavenato, 2008).

La evaluación del desempeño del personal tiene que estar dada en la calidad de actuación, sus cualidades, habilidades cognitivas y prácticas. Así mismo, tiene que valorar las identidades: profesional e institucional, estudios académicos alcanzados (maestrías, doctorados) especializaciones técnico-profesionales. A los docentes se les observa además el desempeño laboral en el aula y la participación en otras actividades de la I.E. De lo expuesto podemos determinar la existencia de la baja calidad de evaluación del desempeño, por ende en la administración del personal.

**TABLA N° 08**  
**CONTROL DEL PERSONAL**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	--	--
Regular	16	70
Mala	7	30
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a los actores educativos; aplicada el 18-11-2015; por Leonor Salas Herrera.

Los datos expuestos en esta tabla demuestran que el 70 % de los encuestados afirman que el control del personal es regular y el 30 % dicen que este aspecto es malo o deficiente.

Desde esta perspectiva “el control como función administrativa consiste en la confrontación o comparación entre los objetivos y planes fijados con lo que realmente se ha logrado o ejecutado, con fines de retroalimentación. En otras palabras, el objetivo del control consiste en determinar las desviaciones, deficiencias, errores en el cumplimiento de los objetivos para rectificarlos oportunamente y evitar que vuelvan a ocurrir” (Alvarado, 1990).

El control interno incluso, control previo, recurrente y posterior, la auditoría financiera, administrativamente y pedagógico, es indispensable en el trabajo de gestión de recursos humanos. Todo este trabajo corresponde o es responsabilidad del director, pero según los referentes empíricos no es óptimo, precisamente a raíz de la baja competencia del director, en consecuencia se agudiza la deficiencia en la gestión de recursos humanos.

**TABLA N° 09**  
**DESARROLLO DEL PERSONAL**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	--	--
Regular	4	17
Mala	19	83
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a los actores educativos; aplicada el 18-11-2015; por Leonor Salas Herrera.

Los datos que aparecen en esta tabla expresa que el 83 % de los encuestados dicen que la calidad en el desarrollo del personal es mala y según el 17 % de los mismos es regular. Lo que demuestra el desinterés del director por la estimulación del desarrollo del personal trabajador de la I.E. ya que es sabido que el capital humano es uno de los factores de mayor influencia en el desarrollo de la eficacia de gestión del personal. Teniendo en cuenta que el “desarrollo del personal implica promover y garantizar el mejoramiento de las capacidades personales, académicas y profesionales del personal existente. Cuando se logra que dicho proceso sea sistematizado implica realizar acciones de programación, ejecución y evaluación de las opciones de capacitación previstos” (Vereau y Cojal, 2005).

En cuanto a los aspectos centrales que deben considerarse proponemos los siguientes: desarrollo personal (potenciación de cualidades personales dentro y fuera del aula); desarrollo académico; dominio de los aspectos cognitivos metodológicos y científicos, dicho en otros términos, académico, mediante estudio de maestrías y doctorados. El desarrollo técnico-profesional implica perfeccionamiento profesional en el hacer pedagógico mediante la especialización.



**TABLA N° 10**  
**CALIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL TRABAJADOR**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	--	--
Regular	8	35
Mala	15	65
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a los actores educativos; aplicada el 18-11-2015; por Leonor Salas Herrera.

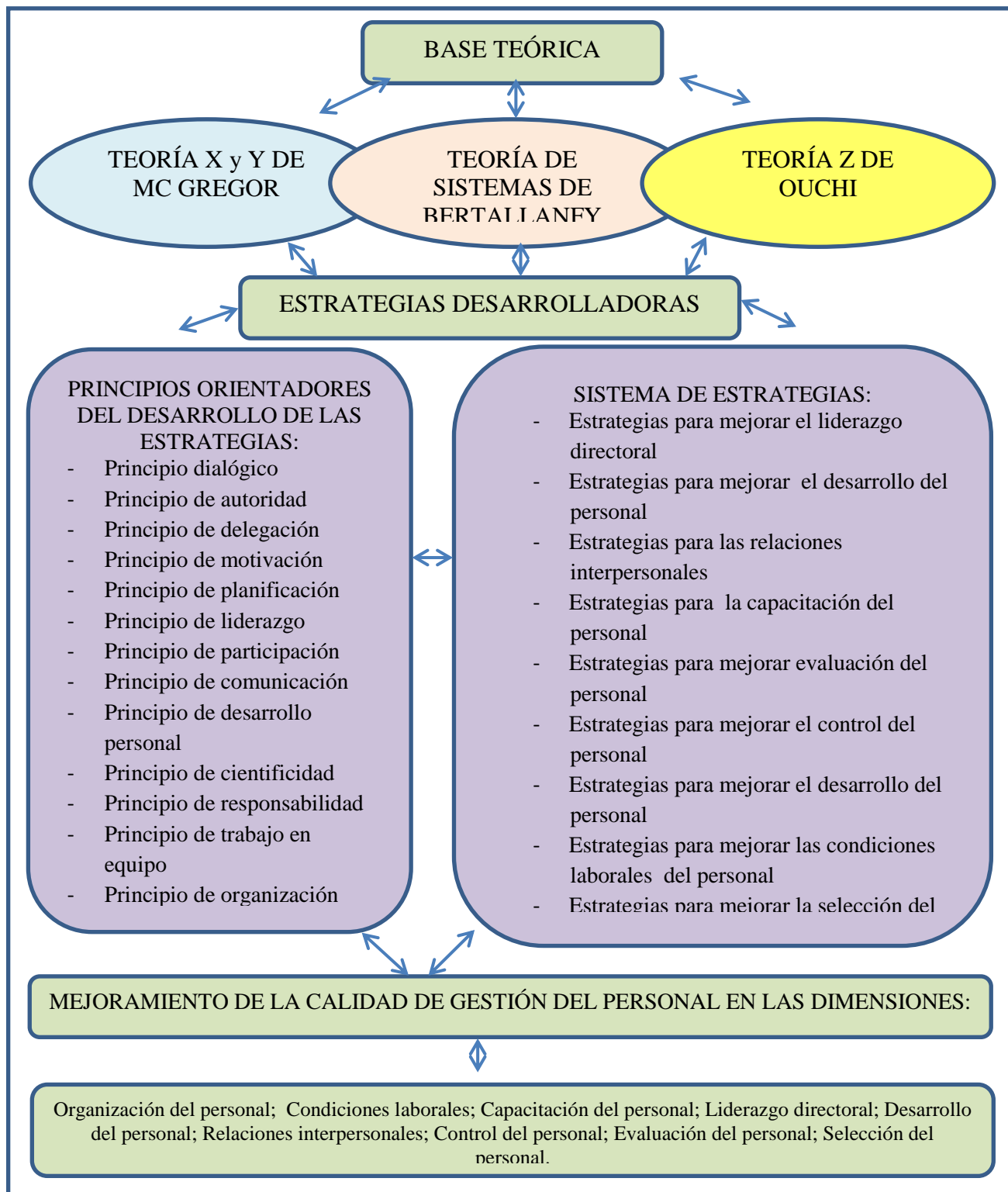
Según los datos expuestos, para el 65 % de los encuestados la administración del personal es de baja calidad en su forma y contenido y para el 35 % es regular.

Este resultado de la encuesta demuestra la ineficacia de gestión de recursos humanos, en sus dimensiones: liderazgo del director, condiciones laborales, organización del personal, relaciones interpersonales, capacitación del personal, selección del personal, evaluación del desempeño del personal, control del personal, y desarrollo del personal. A juicio del profesor Delgado (1995) “la calidad educativa implica transformarla, cambiarla radicalmente. No es suficiente un proceso de perfeccionamiento o proceso cuantitativo que se construye sobre la superación de los momentos anteriores. La cuestión está entonces en transformar los fines, los medios en el proceso mismo”.

Con lo expuesto queda demostrada la baja calidad de gestión o administración del personal de la I.E. señalada.

**3.2 MODELO TEÓRICO:** Estrategias desarrolladoras para mejorar la gestión del personal en la I.E.P. N° 71009 de educación primaria del distrito de Santa Lucía – provincia de Lampa – Puno 2016.

**GRÁFICO No. 06**  
**MODELO TEÓRICO**



Fuente: Elaboración propia y con base en los aportes teóricos de Bertalanffy (2008); McGregor (2005); Ouchi (2006).

### **3.3 PROPUESTA:**

Estrategias desarrolladoras para mejorar la gestión del personal en la I.E.P. No.71009 de educación primaria del distrito de Santa Lucía – provincia de Lampa – Puno 2016.

#### **3.3.1 PRESENTACIÓN**

En la primera parte del tercer capítulo (resultados) hemos comprobado con referentes empíricos la existencia del problema expresado en limitaciones conceptuales, técnico-metodológicas, en el plano de gestión del personal que labora en la IEP indicada. Este hecho está condicionado por varios factores de los cuales uno es la falta de competencia adecuada de gestión educativa del director.

Las deficiencias de gestión del personal se manifiestan en distintos segmentos como: liderazgo del director, condiciones laborales, organización, relaciones interpersonales, capacitación, selección y evaluación del desempeño, desarrollo, control y evaluación del personal. Frente a estas dificultades surge como respuesta esta propuesta titulada estrategias desarrolladoras para contribuir en el mejoramiento de la calidad de la administración del personal en la I.E.P. No.71009, fundamentada en los aportes de las teorías: sistemas de Bertalanffy; X y Y de Douglas McGregor; y Z, de William Ouchi. Asimismo integra los principios propios de la administración de recursos humanos.

La propuesta constituye una totalidad estructural formada por componentes conectados, interconectados e interdependientes, que se compone de objetivos, justificación, fundamentos teórico-conceptual, principios, y estrategias correspondientes, teniendo en cuenta que una investigación crítico-propositiva como esta tiene que estar dirigida a resolver el problema de investigación, y por ende, transformar el objeto de estudio.

### **3.3.2 JUSTIFICACIÓN**

“Una investigación para ser justificada necesariamente tiene que ser original y tener aportación” (Guadarrama, 2009), caso contrario no tendría valor académico. Precisamente, la originalidad de esta investigación esté dada en la sistematización de un enfoque integralista, configurado en la creación de una totalidad concreta diferenciada de sus componentes de interacción complementaria; y la aportación está formulada en un modelo teórico y su propuesta anexa, que tiene el claro propósito de contribuir en la solución de la situación problemática y la transformación del objeto de investigación (proceso de gestión del personal).

En este orden de ideas, la presente propuesta no se presenta como un discurso vago sino como un corpus sistémico metódico y objetivo con un horizonte y propósito amplio que busca satisfacer las necesidades sociales apremiantes de nuestro contexto.

Para nuestro caso, los beneficiarios directos serán todos los actores educativos, es decir toda la comunidad educativa institucional. Además su alcance llegará a contribuir a la teoría de la administración educativa. En todo ello, radica la importancia de nuestra propuesta que se basa en las teorías sistémicas, el enfoque X y Y, y en la teoría Z de la gestión del personal; así como en su propio sistema de principios y estrategias operativas.

Así mismo, cabe manifestar que esta propuesta desea tener impacto y trascendencia en el ámbito contextual de la temática de administración de recursos humanos que es una condición necesaria para el mejoramiento de la calidad educativa y, por tanto, puede ser aplicada en cualquier ámbito de gestión educativa donde se presente similares situaciones problemáticas.

### 3.3.3 OBJETIVOS

- Sistematizar el fundamento teórico-conceptual de la propuesta.
- Presentar el sistema de principios de administración del personal de la propuesta.
- Diseñar las estrategias y actividades a realizarse para la aplicación de la propuesta.

### 3.3.4 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA

Por principio epistemológico y gnoseológico la teoría y la práctica constituyen la unidad científica indisoluble y de complementariedad recíproca. En este sentido como afirma Bunge (1980) “la teoría es el marco y fin de la investigación, y con la teoría empieza y acaba la investigación (...) la actividad científica se centra en torno a las teorías”. Lo cual no significa que se deba desdeñar las actividades prácticas de la investigación. En tal sentido nuestra propuesta es teórico-conceptual y praxeológica. En el campo teórico la presente propuesta está fundamentada en los aportes de la Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy; en la teoría de X y Y de Douglas McGregor; y, en la teoría de Z de William Ouchi, referidas a la administración de recursos humanos.

- *Teoría de Sistemas*, Bertalanffy (2008) afirma que el “punto de vista de los sistemas ha penetrado en diversos campos científicos y tecnológicos en los que incluso se ha tornado indispensable”. Lo cual ya le asigna un valor científico muy alto, pues precisamente sin esta teoría se nos hace difícil abordar y comprender el tema propuesto. En este caso, “el sistema es una entidad cuya existencia y funciones se mantiene como un todo por la interacción de sus partes, y estudia el todo para comprender las partes. Es lo opuesto al reduccionismo, es decir, la idea de que algo es simplemente la suma de sus partes. Una serie de partes que no

están conectadas no es sistema es solamente un montón” (O’connor y Mcdermott, 2007). Desde esta perspectiva nuestra propuesta es una totalidad sistémica integrada por elementos en conexión e interacción, y dicha totalidad está dentro del marco de otra totalidad que es la I.E.

Así, en el campo de gestión del personal, según Chiavenato (2008) “un sistema es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo. Es un conjunto de elementos (partes o áreas, componentes del sistema) relacionados dinámicamente, es decir, en interacción para formar una red de comunicación cuyos elementos son interdependientes, que realizan una actividad (operación o proceso del sistema), para alcanzar un objetivo o propósito (finalidad del sistema), que operan sobre datos, energía (que constituye los insumos o entradas de recursos necesarios para operar el sistema), tomada del ambiente que circula al sistema (y con el cual el sistema interactúa dinámicamente) y para producir información, energía o materia (que constituye las salidas y resultados de la actividad del sistema)”. Bajo esta línea de pensamiento la tarea que analizamos aquí puede ser considerada como un subsistema (administración de recursos humanos) dentro del microsistema (institución educativa).

Todo sistema tiene cuatro procesos concatenados: entrada o insumos (recibe información del ambiente externo que son recursos para la Operacionalización del sistema); proceso u operación (es el núcleo del sistema en el que se procesan las entradas y se transforman en salidas); resultados o salidas (son el-los logros obtenidos); y, retroalimentación (es la acción que ejercen las salidas sobre las entradas para mantener el equilibrio en el funcionamiento del sistema). En nuestro caso, el sistema es abierto, donde la intención de este enfoque es pugnar por la unidad y equilibrio entre todos los elementos que cumplen funciones

específicas dentro del sistema, a esto se le denomina proceso sinérgico homeostático, y su aspecto reverso sería la entropía que implicaría procesos dialógicos por las divergencias entre sus componentes. Desde esta mirada, dichos procesos constituyen fuerzas que generan el cambio y la transformación sistémica. Entonces estamos frente a la premisa de la unidad en la contrariedad y la unidad en la contrariedad en una unidad sistémica.

En buena cuenta, el proceso sistémico de gestión está integrado por los conceptos: sujeto, ambiente, contenido, objetivos, estrategias, medios y resultados, que forman una totalidad sistémica compleja y funcional. Los sujetos son las personas o actores sociales que actúan en el sistema y al mismo tiempo son partes del sistema; el escenario es el lugar donde se desarrollan las acciones y procesos; el contenido, son los conocimientos, capacidades y habilidades mentales y prácticas que se utilizan; los objetivos los constituyen los propósitos o metas a lograrse; las estrategias son los diversos procedimientos elegidos para llegar a las metas; los medios son los recursos materiales y simbólicos empleados; y los resultados son los productos obtenidos en la actividad de entrada-proceso-salida del sistema.

En resumidas cuentas, la teoría de sistemas, es el conjunto de conocimientos expresados en conceptos propios que nos permite comprender el objeto de nuestro abordaje porque es un enfoque instrumental.

- *La teoría X y Y*, de Douglas McGregor. Este autor distingue dos concepciones opuestas a la administración de recursos humanos basados en suposiciones acerca de la naturaleza humana: la teoría tradicional (teoría X) y la moderna (teoría Y).

En primer lugar la teoría X (tradicional) sostiene estos supuestos sobre la naturaleza humana: a) el ser humano se motiva principalmente por incentivos económicos (salario o sueldo); b) como la organización controla esos incentivos, la persona es un agente pasivo que la organización debe administrar, motivar y controlar; c) las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el interés propio del individuo; d) las organizaciones pueden y deben planearse de manera que los sentimientos y sus características imprevisibles se neutralicen y controlen. Dentro de este enfoque tradicional del ser humano, la tarea de la administración del personal se restringe a la aplicación y control de la energía únicamente en dirección de los objetivos de la organización.

La nueva concepción de la administración del personal, teoría Y, se basa en el conjunto de acciones motivacionales como: a) el empleo de esfuerzo físico o mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar, en consecuencia el trabajo debe convertirse en una satisfacción y debe desprenderse voluntariamente, por lo que las sanciones deben evitarse; b) aplicación del puesto y enriquecimiento del trabajo, donde el rediseño o reorganización del puesto de trabajo provoca innovación, aceptación de responsabilidades del trabajador en base de la pirámide organizacional; c) la participación y administración consultiva, es la injerencia del trabajador en asuntos administrativos lo que despierta mayor interés y motivación que permiten lograr los objetivos trazados por la organización; d) aumentar en todos los trabajadores su capacidad para emplear un alto grado de creatividad e ingenio a la hora de resolver problemas.

En otras palabras, el ser humano no es pasivo ni contrario a los objetivos de la organización, las personas tienen la motivación básica potencial para desarrollar comportamientos apropiados en aras del cumplimiento de las responsabilidades para llegar a lograr



los objetivos. Además este enfoque propone los supuestos de: la descentralización y delegación; la aplicación del puesto y el enriquecimiento del trabajo; la participación y administración consultiva y autoevaluación del desempeño.

- *La teoría Z*, de William Ouchi, pragmático japonés. A esta concepción oriental se le dio el nombre de la teoría Z en referencia a la contribución teórica inicial McGregor. Se refleja el cuadro cultural japonés (valores, estilo y costumbres). Ouchi, muestra que la productividad es mucho más un asunto de administración de personas que de tecnología, es decir la administración humana fundada en la filosofía y cultura organizacional adecuada que desde perspectivas tradicionales fundadas en la organización.

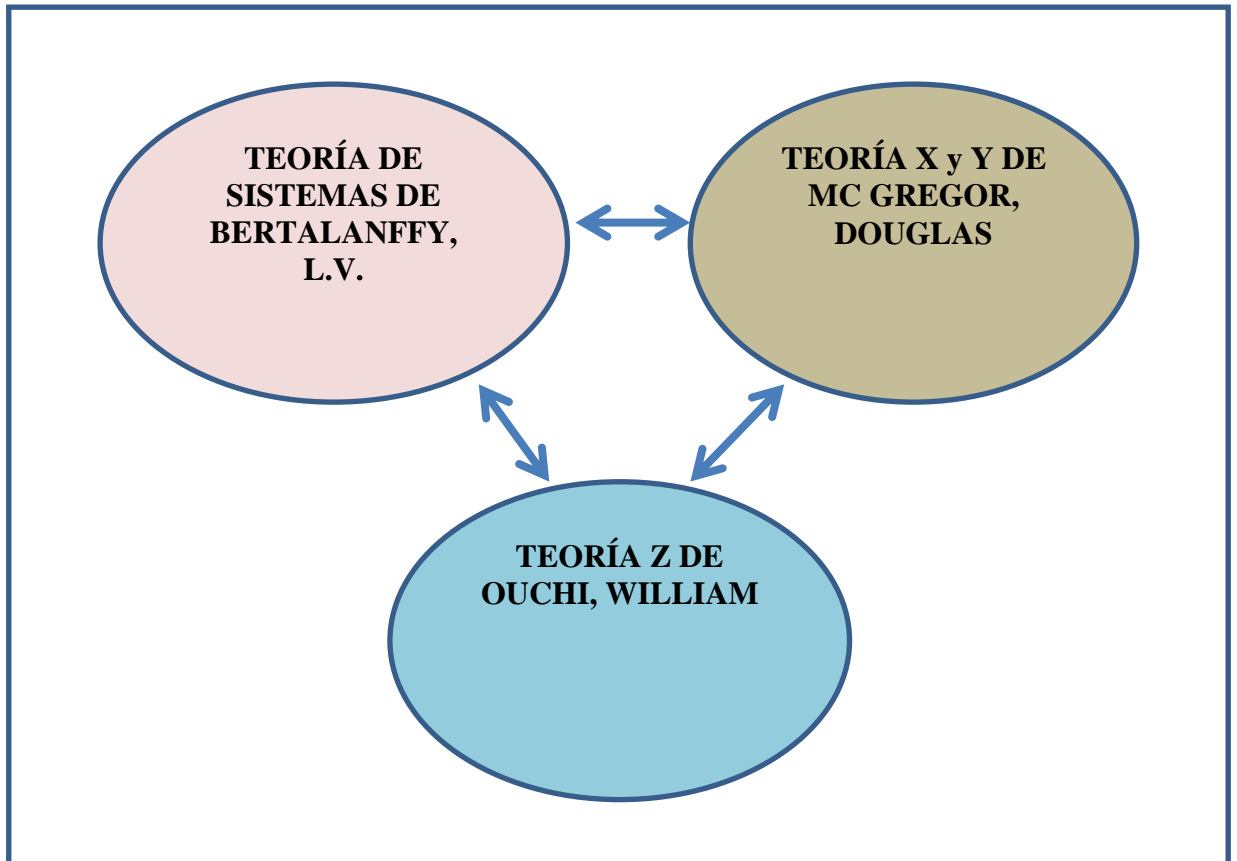
En las empresas o instituciones el proceso de toma de decisiones debe ser participativo y consensuado (ser consultado a todos para llegar a un acuerdo), en ese sentido se plasma la tradición participativa y de compromiso en la organización. Además, debe existir la estabilidad en el empleo plena participación mediante el trabajo en equipo.

De esta forma la producción emana en mayor participación social en una cultura cooperativa de confianza, a diferencia de otras en donde abunda la desconfianza. Además, se preconiza la responsabilidad de todos los miembros de la organización.

Los aportes de las tres teorías expuestas constituyen elementos teóricos básicos en esta propuesta de estrategias desarrolladoras que ve a permitir el mejoramiento de la eficacia y eficiencia de la gestión de personal. Además queremos resaltar que estos tres enfoques administrativos de recursos humanos se complementan en el refuerzo conceptual de esta propuesta, a sabiendas que sin discurso teórico sería difícil llegar a la solución práctica del problema de estudio.

## GRÁFICO N° 07

### TEORÍAS SOBRE GESTIÓN DEL PERSONAL



Fuente: Elaboración propia que muestra la conexión de los aportes teóricos de Bertalanffy (2008); McGregor (2005) y Ouchi (2006).

#### 3.3.5 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DEL PERSONAL

El concepto de principio “proviene del latín *principium*, que significa fundamento, inicio, punto de partida, idea rectora, regla fundamental (...) concepto central que constituye la generalización y extensión de una proposición a todos los fenómenos de la esfera de la que se ha abstraído” (Silvestre y Zilberstein, 2002). Haciendo extensivo este concepto al campo de la administración de recursos humanos podemos ensayar que el principio de gestión del personal constituye un punto de partida y fundamento del manejo de los actores sociales trabajadores de la

institución educativa. Los principios se aceptan como verdades y se aplican sin duda o discusión. Veamos los principios del presente modelo:

- **Principio de científicidad:** está referido a la gestión del personal que se sustenta en teorías, métodos y conceptos científicos porque refleja la objetividad y racionalidad científica de los sujetos de la administración, teniendo en cuenta que el conocimiento científico es el nivel superior de todos los conocimientos creados por el ser humano. En este sentido la aplicación de la cultura científica en la administración del capital humano es la mayor garantía del éxito.

El fundador de la administración científica fue Frederick Taylor (1980), quien afirma que: “para lograr el objetivo de la administración se deben aplicar métodos científicos de investigación, para formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de la producción. Los empleados deben ser seleccionados y entrenados científicamente”. En este sentido la administración es una ciencia tecno-social que tiene objeto, teoría y métodos.

- **Principio de planificación:** la gestión de recursos humanos no es un proceso caótico, empírico o improvisado sino que obedece a la elaboración previa de un plan intencionado para el logro de un propósito. En dicho plan se prevén diversos recursos, medios, metodologías, entre otros, que permiten la optimización de la gestión del personal de forma sistémica, metódica, democrática y participativa.

En este sentido la planificación estratégica y su operación, son una antesala de la planificación seria y responsable, tratando que en las escuelas contemporáneas se dé una respuesta contundente contra la administración del personal desde el molde tradicional.

- **Principio dialógico:** la administración del personal es un subsistema del sistema mayor de la administración general de una institución educativa, y en esta administración educativa el objeto de la administración de recursos humanos está constituida por todos los trabajadores (actores sociales-educativos) que están subordinados al gerente educativo (director), y está asociada a otros elementos como: problema, objeto, objetivos, método, medios entre otros elementos, que forman una totalidad sistémica que establece la unidad entre todos sus componentes y que esta complementado por diversos procesos dialógicos entre sus componentes, es decir, dialogo en la unidad y unidad en el diálogo.

Lo dialógico expresa la contrariedad configurada en los debates y discusiones que son fuentes de cambio y transformación, donde los errores, faltas o equivocaciones se resuelven mediante la crítica, autocrítica oportuna. El principio dialógico trata de explicar las múltiples contradicciones que caracterizan la existencia humana, como dice Sander (2005) “el principio dialógico de administración efectúa una medición dialéctica y adopta el concepto de la totalidad como criterio del desempeño administrativo”.

- **Principio de liderazgo:** este postulado está relacionado directamente con el gerente o director de la organización (I.E.). El concepto de liderazgo “es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de los objetivos comunes. Proviene del inglés *leader* que se refiere a la persona a quien un grupo de personas siguen considerándolo como jefe orientador” (Herrera y Ballena de la Cruz, 2014).

En este sentido el director debe ser un líder, es decir, una autoridad en los aspectos teórico-metodológicos en la materia que lidera, y uno de ellos, es el tema de gestión de recursos humanos

así como en cuanto a gestión educativa en general, por ende debe ser experto en metodología pedagógica.

En suma, el liderazgo directoral es uno de los principios básicos de apoyo al éxito de gestión del personal de una organización educativa, más que todo en la toma de decisiones y el control y evaluación del personal.

- **Principio de responsabilidad:** la responsabilidad implica el cumplimiento de nuestras obligaciones o deberes en concordancia con nuestros derechos, tanto del director como de los subordinados (personal). La responsabilidad está en todo momento y espacio al cumplir con las tareas asignadas y auto-asignadas, y al no evadir las funciones administrativas y educativas.

De ahí que, la responsabilidad es uno de los principios de gestión del personal, asociado a los valores éticos de cumplimiento de trabajo con ahínco y tesón, sin dudas, más allá de la remuneración como aliciente, pues en ella se refleja el compromiso real con la labor que se ejecuta, las personas involucradas y la institución. La intención al cumplir está dada por la consciencia de que se aporta positivamente en el desarrollo institucional. En este caso la aplicación de este principio por parte de los actores y directivos garantiza el éxito de la administración de recursos humanos.

- **Principio de autoridad:** en toda institución y organización productiva y de servicio, necesariamente existe la jerarquía y su correspondiente autoridad pues la organización es educativa es piramidal. Normalmente la estructura se da primero por el director, luego por los docentes y, por último, por los administrativos. Por tal razón el que está más arriba (director) tiene que ser obedecido por los subalternos y las decisiones de autoridad siempre y cuando sean justas, es decir, que favorecen a la colectividad.

De esta manera se mejora la calidad de la ejecución de las tareas, la resolución de conflictos y, en últimas, la calidad de la educación. Esta autoridad se da en relación al adecuado liderazgo gerencial y se traduce en un diálogo de críticas auto-constructivas contra el extremismo expresado en el autoritarismo.

- **Principio de participación:** participar significa involucrarse en el pensar y hacer educativo; participar con voz y voto es los acuerdos que se tomen en la institución. Asimismo, implica actuar en todas las actividades de la organización. Esto se logra desarrollando una política de gestión democrática co-participativa, de participación directa en la planificación, organización, desarrollo y evaluación de las actividades. Aquí no debe generarse sectarismo, reduccionismo, autoritarismo, ni autocratismo, que constituyen enfermedades de una gestión adecuada del personal. En este sentido existe la cooperación recíproca más que la competencia de tipo mercantilista (donde el débil es aplastado por los más fuertes).
- **Principio de trabajo en equipo:** significa promover el trabajo colectivo sin dejar de lado el trabajo individual, porque el primero tiene mayor ventaja y así se emplea menos esfuerzo y tiempo en concretar una tarea o actividad. Además, se genera el principio de cooperación y solidaridad en la interacción por medio de diálogos, debates argumentativos, propositivos en el seno del grupo de trabajo. Así el trabajo en equipo arroja buenos resultados en materia de gestión del personal, por ejemplo al ayudar a estructurar el proyecto curricular, perfeccionar el reglamento interno, el proyecto educativo institucional (PEI), etc.
- **Principio de delegación:** implica la asignación de trabajo al personal de acuerdo a las cualidades, dotes y especialización del personal, teniendo en cuenta la diversidad de inteligencias (lingüística, matemática, inter, intrapersonal, etc.). en consecuencia la división de labores o de trabajo en equipo, se hará tomando en

cuenta las capacidades múltiples y especialidades, partiendo del principio de heterogeneidad de los actores sociales y no la homogeneidad.

- **Principio de comunicación:** la comunicación intergrupal, interpersonal, entre director y subordinados, es un mecanismo para la creación y mantenimiento de nexos e interacción en la que se proporciona información que, a su vez, se convierte en acción. La comunicación entre el emisor y el receptor ayuda a que los mensajes se transmitan por canales lingüísticos adecuados desde la oralidad, la escritura y las señales, cuestiones de suma importancia en la administración del personal, donde ningún miembro está aislado de los demás. Al contrario debe ser claro que todos están vinculados permanentemente a través de la comunicación. En suma “la comunicación es el hecho de que una información se transmite de un punto a otro (lugar o persona). O sea comunicación es el acto de transmisión de mensajes de una persona a otra o de un lugar a otro. En toda comunicación intervienen: emisor, receptor, código, mensaje y canal” (Valladares, 2000). En nuestro caso es muy importante decir, que este principio de la administración de personal debe centrarse en crear un código entendible y “oíble” (es decir transmitido) a todos de la mejor manera, en el momento adecuado y con la adecuada retroalimentación.
- **Principio de organización:** el concepto de organización se define como “entidad social orientada a alcanzar los objetivos específicos y estructurados deliberadamente, para generar utilidades o proporcionar satisfacción, propone división del trabajo y asigna ejecución a los miembros (...) la organización significa cualquier cometido humano orientado o intencionado a conseguir determinados propósitos” (Chiavenato, 2008). En la agrupación de las personas en equipos grandes o pequeños se da la organización. La organización se da también sobre cosas,

documentos, etc. no sólo sobre personas. El proceso de organización social y de las cosas tiene una contraparte que es la desorganización (desorden), en consecuencia se presenta la reorganización.

La administración de personal está fundada en la organización deliberada dirigida al logro de los objetivos previstos utilizando estrategias procedimentales y medios necesarios. En este sentido, una adecuada organización de recursos materiales y humanos es conducente a una buena gestión tanto en procesos como en resultados.

- **Principio de motivación:** la motivación es un proceso psicológico en los actores educativos quienes están emocionados o interesados en realizar las acciones con eficiencia y eficacia. Como afirma Ander-Egg (1988) “la motivación es el conjunto de elementos o factores que están presentes en un momento dado en la consciencia de un ser humano y que configuran la fuerza psíquica y los mecanismos de estímulo que conducen a la acción”. La motivación extrínseca está a cargo del director, quien debe motivar al personal, lo que implica dar un impulso consciente a cada actividad para producir una actitud positiva, y orientar el comportamiento en una dirección específica. Dar causa o motivo a algo, en este caso, el desempeño de los subalternos.

Pero para motivar, el motivador (director) tiene que estar motivado, y asimismo, los subalternos (trabajadores) tienen que auto-motivarse. Solo bajo estas circunstancias este será un factor decisivo en la mejora de la calidad de gestión de recursos humanos.

- **Principio de desarrollo del personal:** implica la planificación, organización, desarrollo y evaluación de la actualización, perfeccionamiento y capacitación del personal al interior de la

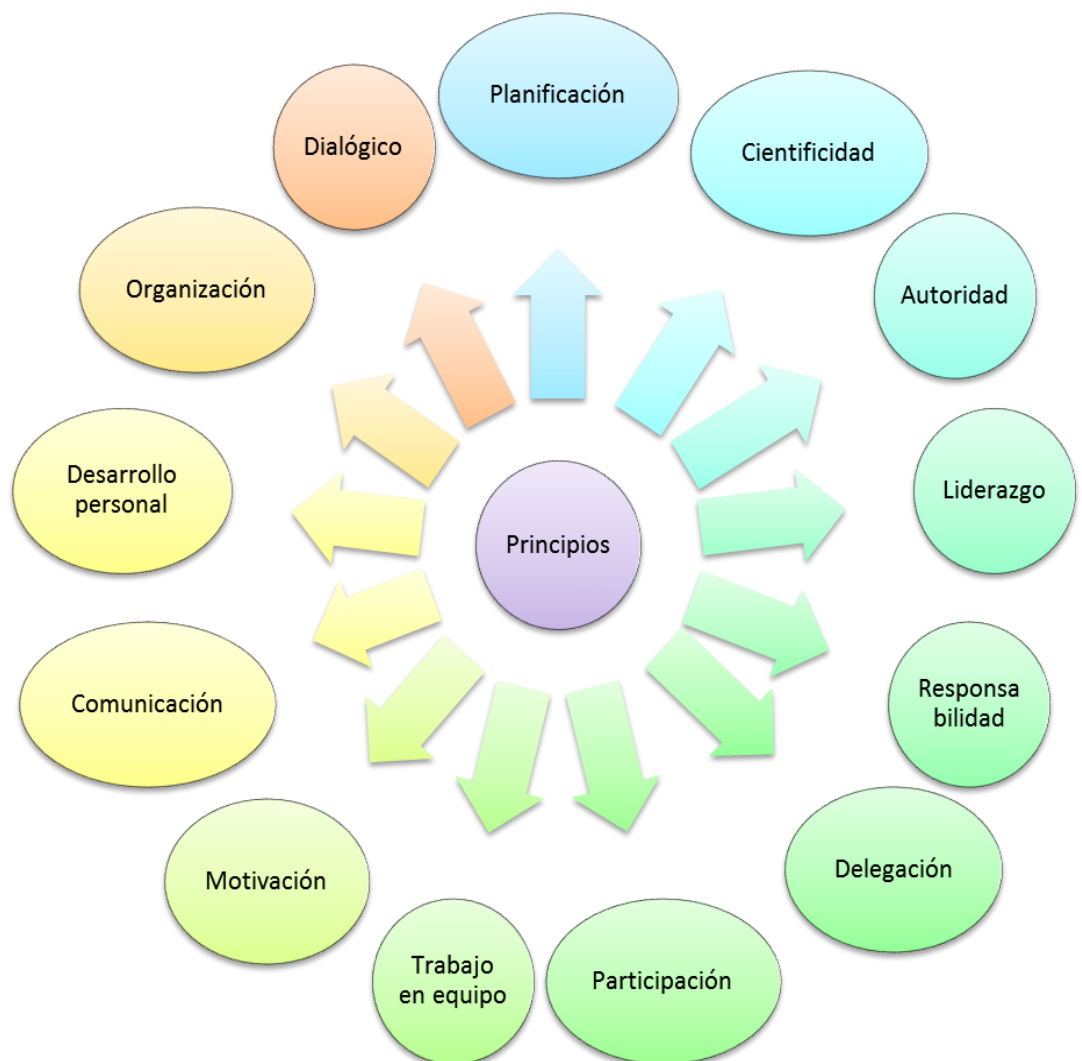


institución educativa y, al mismo tiempo, motivar en el colectivo los estudios académicos científicos (posgrados) y técnico profesionales (especialización).

El desarrollo del personal que labora en la sociedad actual se ha convertido en una necesidad y obligación para estar a la altura de nuestro tiempo de “sociedad del conocimiento” (Drucker, 1996), donde la formación inicial no es suficiente para actuar adecuadamente en el puesto de trabajo, sino que se da la necesidad de formación permanente o continua en el saber y hacer en su campo de acción; esta actividad de desarrollo personal se conserva de por vida pues el cambio y progresos académicos y técnicos es muy acelerado, y los conocimientos van quedando obsoletos. Por estas razones, frente a la capacitación continua en esta sociedad, la institución educativa debe tener como principio motivar el desarrollo del personal y motivar la auto-capacitación permanentemente.

## GRÁFICO N° 08

### MAPA DE PRINCIPIOS DE GESTIÓN DEL PERSONAL



Fuente: Elaboración propia.

Los principios de gestión del personal es un sistema configurado en una sub-totalidad, donde cada uno es interdependiente de los demás y se complementan mutuamente. Ninguno de ellos tiene un valor suficiente actuando aislado en su aplicación en el campo de la administración de recursos humanos.

### **3.3.6 RELACIÓN DIALÉCTICA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DESARROLLADORAS Y LA GESTIÓN DEL PERSONAL**

En primer lugar es necesario comprender la relación lógica entre las estrategias desarrolladoras y la gestión del personal. Las estrategias desarrolladoras son una variable independiente y la gestión del personal la variable dependiente (portador del problema). Desde esta perspectiva, el concepto de estrategia se define como “una concepción que orienta y dirige un sistema orgánico de acciones para conseguir un fin o propósito deliberado” (Rodríguez, 1986) intencionalmente y plasmado por los agentes educativos particularmente por el gerente de la organización (escuela).

Por otro lado, el término desarrollo es un término genérico que Rosental (1973) define como “proceso de auto-movimiento desde lo inferior (desde lo simple) a lo superior (a lo complejo) (...) que conduce a la aparición de lo nuevo” y desaparición de algunas viejas formas en los objetos. En este caso, en la organización y dirección de gestión del personal y la instalación de nuevos estilos y formas de administración del personal, que permite el mejoramiento de la calidad de educación. En términos operacionales, el desarrollo es la objetivización de cambios cuantitativos y cualitativos de las cosas, objetos, en este caso en la gestión del personal educativo.

Ahora, qué se entiende por el concepto de gestión. Según el diccionario Sopena (1999) gestión significa “acción de gestionar, de

administrar, hacer diligencias conducentes al logro de un fin”, y “gestor (a) socio o accionista que dirige, que administra una empresa o sociedad”. Y ahora, la gestión de recursos humanos significa “la capacidad de generar una relación adecuada entre los actores sociales-educativos. Dicho de otra manera, la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera que se logre lo que se desea. En este caso particular, la calidad de administración de capital humano” (UNESCO, 2000).

La estrategia desarrolladora es una medida apropiada al subdesarrollo de la gestión del personal, teniendo en cuenta que una apropiada gestión del personal debe basarse en teorías científicas y principios propios de la gestión de personal, sólo así podrá mejorar la calidad de administración de recursos humanos, en las siguientes dimensiones: liderazgo directoral, desarrollo del personal, capacitación, organización, condiciones laborales, evaluación, selección del personal, relaciones interpersonales, entre otros aspectos en los que se manifiestan problemáticas a falta de la aplicación de estrategias adecuadas de administración de personal, por ende de desmejoramiento educativo.

La pobreza de liderazgo directoral implica la baja capacidad teórico-metodológica en la gestión educativa, particularmente en la gestión de recursos humanos. Este hecho constituye uno de los factores que obstaculizan la optimización de la administración integral y adecuada. Frente a esta situación el modelo de estrategias desarrolladoras permitirá la elevación de la eficiencia y eficacia de gestión de recursos humanos.

El desarrollo personal, actual de los trabajadores, es bajo, precisamente pues el director de la organización no lo valora, a sabiendas que los trabajadores requieren de actualización permanente a nivel de posgrado (académico científico) y especialización (técnico-profesional). Frente a esta realidad la

presente propuesta está comprometida en orientar el desarrollo del personal, a fin de que mejoren su desempeño. La organización, en el campo de gestión del personal, es sumamente importante, pero como hemos comprobado en la I.E. estudiada, se observan serias limitaciones, disfunción administrativa y malestar en el clima institucional y de organización. Razones suficientes para proponer pautas y actividades para una buena organización que ayude en la calidad de administración del personal.

Otro malestar en el área de gestión del personal es la capacitación, pues el director no está en condiciones de identificar esta necesidad para organizar, desarrollar y evaluar la práctica de capacitación del personal al interior de la institución. Dicha capacitación debe estar centrada en el saber y hacer de su objeto de actuación. Ante esta situación proponemos una serie de actividades estratégicas con el fin de mejorar el desempeño del personal.

Las relaciones interpersonales, son otro problema que se expresa en el malestar colectivo ya que la tendencia son las discusiones estériles entre personas y grupos. Esta situación está mellando en el clima organizacional. Frente a esta situación proponemos una serie de alternativas con miras a contribuir en la optimización de las relaciones interpersonales.

Asimismo, las condiciones laborales no son tan buenas, particularmente en relación a los servicios como ambientes físicos, materiales de trabajo, precaución de accidentes, higiene laboral, temperaturas, humedad, entre otras. Igualmente hay problemas en cuanto a permisos, y estímulos que presentan deficiencias administrativas. Por esta razón, más adelante, pasaremos a proponer medidas que contribuyan en la optimización de este campo.

Frente a la selección del personal, nuevamente se observan dificultades. Particularmente frente a contratos y licencias se detectan deficiencias en cuanto a la convocatoria y evaluación, donde se nota cierto favoritismo a personas que no cumplen los perfiles. Frente a este hecho es necesario postular medidas positivas adecuadas que contribuyan a cambiar esta situación.

El control, de otro lado, implica las estrategias internas y externas que verifica la correspondencia de planes u objetivos con los resultados parciales y finales. Si esto no se da, entonces no se ejerce una buena administración educativa. Otra razón que nos obliga a proponer actividades específicas para transformar esta realidad.

La evaluación del personal, es otro de los puntos cuestionables, ya que se observa que el evaluador (director) manifiesta dificultades teórico-metodológicas al respecto. Frente a esta situación proponemos una evaluación integral, utilizando instrumentos que permitan recoger la información objetiva para su procesamiento e interpretación adecuados. Esto contribuirá, finalmente, al mejoramiento de la calidad de gestión del personal, en materia de evaluación del desempeño de los trabajadores.

## GRÁFICO N° 09

### DIMENSIONES DE GESTIÓN DEL PERSONAL



Fuente: Elaboración propia.

### **3.3.7 SISTEMA DE ESTRATEGIAS PARA CONTRIBUIR EN LA MEJORA DE GESTIÓN DEL PERSONAL**

“El concepto de estrategia hace referencia a un conjunto de acciones que se proyectan y se ponen en marcha en forma ordenada para alcanzar un determinado propósito” (Tobón, 2008). En este caso, lograr una buena gestión del personal en las dimensiones: liderazgo directoral, organización, selección, evaluación, condiciones laborales, evaluación del desempeño, relaciones interpersonales, capacitación, desarrollo del personal y control interno y externo.

Desde esta perspectiva el desarrollo de las estrategias para optimizar la gestión de recursos humanos no es una cuestión de neutralidad, de simple pensar y hacer, sino que está sustentado en las teorías: sistémica, teoría X y Y, y teoría Z, así como en los principios estructurados para una gestión de personal.

A continuación pasamos a proponer las estrategias de cada dimensión de gestión del personal. Cada estrategia está orientada al desarrollo de cada dimensión mediante las diversas actividades específicas y medios, que permitirán lograr los resultados positivos en la mejora de calidad de gestión del personal.

#### **1. Estrategias que favorezcan el desarrollo de liderazgo directoral en la gestión del personal:**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>MEDIOS</b>	<b>RESULTADOS (Indicadores de logro)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• auto reflexión sobre la necesidad de liderazgo directoral</li><li>• Se pregunta ¿los</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lectura permanente</li><li>• Libros</li><li>• Revistas</li><li>• Imitación de</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lee materiales bibliográficos sobre la importancia del liderazgo</li></ul>



líderes nacen o se hacen? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar en qué consisten el liderazgo directoral.</li> <li>• Comprenden que para hacerse líder se requiere de esfuerzo, estudio y lectura permanente.</li> <li>• Reflexionar qué tipo de liderazgo genera mejora de la gestión del personal.</li> <li>• Se propone convertirse en líder educativo.</li> </ul>	experiencias de otros <ul style="list-style-type: none"> <li>• Videos</li> <li>• Auto capacitación</li> <li>• Diálogos y monólogos</li> <li>• Autopercepción</li> <li>• Mirar otros modelos</li> </ul>	educativo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra con hechos la necesidad de liderazgo directoral.</li> <li>• Comprueba en su propia experiencia que todo liderazgo es adquirido.</li> <li>• Demuestra su liderazgo en las actividades de gestión del personal.</li> <li>• Explica al colectivo de trabajadores la importancia del liderazgo.</li> <li>• Se le reconoce públicamente haber adquirido liderazgo directoral.</li> </ul>
--	---	--

## 2. Estrategias para mejorar la cultura organizacional de gestión del personal:

ACTIVIDADES	MEDIOS	RESULTADOS (Indicadores de logro)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoran que la organización del personal y de las cosas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas de organización</li> <li>• Principios de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestran que la organización es la columna vertebral</li> </ul>

<p>y objetos, se realiza con criterios apropiados a las necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizan al personal de acuerdo a las cualidades y especialidades.</li> <li>• Se conforman grupos de trabajo para diferentes tipos de trabajo.</li> <li>• Proceden con la organización del personal a un puesto de acuerdo a las necesidades, en concordancia con las competencias del asignado o delegado.</li> <li>• Reflexionan sobre la reestructuración o actualización de instrumentos de gestión (organigrama, flujograma, y manuales de procedimientos).</li> <li>• Reorganizan la supervisión pedagógica.</li> </ul>	<p>organización</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales de procedimientos</li> <li>• Modelos de organigramas</li> <li>• Modelos de flujo gramas</li> <li>• Libros de administración de recursos humanos</li> </ul>	<p>de la gestión del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza al personal teniendo en cuenta el criterio de división del trabajo, de acuerdo a las cualidades de los sujetos.</li> <li>• Organiza adecuadamente cosas y tecnologías de la I.E.</li> <li>• Asigna al personal al puesto, tomando la especialidad y cualidades del asignado.</li> <li>• Constituye equipos de trabajo.</li> <li>• Realiza seguimiento de trabajo al equipo recibiendo sugerencias.</li> <li>• Exhibe organigramas y flujogramas.</li> <li>• Utiliza normas de procedimientos (manuales)</li> <li>• Utiliza reglamento interno.</li> </ul>
--	--	--

### 3. Estrategias para optimizar las relaciones interpersonales en la I.E.P.

ACTIVIDADES	MEDIOS	RESULTADOS (Indicadores de logro)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueven la identidad institucional en los actores sociales.</li> <li>• Inculca en el personal la cultura de buenas relaciones humanas.</li> <li>• Fomentan la cohesión y armonía, así como la integración en el colectivo educativo como medio de estabilidad de clima organizacional.</li> <li>• Fomentan la unidad en torno a las normas, principios y objetivos comunes.</li> <li>• Generan diálogos, debates, discusiones argumentativas y propositivas.</li> <li>• Aceptan la crítica y auto-crítica como medio de solución de problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas de organización</li> <li>• Principios de la organización</li> <li>• Manuales de procedimientos</li> <li>• Modelos de organigramas</li> <li>• Modelos de flujo gramas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestran en los hechos la identidad institucional (amor a la I.E. de los trabajadores).</li> <li>• Se mejora las relaciones humanas entre los actores educativos.</li> <li>• Se observa la unidad de los actores en torno a las normas, principios y objetivos comunes de la I.E.</li> <li>• Desarrollan diálogos, debates, discusiones argumentativas y propositivas.</li> <li>• Utilizan la crítica y auto-crítica como herramienta de solución de problemas y mejoramiento de gestión del personal.</li> </ul>

#### 4. Estrategias para fomentar la capacitación del personal:

ACTIVIDADES	MEDIOS	RESULTADOS (Indicadores de logro)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifican las necesidades de capacitación del personal.</li> <li>Elaboran un plan de capacitación del personal.</li> <li>Desarrollan las actividades de capacitación.</li> <li>Evalúan los resultados de la capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitadores</li> <li>Ambiente físico</li> <li>Recurso económico</li> <li>Materiales de escritorio</li> <li>Separatas</li> <li>Plumones</li> <li>Diapositivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los factores que obstaculizan la gestión del personal.</li> <li>Participan en las actividades del evento de capacitación.</li> <li>Aplican los conocimientos adquiridos en la capacitación.</li> <li>Demuestran responsabilidad en el trabajo.</li> <li>Demuestran cooperación y trabajo en equipo.</li> </ul>

#### 5. Estrategias para mejorar la selección del personal:

ACTIVIDADES	MEDIOS	RESULTADOS (Indicadores de logro)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Convocan adecuada y oportunamente la incorporación del nuevo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normas o reglamentos de contratos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Precisan las plazas existentes</li> <li>Precisan los</li> </ul>

personal. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizan la inscripción de postulantes al trabajo.</li> <li>• Evalúan los méritos de los postulantes.</li> <li>• Elaboran y aplican los instrumentos adecuadamente a los participantes.</li> <li>• Aplican la razón y la justicia en la admisión del personal por criterio de meritocracia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos de evaluación</li> <li>• Nómina de méritos</li> </ul>	requisitos correspondientes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñan instrumentos de evaluación de méritos</li> <li>• Utilizan el criterio de meritocracia</li> <li>• Evalúan la experiencia, producción y estudios de los postulantes</li> </ul>
--	---	--

## 6. Estrategias para mejorar la evaluación del desempeño personal:

ACTIVIDADES	MEDIOS	RESULTADOS (Indicadores de logro)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifican la identidad profesional del personal.</li> <li>• Identifican la identidad institucional o cariño a su I.E.</li> <li>• Evalúan el aspecto académico del personal (estudios de posgrado).</li> <li>• Evalúan el aspecto teórico-profesional (especializaciones)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos</li> <li>• Técnicas</li> <li>• Instrumentos</li> <li>• Materiales de escritorio</li> <li>• Criterios de evaluación</li> <li>• Principios de evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestran identidad profesional del colectivo educativo (amor a su profesión).</li> <li>• Demuestran identidad institucional (amor a la institución educativa).</li> <li>• Cumplen</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgan al personal el reconocimiento a favor de la institución.</li> </ul>		<p>adecuadamente con las tareas asignadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoran adecuadamente los estudios de posgrado del personal (maestría y doctorado).</li> <li>• Valoran adecuadamente los estudios de especialización de los docentes.</li> <li>• Valoran adecuadamente la capacitación del personal administrativo.</li> </ul>
--	--	--

## 7. Estrategias para mejorar el control del personal:

ACTIVIDADES	MEDIOS	RESULTADOS (Indicadores de logro)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizan auditoria económica de los gastos de las comisiones de los docentes.</li> <li>• Identifican las desviaciones y deficiencias de la actuación del personal.</li> <li>• Anticipan las acciones negativas internas y externas que puedan darse.</li> <li>• Comparan periódicamente la correspondencia de lo planificado o programado con el logro de los objetivos.</li> <li>• Realizan los reajustes necesarios a los planes y programas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento interno</li> <li>• Normas legales de la estructura administrativa</li> <li>• Materiales de escritorio</li> <li>• Videos</li> <li>• Modelos de otras instituciones</li> <li>• Saparatas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitan la malversación del presupuesto</li> <li>• Solicitan control o auditoria sobre los gastos realizados y se da conocimiento público de los mismos.</li> <li>• Superan los errores y deficiencias en el pensar y actuar.</li> <li>• Preveen los peligros internos y externos con medidas prácticas de controles endógenos y exógenos.</li> <li>• Elaboran planes y programas innovadores que generan desarrollo cualitativo de la gestión del personal.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administran el desarrollo de planes y programas procurando el logro de lo planificado.</li> <li>• Rectifican oportunamente las desviaciones y deficiencias involuntarias.</li> </ul>
--	--	---

**8. Estrategias para mejorar las condiciones laborales del personal:**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>MEDIOS</b>	<b>RESULTADOS (Indicadores de logro)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renuevan de las condiciones físicas de espacios, objetos y tecnología de la institución.</li> <li>• Preveen los materiales administrativos y pedagogías.</li> <li>• Preveen los accidentes (sismo, inundación, etc.).</li> <li>• Reparar los servicios higiénicos y la iluminación.</li> <li>• Implementan biblioteca y sala de informática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento interno</li> <li>• Manual de funciones</li> <li>• Acuerdos de asamblea</li> <li>• Videos</li> <li>• Registros</li> <li>• Cuadernos de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa todo el colectivo educativo en el mejoramiento del aspecto físico y del mobiliario en la I.E. solicitando cooperación a otras instituciones.</li> <li>• Toman medidas previas ante accidentalidad.</li> <li>• Participan en la limpieza e higiene general permanentemente.</li> <li>• Participan con</li> </ul>



<p>buscando donaciones a las instancias correspondientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgan permisos, licencias al personal, basados en las normas y criterios flexibles de acuerdo a las necesidades.</li> <li>• Otorgan premios, estímulos y reconocimientos al personal.</li> <li>• Castigan con amortizaciones, suspensiones u otros por las infracciones sean estas leves o graves.</li> </ul>		<p>responsabilidad en la reparación de los servicios higiénicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitan especialistas para mejoramiento de alumbrado, plomería y ventilación.</li> <li>• Realizan campañas de donación de materiales bibliográficos y compra de material nuevo.</li> <li>• Buscan donaciones de tecnología (computadores, tablets, accesorios, etc.) o y compran material nuevo.</li> <li>• Exigen a las autoridades educativas del sector dotación de implementos, materiales y tecnologías faltantes.</li> <li>• Manejan adecuadamente los permisos, licencias, faltas del personal.</li> <li>• Premian a los mejores y sancionan a los infractores.</li> </ul>
--	--	---

## 9. Estrategias para optimizar el desarrollo del personal:

ACTIVIDADES	MEDIOS	RESULTADOS (Indicadores de logro)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizan acciones motivacionales de mejoramiento profesional – académico del personal docente.</li> <li>• Promueven capacitación del personal administrativo y servicios del personal administrativo y servicios del personal docente mediante charlas acerca de las funciones del puesto.</li> <li>• Organiza charlas para todo el personal sobre los aspectos estratégicos, metodológicos de los desempeños en el aula y fuera de ella.</li> <li>• Adquiere materiales bibliográficos y virtuales actualizados para el personal docente.</li> <li>• Implementa la biblioteca física y virtualmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de computo implementado</li> <li>• Videos de conferencias</li> <li>• Materiales bibliográficos</li> <li>• Cuadernos de trabajo</li> <li>• Capacitadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participan los docentes en los programas de posgrado y especializaciones.</li> <li>• Se desempeñan eficientemente en los puestos de trabajo.</li> <li>• Escriben y aplican proyectos de innovación.</li> <li>• Plantean propuestas argumentadas en la solución de problemas administrativos y didácticos.</li> </ul>

Las nueve actividades de las estrategias secundadas por diversos medios, se constituyen como un conjunto de tácticas que debe alimentar el logro de los resultados esperados, expresados en una serie de indicadores. Se tiene en cuenta que, la estrategia es un proceso racional a través del cual el estratega, en este caso el director de la I.E., abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado del futuro idealizado o deseado (resultados), y desde esta posición se toman medidas y decisiones necesarias en el presente para alcanzar dichos estados. En consecuencia la estrategia en este trabajo es considerado un medio técnico-metodológico o procedimental con miras de lograr los objetivos preestablecidos.

Por lo cual, las estrategias se operacionalizan con diversas actividades concretas apoyado también por diversos medios que van a permitir lograr los resultados que de una u otra forma va a contribuir al mejoramiento de gestión de recursos humanos o gestión del personal.

Es oportuno decir que todo conocimiento construido en el proceso de investigación constituyen una aproximación o acercamiento a la comprensión de la realidad abordada. Asimismo se aclara que es un asunto provisional aunque válido porque en alguna forma ha resuelto las limitaciones conceptual-metodológicas de gestión del personal (docentes-administrativos) y, además, ha transformado nuestro objeto de investigación, teniendo en cuenta que la investigación se justifica como un resultado original y aportativo a la ciencia de la administración educativa.

## **CONCLUSIONES**

Las conclusiones a las que llegamos son tres y están debidamente relacionadas con el objetivo y la propuesta iniciales, estos son:

- Los resultados obtenidos, según la encuesta, nos ha permitido identificar la existencia de las limitaciones de gestión del personal en las dimensiones: liderazgo, organización, condiciones laborales, relaciones interpersonales, capacitación, selección del personal, evaluación del desempeño, y desarrollo del personal.
- El modelo teórico y la propuesta están sustentados en los aportes científicos de gran valía como: la teoría de sistemas de Bertalanffy; la teoría X y Y de McGregor; y la teoría Z de Ouchi; así como en los principios de gestión del personal.
- El sistema de estrategias desarrolladoras del modelo teórico y de la propuesta constituyen elementos operacionales de la respuesta concreta que contribuye en la solución de la problemática de gestión del personal en la I.E. objeto de estudio.

## RECOMENDACIONES

- La problemática de gestión de recursos humanos en las instituciones educativas, su solución jamás puede llegar a la verdad y solución absoluta. Razón por el cual, sugerimos posteriores investigadores aborden el tema incluyendo con otros enfoque teórico-metodológicos.
- Es necesario e importante que el presente modelo teórico y la propuesta estructurada en base a los presupuestos científicos, sean valorados y reconocidos por la comunidad de investigadores de administración de recursos humanos en el sector educacional.
- Se sugiere que el modelo teórico y la propuesta de estrategias desarrolladoras, junto a sus actividades, debe ser aplicado en la institución donde se llevó a cabo la investigación, así como en otras instituciones educativas donde se presentan similares problemáticas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alvarado, Otoniel (1990). Administración de la educación. Editorial Supergráfica EIRI, Lima.

Álvarez de Zayas, C. (2002). Metodología de investigación Científica. Ed. Pueblo. Bolivia

Ander-Egg (1988). Diccionario de trabajo social. Editorial Humanitas, Buenos Aires.

Banco Central de Reserva del Perú (2012). Caracterización del departamento de Puno.

Behar, D. (2008) Metodología de la investigación. Editorial Shalom, España.

Bertalanffy, L.V. (1998). Teoría general de Sistemas. Editorial F.C.E., México.

Bunge, M. (1980). Epistemología. Editorial Ariel, Barcelona.

Cojal, Bernardo y Vereau, Walter (2005). Gestión educativa. Fondo Editorial FCHSE de la UNPRG, Lambayeque.

Cortés, M. e Iglesias, M. (2004). Generalidades sobre la metodología de la investigación. Universidad Autónoma el Carmen, México.

Delgado, K. (1995). Evaluación y calidad educativa. Derrama Magisterial, Lima.

DESCO (2011). Gestion sostenible de los camélidos. Tecnologia y valor agregado en la crianza campesina. Programa Regional Sur-Arequipa.

Drucker, Peter (1997). Sociedad postcapitalista. Editorial Norma, Bogotá.

Fayol, Henri (1979). Administración industrial y genera. Editorial Universitaria. Buenos Aires.

Gobierno Regional de Puno (2012). Plan de Desarrollo Regional Concertado Puno al 2021.

Guadarrama, Idalberto (2008) Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill, México.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista M. (2010) Metodologia de la investigación. México, Mac Graw Hill.

Herrera, José y Ballena de la Cruz, A. (2014) Gestión educativa. Fondo Editorial FCHSE de la UNPRG, Lambayeque.

Mc Gregor, D. (2005). El lado humano de las organizaciones. Mc Graw Hill; Argentina.

O'connor y Mcdermott (2007). Introducción al pensamiento sistémico. Editorial Urano; México.

Ouchi, W. (2006). Teoría z. Cómo pueden los empresas hacer frente al desafío japonés. Ediciones Orbis, Barcelona.

Rodríguez, M.A. (1986). Teoría y diseño de la investigación científica. Editorial Atusparia, Lima.

Rosental, I. (1973). Diccionario filosófico. Editorial Universo, Buenos Aires.

Sander, Benno (2005). Gestión educativa y calidad de vida. En: Evaluación educativa. Fondo Editorial FCHSE de la UNPRG, Lambayeque.

Silvestre, M. y Zilverstein, J. (2002). Hacia una didáctica desarrolladora. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

SOPENA (1999). Diccionario. Madrid.

Taylor, F. (1980). Administración científica. Editorial Paidós; Argentina.

Tobón, Sergio (2008). Formación basada en competencias, Editores E.U. Bogotá.

UNESCO (2000). Problemas de gestión educativa en América Latina. En: Módulo III Administración educativa. Fondo Editorial FCHSE de la UNPRG, Lambayeque.

Valladares, Otto (2000). Comunicación integral. Editorial Mantaro, Lima.

### **Cibergrafía:**

Aiteco (2015). Teoría x y y. Consultado en:  
<http://www.aiteco.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor/>

Aiteco (2015b). Teoría x y y. <http://www.aiteco.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor/>



Babaluverde (2015). Lampa. Consultado en:  
<http://babaluverde.blogspot.pe/2010/10/distrito-de-santa-lucia-lampa-puno.html>

Castellanos, D., Reinoso, C. & García, S. (2000). Para Promover un Aprendizaje Desarrollador. En: Colección Proyectos. Centro de Estudios Educativos Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona. La Habana, Cuba. (Material Digitalizado).

Enciclopedia Wikipedia (2015). Lampa. Consultado en:  
<https://es.wikipedia.org>

Enciclopedia Wikipedia (2015) teoría x y y. Consultado en:  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa\\_X\\_y\\_teor%C3%ADa\\_Y](https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_X_y_teor%C3%ADa_Y)

EOI (2015). Gestión de recursos humanos. Consultado en:  
<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>

Gestiopolis (2015). Teoría x y y. Consultado en:  
<http://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>

Gestipolis (2015b). Teoría x y y. <http://www.gestiopolis.com/teoria-z-william-ouchi/>

José Luis Hernández Cabrera (2006). Historia y desafíos de la gestión de recursos humanos. Consultado en:  
<http://www.gestiopolis.com/>

MINCETUR (2015). Región Puno. Consultado en:  
<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/PUNO.pdf>

Mixha Zizek (2015). Los diez lugares imperdibles en Puno.

Consultado en: <http://enperu.about.com/>

Monografías (2015) Teoría z. Consultado en:

<http://www.monografias.com/trabajos57/teoria-z/teoria-z2.shtml>

Psicología y empresa (2010). Consultado en:

<http://psicologiayempresa.com/la-gestion-de-recursos-humanosimportancia-y-objetivos.html>

Santillan Medianero, Viviana (2007). Gestión de recursos humanos.

Consultado en: <http://www.gestiopolis.com/gestion-de-recursos-humanos/>

# **ANEXO**

**ANEXO**  
**UNIDAD DE POSTGRADO**  
**DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**ENCUESTA**

Estimado(a) docente:

Estamos realizando un estudio para mejorar la gestión del capital humano. Agradeceremos conteste desde la verdad, marcando con "X" sólo en una de las casillas para cada caso.

INDICADORES	ALTERNATIVAS		
	BUENA	REGULAR	MALA
1. Liderazgo directoral			
2. Organización del personal			
3. Capacitación del personal			
4. Relaciones interpersonales de los trabajadores			
5. Condiciones laborales			
6. Desarrollo del personal			
7. Evaluación del desempeño personal			
8. Selección de la incorporación del personal			
9. Control del personal			
10. Calidad de gestión del personal			