



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO DE PUNO

**ESCUELA DE POST GRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



TESIS

**LA GESTIÓN DE PERSONAL COMO FACTOR INFLUYENTE EN EL TIPO DE
VISIÓN COMPARTIDA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS
DE LA PROVINCIA DE HUANCANÉ, AÑO 2013**

PRESENTADA POR:

SUSANA CONDORI COAQUIRA

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**



PUNO, PERU

2014

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
BIBLIOTECA CENTRAL AREA DE TESIS
Fecha Ingreso: 17 ABR 2015
Nº 0755

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO DE PUNO
ESCUELA DE POST GRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**LA GESTIÓN DE PERSONAL COMO FACTOR INFLUYENTE EN EL TIPO DE
VISIÓN COMPARTIDA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS
DE LA PROVINCIA DE HUANCANÉ, AÑO 2013**

PRESENTADA POR:

SUSANA CONDORI COAQUIRA

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

PUNO, PERU

2014

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA
MAESTRIA EN EDUCACIÓN

TESIS

**LA GESTIÓN DE PERSONAL COMO FACTOR INFLUYENTE EN EL TIPO DE
VISIÓN COMPARTIDA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS
DE LA PROVINCIA DE HUANCANÉ, AÑO 2013**

PRESENTADA POR:

SUSANA CONDORI COAQUIRA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE


.....
Dr. Francisco Charaja Cutipa

PRIMER MIEMBRO


.....
M.Sc. Samuel Monroy Gallegos

SEGUNDO MIEMBRO


.....
Mg. Feliciano Padilla Chalco

ASESOR DE TESIS


.....
Dra. Luz Cusi Zamata

Puno, 23 de setiembre de 2014

DEDICATORIA

*El tiempo determina compromisos
ineludibles con nuestra realidad.*

*A mis queridos padres, ellos en su
proyección universal.*

El Autor

AGRADECIMIENTO

*Agradezco a la universidad y a sus docentes
por compartir sus conocimientos con las inquietudes
de quienes queremos cambiar el mundo
a través de la ciencia y la tecnología.*

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
INDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE CUADROS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Descripción del problema de investigación.....	4
Enunciado del problema de investigación.....	7
Problema general.....	7
Problemas específicos.....	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	8
Justificación de la investigación.....	8

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación.....	10
Sustento teórico.....	14
Gestión de personal.....	14
Desarrollo laboral.....	20
Supervisión pedagógica.....	36
Tipo de visión compartida.....	44

Visión estratégica institucional.....	48
Visión operativa pedagógica.....	51
Definición de palabras claves.....	57
Hipótesis y variables.....	58
Hipótesis general.....	58
Hipótesis específicas.....	58
Sistema de variables.....	59

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación.....	60
Diseño de investigación.....	61
Población de estudio.....	61
Técnicas e instrumentos de investigación.....	62
Procedimiento de la investigación.....	64
Prueba de hipótesis.....	64

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIONES

Gestión de personal.....	66
Tipo de visión compartida.....	84
Prueba de hipótesis.....	98

CONCLUSIONES

SUGERENCIAS

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: Escala de valoración de la variable “gestión de personal”	43
CUADRO 2: Escala de valoración de la variable “tipo de visión compartida”	45
CUADRO 3: Operacionalización de las variables del estudio Realizado.....	59
CUADRO 4: Población de docentes de las instituciones Educativas Secundarias de la Provincia de Huancané, año 2013	62
CUADRO 5: Gestión de personal de las autoridades de las Instituciones educativas secundarias de la Provincia de Huancané, año 2013.....	68
CUADRO 6: El desarrollo laboral de los docentes de las IES de Huancané, año 2013.....	72
CUADRO 7: La supervisión pedagógica a los docentes de las IES de Huancané, año 2013.....	77
CUADRO 8: Gestión de personal de las autoridades de las IES de la Provincia de Huancané, según el análisis documental, año 2013.....	83
CUADRO 9: Tipo de visión compartida de los docentes de las instituciones educativas secundarias de la Provincia de Huancané, año 2013	84
CUADRO 10: La visión institucional estratégica en los docentes de las IES de Huancané, año 2013.....	88
CUADRO 11: La visión pedagógica operativa en los docentes de las IES de Huancané, año 2013.....	94
CUADRO 12: Frecuencias observadas y esperadas de la relación causal entre la gestión de personal y el tipo de visión compartida en las IES de Huancané, año 2013.....	98

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Gestión de personal en las IES de Huancané, año 2013.	69
FIGURA 2: Tipo de visión compartida en los docentes de las IES de Huancané, año 2013.....	85

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: La Gestión de personal según la percepción de los docentes(Encuesta).....	109
ANEXO 2: Gestión de personal (Análisis documental).....	111
ANEXO 3: Tipo de visión compartida según la percepción de los docentes(Encuesta).....	112

RESUMEN

La investigación realizada se refiere a la influencia de la gestión de personal en el tipo de visión compartida en las instituciones educativas del nivel secundario de la provincia de Huancané. La investigación se realizó en el tercer trimestre del año escolar 2013, siendo la fuente de datos las percepciones de los docentes. El propósito de la investigación fue la determinación de la medida en que la gestión de personal que realizan las autoridades influye en el tipo de visión compartida que los docentes evidencian. Para evaluar la variable independiente se utilizaron dos técnicas de investigación: una encuesta y el análisis documental; mientras que para evaluar la variable dependiente se usó como técnica una encuesta. El modelo estadístico para analizar la prueba de hipótesis fue el Ji cuadrado calculado. Después del análisis e interpretación de datos y la discusión de los resultados, se concluye que la gestión de personal que realizan las autoridades influye en una medida significativa en el tipo de visión compartida que los docentes evidencian en las instituciones educativas secundarias de la provincia de Huancané durante el primer trimestre del año escolar 2013. Se fundamenta esta conclusión debido a que al analizar los datos, el valor obtenido de Ji Cuadrado calculado es superior al valor tabulado ($X_c^2 = 263 > X_t^2 = 26$) y además, debido a 94% de la población de profesores estudiados muestran una correlación entre las dos variables estudiadas.

Palabras claves: Gestión de personal, visión compartida, desarrollo laboral, supervisión pedagógica, visión estratégica y visión operativa.

ABSTRACT

The research carried out is concerning to the influence of the personal management on the kind of shared vision in educational institutions of secondary education level in the province of Huancané. The research was conducted in the third quarter of school year 2013, being the source of date the perceptions of teachers. The purpose of the research was to determine the extent on what the personnel management done by the authorities influence on the kind of shared vision that teacher's evidence. To evaluate the independent variable we used two research techniques: an interview and the documentary analysis: while, to evaluate the dependent variable, we used as a technique an interview. The statistical model to analyze the testing hypothesis was the calculated Chi square. .After the data analysis and interpretation, and the discussion of the results, we concluded that the personnel management that is done by the authorities influence in a significant extent on the type of shared vision that teachers in secondary educational institutions of the Huancané province evidence during the first quarter of the school year 2013. We based this conclusion on the fact that when we analyzed the data, the obtained value of the calculated Chi Square it was higher than the tabulated one ($X_c^2 = 263 > X_t^2 = 26$); and also, because 94% of the population of studied teachers show a correlation between the two variables.

Keywords: Personnel management, shared vision, workforce development, pedagogical supervision, strategic vision and operational vision.

INTRODUCCIÓN

El propósito de la presente investigación fue la determinación de la influencia de la gestión de personal en el tipo de visión compartida, en las instituciones educativas del nivel secundario de la provincia de Huancané. En este estudio se destaca la importancia de la visión compartida para lograr efectiva y adecuadamente los objetivos y las metas que una institución educativa se propone para un año escolar. Por otro lado, se prueba que la visión compartida depende de la gestión de personal. Para que los docentes tengan un solo ideal en el trabajo pedagógico, mucho depende de la forma cómo las autoridades realizan la gestión del personal docente. Depende de las autoridades educativas promover la visión compartida a partir de una adecuada gestión de personal.

Los resultados a los que se arriba en este estudio comprueban que, efectivamente, la gestión de personal influye en el tipo de visión que los docentes tienen. Según los datos recogidos, la mayoría de los profesores consideran que la gestión de personal de parte de las autoridades es regular y estos mismos docentes sostienen que la visión compartida es también regular, lo que quiere decir que entre las dos variables existe una relación de causa efecto que es importante tomar en cuenta en el momento de tomarse las decisiones durante la administración de las instituciones educativas.

La estructura de esta investigación responde al esquema sugerido por la Escuela de Posgrado y comprende cuatro capítulos, cuyos contenidos, en términos generales, son como sigue:

El Capítulo I se refiere al planteamiento del problema de investigación, en donde se describe y se justifica el problema que se investiga, se formulan

los problemas en forma de preguntas y se formulan los objetivos, tanto el objetivo general como los específicos.

El Capítulo II desarrolla todo lo que respecta al marco teórico de la investigación. Los componentes de este capítulo son: los antecedentes de investigación, la base teórica que se asume y explica las hipótesis que se plantean, se definen los términos de uso frecuente a lo largo del estudio, se plantean las hipótesis de investigación en concordancia con las preguntas y, finalmente, se expone el sistema de variables que constituye la estructura del problema.

El Capítulo III considera el diseño metodológico de la investigación. Aquí se delimita el tipo y diseño de investigación que se asume, la población y la muestra de estudio, las técnicas e instrumentos y los procedimientos de recojo de datos y el procedimiento de análisis de datos.

El Capítulo IV está dedicado a la exposición de los resultados y a su análisis, interpretación discusión. Este capítulo se presente en tres acápite, según la secuencia lógica del sistema de variables. Primero se da a conocer los resultados de la variable "gestión de personal"; en segundo lugar, los resultados de la variable "tipo de visión compartida"; y, finalmente, se presenta el procedimiento de la prueba de hipótesis, aplicándose la prueba estadística que permite determinar la medida en que influye la gestión de personal en el tipo de visión compartida. Las tablas estadísticas se analizan y se interpretan en forma particular, y, luego, en la tabla general que representa a la variable, además, se discuten en función de la teoría, las hipótesis y los objetivos planteados.

Al final de este último capítulo se exponen las conclusiones de acuerdo a los objetivos planteados y se alcanzan las recomendaciones de acuerdo a las conclusiones. Este informe termina con la bibliografía de acuerdo a las normas de la Escuela de posgrado y se adjuntan los modelos de los instrumentos de investigación utilizados para recoger los datos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Descripción del problema de investigación

Como docentes de varios años de servicio, nos preocupa la falta de unidad de criterio y de acción en los docentes que constituimos una institución educativa. Es decir, la falta de visión compartida es un problema recurrente en las instituciones educativas de la región y del país. Este es el caso de las instituciones educativas secundarias de la provincia de Huancané donde se realizó la presente investigación. En el Perú este es un problema constante que tienen que afrontar los gerentes de personal de las empresas y un problema recurrente que tiene que resolver el director de una institución educativa. Especialmente en el sector educación, el logro de la visión compartida en los profesores es una tarea que aún no se logra efectivamente, y es por eso que se realizó la presente investigación.

La tarea principal de toda institución educativa, el proceso de la enseñanza aprendizaje, con la falta de visión compartida muestra sus debilidades y deficiencias en forma constante. La falta de unidad de criterio en el proceso educativo desarticula todo propósito curricular que busca la calidad educativa, siendo en los hechos sólo declaraciones ideales. Esto es lo que

sucede en la mayoría de las instituciones educativas del país y, en forma particular, en la provincia de Huancané.

Allí cada docente cumple su labor educativa sin considerar que existen determinados objetivos y metas curriculares que la institución se plantea para el año escolar correspondiente. Ocurre, a veces, que la institución educativa carece de visión y misión institucional y, por consiguiente, no tienen una guía para sus labores educativas. En este caso, los docentes se ven obligados a desarrollar sus labores pedagógicas en función de sus criterios personales y, en el mejor de los casos, en función del Diseño Curricular Nacional (DCN). Esta situación revela la ausencia de una visión compartida en las instituciones educativas de la provincia de Huancané.

En el informe del Director de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Huancané, correspondiente al año escolar 2012, se señala que en la mayoría de las instituciones educativas del nivel primario y del nivel secundario, los docentes han trabajado en forma desarticulada. No hubo un eje articulador que los tenga unidos para realizar un proceso educativo mucho mejor a favor de los escolares. También se insistió en señalar que los conflictos institucionales eran frecuentes en la mayoría de las instituciones, lo que revela la falta de unidad institucional y, por consiguiente, la ausencia de una visión compartida.

Por otro lado, cuando se conversa con los profesores de los colegios de la provincia de Huancané, la mayoría de ellos expresan sus quejas en el sentido de que no les daban las facilidades para realizar los estudios de posgrado, que sólo se promocionaba a los profesores que son amigos de la autoridad. Los profesores que demuestran mayores aportes a la institución y

reúnen los requisitos para estudiar un posgrado, son marginados y se les pone trabas. Estos hechos hacen ver que la gestión de personal no es adecuada en estas instituciones. Por ejemplo, de cinco profesores preguntados respecto de cuántas capacitaciones se habían organizado para el año escolar, todos respondieron que sólo una capacitación organizada por la UGEL; mientras que la dirección del colegio no organizó ningún curso.

Los hechos señalados hicieron suponer que la gestión de personal realizada por parte de las autoridades es deficiente en la mayoría de las instituciones educativas de la provincia de Huancané y que esta situación es la causante de la ausencia de una visión compartida que permita a la institución, marchar adecuadamente en todo lo que corresponde a las labores educativas. En decir, la falta de una adecuada gestión de personal por parte de las autoridades, da lugar como consecuencia, a una institución educativa que sólo cumple formalmente sus funciones, en donde cada cual hace lo que puede.

Un caso concreto que permite sostener la relación causal entre gestión y visión es la supervisión pedagógica que realizan los coordinadores o asesores de área curricular. La mayoría de las veces se realiza sin considerar los criterios e indicadores considerados por parte del profesor en su programación curricular para el año escolar correspondiente. En la mayoría de las veces, estas supervisiones se realizan con criterios personales, lo que origina la protesta y la negativa de los profesores a ser supervisados. Este error de gestión, a su vez, da lugar a que los profesores pierdan confianza en las autoridades y opten por la indiferencia frente a los objetivos y metas institucionales, afectándose la visión compartida que es la condición mínima para lograr una educación cada vez de mejor calidad.

2. Enunciado del problema de investigación

2.1. Problema general:

¿En qué medida la gestión de personal que realizan las autoridades es un factor influyente en el tipo de visión compartida que los docentes evidencian en las instituciones educativas secundarias de la provincia de Huancané en el año escolar 2013?

2.2. Problemas específicos:

a) ¿Cuál es el nivel de desarrollo laboral que las autoridades logran mediante la gestión de personal realizada durante el año escolar 2013?

b) ¿Cuál es la escala de valoración en la que se puede ubicar la supervisión pedagógica que las autoridades realizan durante la gestión de personal en el año 2013?

c) ¿En qué medida los docentes evidencian una visión institucional estratégica durante el año escolar 2013?

d) ¿En qué medida los docentes evidencian una visión pedagógica operativa durante el año escolar 2013?

3. Objetivos de investigación

3.1. Objetivo general:

Determinar la medida en que la gestión de personal que realizan las autoridades es un factor influyente en el tipo de visión compartida que los

docentes evidencian en las instituciones educativas secundarias de la provincia de Huancané en el año escolar 2013.

3.2. Objetivos específicos:

a) Señalar el nivel de desarrollo laboral que las autoridades logran mediante la gestión de personal realizada durante el año escolar 2013.

b) Señalar la escala de valoración en la que se puede ubicar la supervisión pedagógica que las autoridades realizan durante la gestión de personal en el año 2013.

c) Identificar la medida en que los docentes evidencian una visión institucional estratégica durante el año escolar 2013.

d) Identificar la medida en que los docentes evidencian una visión pedagógica operativa durante el año escolar 2013.

4. Justificación

Es importante esta investigación porque hasta la actualidad no se ha superado aún el problema de la visión compartida de las instituciones educativas. Si se parte de la premisa que uno de los factores que condiciona el desarrollo de una institución es la visión compartida, se puede ver que este factor es inexistente o está en una situación debilitada. Mientras no haya una visión compartida, es imposible que la institución educativa mejore la educación que brinda a los escolares. Este es un factor condicionante del buen funcionamiento de las instituciones educativas.

Sin embargo, en la mayoría de los casos no se le da ninguna importancia a este factor que en el presente estudio viene a ser la variable dependiente. Con el presente estudio se probará que la ausencia de la visión compartida es generada por una deficiente gestión de personal. Se quiere demostrar que las autoridades educativas no realizan una buena gestión de personal y, por eso, es inexistente la visión compartida en la mayoría de los profesores.

Por consiguiente, la utilidad del presente estudio radica en la comprobación de la deficiente gestión de personal como factor influyente que genera la ausencia de una visión compartida entre los profesores de las instituciones educativas de la provincia de Huancané. Por otro lado, la utilidad de este estudio radica en los fundamentos que deben constituir los resultados a lograrse para que las autoridades educativas de la UGEL, tomen las decisiones adecuadas para implementar cursos de capacitación en gestión de personal y, al mismo tiempo, se tomen las medidas correctivas en cuanto se refiere a la política y a los procesos de gestión de personal.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de investigación

Inquilla (2008) es autor de una tesis referida a la gestión del recurso humano y que se sustentó en la Escuela de posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano. En esta investigación concluye que “la gestión del recurso humano y el clima institucional tienen consecuencias en gran medida en el rendimiento de los docentes de las instituciones educativas secundarias de la UGEL El Collao. Esta conclusión general quiere decir que cuando la gestión del recurso humano y el clima institucional son deficientes, entonces, el rendimiento laboral de los docentes de la mayoría de las instituciones educativas también es deficiente en gran medida”. La gestión del recurso humano se aborda como una variable independiente, tal como también se considera en el presente estudio. Pero esta gestión del recurso humano se relaciona con el clima institucional y no con la visión compartida; aunque se debe dejar constancia que el clima institucional es un factor concomitante de la visión compartida estratégica y operativa.

La otra investigación que se considera como antecedente es la que corresponde a Monje (2008). Este investigador aborda el tema de la gestión institucional y administrativa como factores influyentes de la gestión pedagógica. Es una tesis de maestría que se presentó a la Escuela de

posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno. Como conclusión general considera que la gestión institucional y la gestión administrativa son deficientes y esta situación influye directamente en la gestión pedagógica la que se califica también como deficiente, durante el año escolar de 2007 en las Instituciones Educativas Secundarias de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) El Collao-Ilave. Si bien es cierto que no se relaciona causalmente con la visión compartida, sino con la gestión pedagógica, la administración de personal adquiere mucha importancia en las dos investigaciones que se está considerando como antecedente. Por otro lado, las poblaciones de estudio son correspondientes a la zona sur de la Región Puno, mientras que las poblaciones de estudio del presente proyecto, son referidas a la zona norte, en este caso, a la provincia de Huancané.

La tercera investigación que se toma como antecedente es la tesis de Huanacuni (2009) y se refiere al proceso de control y sus implicancias en el desempeño laboral de los docentes de las IES de Juli, Zona Lago. Es una tesis de licenciatura que se sustentó en la Universidad Nacional del Altiplano de Puno. En esta investigación, el autor concluye que “el proceso de control educativo tiene implicancias en el desempeño laboral de los docentes en las instituciones educativas del nivel secundario de la UGEL Chucuito-Juli, Zona Lago, en el año escolar 2008. Aplicándose la prueba de independencia de la Ji Cuadrado se obtiene el valor de 105.659 y una Ji Cuadrado Tabulada de 7.96 , es decir, dado que $X^2_c=105.659 > X^2_t=7.96$, se asume que la hipótesis planteada es cierta”.

En la investigación aludida se aborda la influencia del control de personal en el desempeño laboral de los docentes de la UGEL de Chucuito-Juli. No se considera la visión compartida que, en todo caso, es un factor que influye también en el desempeño laboral, tal como se quiere probar, en parte, en el estudio que aquí se pretende realizar. Pero, más bien, el proceso de control es una variable que de alguna manera en el estudio que se quiere realizar, se aborda como proceso de supervisión pedagógica.

Broggi (2010) sustenta en la universidad tecnológica nacional de Buenos Aires, Argentina, una investigación referida a la metodología para la mejor administración de los recursos humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración. En esta investigación arriba a las siguientes conclusiones: a) el tablero de comando es una herramienta útil para evaluar el desempeño organizacional, integrando a los diferentes subsistemas del área de recursos humanos permitiendo analizar y visualizar la influencia que tienen las acciones que se tomen en la empresa en el rendimiento de los empleados; b) Una empresa de servicios en la fase de ciclo de vida en etapa de maduración debe plantearse seriamente cual será el accionar para mantener en el mercado o relanzar una expansión, porque en caso contrario los competidores que se encuentran en etapa de crecimiento aumentarán su market share y ocasionarán que la empresa comience a perder terreno y que su fase de declive se aproxime cada vez con mayor velocidad; c) el principal objetivo de una empresa es optimizar la rentabilidad, pero lo más importante es la manera de lograrlo. Esta manera de lograrlo es con el recurso humano que se dispone. Los empleados harán la diferencia en las empresas, influyendo en la

satisfacción de los clientes, optimizando los procesos internos, tomando decisiones correctas de inversión, lo cual es fundamental para que la empresa crezca.

En La Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima, Perú, Bedoya (2003) sustentó una tesis referida a la metodología para la mejor administración de los recursos humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración. En esta tesis se arriba a las siguientes conclusiones principales: a) En la nueva concepción de la gestión de personas, los trabajadores dejan de ser simples recursos organizacionales para ser abordados como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades destrezas, aspiraciones y percepciones implícitas; b) Un nuevo enfoque de recursos humanos, que se visualiza para el siglo XXI, debe considerar los siguientes aspectos: alta calidad, productividad y satisfacción del cliente, relación de los recursos humanos con la estrategia de la organización, captar gente calificada, retener gente calificada, conformar una fuerza de trabajo flexible, estructurar una fuerte cultura organizacional, alcanzar índices de satisfacción altos y procesos de gestión de evaluación de desempeño en escenarios competitivos, desempeño y entrenamiento gerencial y tener un buen lugar de trabajo.

García y otros (2007), de la Universidad de Granada, España, en una investigación referida al liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo, concluyen que existe una relación directa y positiva entre el liderazgo transformacional y la visión compartida, el aprendizaje organizativo y la innovación organizativa,

reforzando lo que investigaciones previas han confirmado teóricamente. Los líderes transformacionales conocen las necesidades emocionales de sus empleados y los estimulan intelectualmente. En este sentido, el estilo de liderazgo debería ser transformacional para permitir la generación de conciencia y aceptación del propósito y misión de la organización, la creación de una visión compartida, y la formulación de estrategias y estructuras apropiadas en la organización, en base al sector y tamaño organizativo, para afrontar los nuevos cambios que requiere la sociedad del conocimiento.

2. Sustento teórico

El sustento teórico se desarrolla considerando la estructura del problema. Esta estructura comprende dos variables y cuatro dimensiones. La primera variable es considerada como la variable independiente y se refiere a la “gestión de personal”. Esta variable contiene, a su vez, las dimensiones: desarrollo laboral y supervisión pedagógica. La segunda variable se denomina “visión compartida” y es considerada como la variable dependiente y comprende, a su vez, las siguientes dos dimensiones: visión institucional y visión pedagógica.

2.1. Gestión de personal

La gestión de personal es el proceso de movilizar a los docentes de una institución educativa para que realicen adecuadamente las funciones y las tareas que se les encomienda con la finalidad de lograr los objetivos y las metas educativos previstos para el año escolar. Si se quiere deslindar conceptualmente los términos de gestión, por un lado, y de personal, por otro lado, se debe señalar que la gestión es la realización de diligencias o ajetreos

determinados por unos objetivos que se quieren lograr. Mientras que el término “personal”, en el caso del presente estudio, se refiere a los docentes de una institución educativa.

Según Chiavenato (2009), la gestión de personal es una actividad racional y sistemática de movilización de los trabajadores para que laboren de la mejor forma posible para alcanzar objetivos. En este sentido coincide con los demás autores que abordan el tema. Por ejemplo, Parret (2012) sostiene que la gestión de personas es un proceso de potenciar las cualidades de las personas que laboran en una institución, ya sea esta lucrativa o de servicios, para que contribuyan en el logro efectivo de los objetivos y las metas previstas. Por su parte Baguer (2009) deja entender que la dirección de personas es un proceso de cualificar a los trabajadores cada vez más para que su contribución laboral permita el logro de los objetivos de la institución.

Con respecto al término “gestión”, Ramírez (1993) señala que la palabra gestión significa administrar, es decir “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos”. Más adelante, el mismo autor señala que el que gestiona es “quien ejecuta acciones para llegar a un resultado”. En el presente estudio, por eso, se asume que la gestión de personal es un proceso racional que lo realiza el director y las demás autoridades para movilizar a los docentes con la finalidad de que cada cual ejecute las labores pedagógicas encomendadas en forma adecuada a los planes y proyectos previstos para alcanzar los objetivos de una educación cada vez de mejor calidad.

Por otro lado, en este estudio se asume que el tipo de gestión de personal que realicen las autoridades educativas se constituye en un factor que

condiciona el tipo de visión compartida en el personal docente de una institución educativa. Si la gestión de personal es adecuada, es decir, se caracteriza por ser motivadora y colaboradora de la función del docente, la visión del personal docente, respecto de los objetivos institucionales, será de unidad, es decir, habrá visión compartida. Todo lo contrario sucederá si es que la gestión de personal presenta dificultades y falencias. En una institución donde no hay una buena gestión de personal, la visión compartida se resquebraja y es reemplazada por la escisión. En una institución así, cada docente camina por su cuenta, y en muchas ocasiones, hay enfrentamientos y conflictos entre los docentes, afectándose el desarrollo de las labores educativas (Charaja, 2011).

De los planteamientos de Chiavenato (2009) se deduce que el tipo de gestión del talento humano determina la cohesión del personal de trabajadores respecto de la consecución de los objetivos empresariales. De este planteamiento se infiere que en una institución educativa, si el director no gestiona adecuadamente las labores del personal docente, lo que se va generar es la desarticulación y el conflicto institucional. En un ambiente de conflicto laboral, es imposible que se mantenga una visión compartida, es decir, una unidad de criterio respecto de los objetivos institucionales. Además, la indiferencia y el sabotaje laboral de los docentes será una constante negativa.

Por su parte, Senge (1998) sostiene que la visión compartida en una empresa es sólo posible cuando los trabajadores están compenetrados afectiva y cognoscitivamente en torno a los objetivos estratégicos. Esto quiere decir que los docentes de una institución educativa, deben tener sentimientos de

identificación con los objetivos institucionales desde el trabajo que cada cual realiza, porque son conscientes que ese trabajo mancomunado permitirá lograr los objetivos estratégicos previstos. Además, cada docente sabe que maneja o domina su especialidad y desde ese manejo curricular contribuye en la consecución de los objetivos institucionales. Según Senge(1998), cuando todos los trabajadores comparten los mismos ideales u objetivos y se esfuerzan por lograr dichos objetivos, quiere decir que en la empresa existe una visión compartida. De la misma manera podemos señalar que cuando en una institución educativa los docentes comparten los mismos ideales institucionales, se esforzarán por lograr su realización. Sin embargo, la visión compartida no nace espontáneamente de los profesores, sino que tiene ser promovida por parte de las autoridades a partir de una gestión de personal motivadora y constructiva.

Otros autores, como Ibañez (2005) e Ivancevich (2005), a la gestión de personal lo denominan como administración de recursos humanos. En el presente estudio se asume la denominación de gestión de personal con la misma significación que le dan los autores citados. Una de las razones por las que se opta la denominación de gestión de personal es nuestro desacuerdo con el uso del término "recurso". Según el Diccionario de la RALE, el término recurso es polisémico, es decir, tiene muchos significados, pero ninguno se refiere a un ser humano. Según este Diccionario, el término *recurso* significa, entre otras cosas, "medio" de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende; conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. En derecho significa, el

que se interpone contra las resoluciones incidentales de los tribunales superiores, pidiendo ante ellos mismos su modificación o revocación. Como se puede constatar, no hay ninguna referencia al ser humano. Por eso, en este estudio en vez del término "recurso" se opta por el término "personal" para referirse a los docentes que trabajan en una institución educativa del nivel secundario.

Se opta por el término gestión en vez de administración, porque el concepto de administración es más amplio que el concepto de gestión. La gestión, como sostiene Ramírez (1993), es hacer diligencias para lograr algo, mientras que la administración es un concepto más amplio que engloba la gestión. En el presente estudio se asume el concepto de gestión porque se quiere significar que el manejo del personal docente es un asunto concreto que corresponde a la labor de un director.

Realizando un resumen de lo que sostienen Chiavenato (2009), Ivancevich (2005) y otros, la administración de recursos humanos, lo que para nosotros es la gestión de personal, comprende varios procesos que empiezan con la provisión de personas, y es seguido con la motivación, compensación, desarrollo laboral, y termina en la evaluación de personas, a la que en este estudio nosotros denominamos supervisión pedagógica.

El primer proceso denominado "provisión de personas", corresponde a la etapa de la mecánica de la administración. Según Reyes (1996), la mecánica de la administración comprende los procesos de planificación y organización. La provisión de personas, que a su vez comprende la planeación de los recursos humanos, el reclutamiento de personas, la selección y la orientación de las personas, se realizan, fundamentalmente, durante el proceso de la

organización (Chiavenato, 2009). En el presente estudio no consideramos este primer proceso, porque no está relacionado directamente con la gestión de personal. Al respecto, Puchol (2007) sostiene que la gestión de recursos humanos es la acción sistemática de potenciar a los trabajadores para que cada cual cumpla su labor óptimamente. Por consiguiente, la gestión de personal, como nosotros denominamos, se realiza con el personal que ya se dispone en la institución educativa. No comprende el proceso de la provisión de personas, que como señalamos líneas arriba, corresponde al proceso de organización.

Volviendo a la postura de Reyes (1996), la segunda etapa de la administración, después de la mecánica, es la dinámica. Esta etapa comprende los procesos de dirección y control. La dinámica de la administración, en el caso de una institución educativa, se realiza durante las labores escolares, es decir, las actividades educativas que se inician en el mes de marzo y terminan en el mes de diciembre de cada año, es la etapa que corresponde a la dinámica de la administración. En el presente estudio, consideramos que la gestión de personal corresponde a esta etapa. Si el caso fuese administración de personal, estaríamos considerando tanto la administración de personas en la etapa de la mecánica y en la etapa de la dinámica. En la primera etapa se provee, mientras que en la segunda, se motiva y evalúa, fundamentalmente.

En el caso del presente estudio, la gestión de personal se focaliza en dos dimensiones que están íntimamente relacionados: el desarrollo laboral y la supervisión pedagógica. Dejamos en claro que la gestión de personal no sólo se refiere a estas dos dimensiones. Estamos dejando de abordar la motivación

laboral, la compensación de los trabajadores y otras dimensiones que también se realizan en la etapa de la dinámica de la administración.

Asumimos estas dos dimensiones como los factores determinantes de la gestión de personal, debido a que son los ejes principales de la performance de un docente de educación secundaria. Si queremos medir la efectividad de una gestión de personal, hay que medir, primero, cuánto se desarrolla a los trabajadores en lo que respecta a las capacidades, destrezas y actitudes que deben manifestar durante sus labores educativas; y de otro lado, el desarrollo laboral debe ser acompañado por la supervisión pedagógica. La supervisión de las labores educativas del docente permite conocer la medida en que están ejecutando las labores pedagógicas según los planes curriculares previstos.

2.1.1. Desarrollo laboral

El desarrollo laboral es la primera dimensión de la variable independiente. Se refiere a las decisiones y acciones que las autoridades educativas realizan para mejorar las capacidades del docente. Al respecto, Puchol (2007) sostiene que un trabajador debe ser capacitado, y según las capacitaciones recibidas, debe ser promocionado a puestos laborales donde pueda contribuir mejor en el logro de los objetivos de la institución. Por consiguiente, este autor destaca la importancia de las capacitaciones y las oportunidades de trabajo en puestos correspondientes a las capacidades adquiridas. En el presente trabajo estas dos acciones son los tres primeros indicadores: capacitaciones que se organizan en el colegio, oportunidades de estudios de posgrado que se facilitan o viabilizan al docente y la promoción laboral.

La gestión de personal, en cuanto respecta al desarrollo laboral del docente, consiste en organizar cursos de capacitación durante el año escolar de acuerdo a las necesidades técnico-pedagógicas de los docentes. Al respecto Baguer (2009) nos da a entender, que la gerencia de personal debe organizar cursillos de capacitación para los trabajadores según la identificación previa de sus necesidades cognoscitivas o práctico profesionales. Un aspecto imprescindible en la gestión de personal, por consiguiente, es la capacitación permanente de los docentes, pero según sus requerimientos profesionales. Las capacitaciones no pueden ser sobre cualquier temática, como generalmente se organizan en el ámbito departamental en el sector educación.

Por otro lado, es importante señalar que las capacitaciones no sólo se dan a través de seminarios, cursos o cursillos, foros y conferencias, sino también a través de estudios regulares de posgrado, como las maestrías y los doctorados. Las autoridades de una institución educativa no pueden organizar estos estudios que corresponden a una universidad. Sin embargo, se puede brindar facilidades para que los docentes que hayan ingresado a una maestría o doctorado, puedan realizar sus estudios. Porret (2012) señala que las capacitaciones pueden ser puntuales durante el año lectivo o pueden ser estudios regulares de una duración de uno, dos o tres años. Además, señala que estos estudios de más de un año de duración deben ser facilitadas en la medida en que sean capacitaciones para mejorar su performance en la empresa o institución de servicios.

No debemos olvidarnos que el desarrollo laboral se concibe como las decisiones y acciones que las autoridades educativas asumen para mejorar las

capacidades de los docentes. Por consiguiente, estas decisiones no sólo serán para capacitar, sino para racionalizar permanentemente al personal docente con que se cuenta en la institución educativa. De esta manera, los profesores capacitados serán reubicados en los puestos donde puedan rendir mejor después de sus capacitaciones o donde puedan aplicar mejor sus nuevos conocimientos o las capacidades adquiridas. En el caso de una institución educativa estas decisiones se dan durante la promoción laboral.

La promoción laboral o, como otros prefieren denominar, la reubicación laboral dentro de la institución, consiste en la reasignación del docente en un puesto de trabajo donde mejor pueda desempeñarse. Al respecto, sostiene Porret (2012), que la reubicación del trabajador debe ser siempre para que éste pueda desempeñarse mejor de acuerdo a sus destrezas o capacidades laborales. Jamás la reubicación o reasignación puede ser para que el trabajador disminuya en su rendimiento.

Por consiguiente, las capacitaciones o estudios del docente deben ser revalorados inmediatamente por la autoridad para tomar decisiones respecto de su ubicación laboral. No puede ser, como sucede actualmente, que un docente capacitado sigue laborando en el mismo puesto de trabajo sin que se aproveche al máximo sus capacitaciones. Salvo que se dé el caso en la institución no haya puestos nuevos o mejores plazas donde se pueda aprovechar al docente capacitado, pero en todo caso, deben ser las autoridades superiores a la institución, quienes deben tomar las decisiones en este sentido.

Otro indicador del desarrollo laboral viene a ser la comunicación institucional. Todos los autores consultados en gestión de personal sostienen que la comunicación es el sistema nervioso de toda empresa o institución de servicios. Mediante la comunicación se informa permanentemente acerca de lo que deben saber los miembros respecto de sus funciones y tareas. Además, con la comunicación se asegura que los trabajadores, y en este caso, los docentes, estén persuadidos o motivados acerca de los trabajos que deben realizar. En muchas ocasiones, como deja entender Ivancevich (2005), los trabajadores pueden estar bien capacitados y ubicados en los puestos donde cada quien puede desenvolverse mejor, sin embargo, por falta de información acerca de sus deberes, de las normas y directivas, se incumplen o se dejan de hacer, perjudicándose el logro de los resultados esperados.

Los otros indicadores de esta dimensión son las condiciones de trabajo y los reconocimientos o felicitaciones que las autoridades otorgan a los docentes para estimularlos con la finalidad de que sigan en la senda del buen desempeño. En este sentido, tienen razón García et al (2007), cuando señalan que las autoridades de cualquier organización humana deben aplicar políticas de estimulación o de reconocimiento a los miembros sobresalientes en su performance laboral. Una de las formas efectivas de reconocer y motivar el buen desempeño de todos es el mantenimiento de buenas condiciones de trabajo. Si las condiciones son deficientes, debe mejorarse, pero si las condiciones son buenas, debe mantenerse.

Por consiguiente, el desarrollo laboral se concibe como las decisiones que un director asume para que el docente esté en condiciones óptimas de

promover efectivamente el aprendizaje de los estudiantes. Estas decisiones para un buen desempeño del docente deben ser permanentes durante el año escolar. Sólo así se puede sostener una buena gestión de personal.

Según Mondy y Noe (2005), la gerencia de una empresa debe promover el mejoramiento permanente de sus empleados para mejorar cada vez más la productividad de la empresa. Un principio de aplicación constante en una empresa es el desarrollo técnico profesional permanente de su personal de trabajadores. Todo gerente de personal busca mejorar la calidad de sus empleados porque sabe que esta mejora redundará en beneficio de las ganancias económicas de la empresa. De la misma manera, en una institución educativa, la autoridad debe promover el mejoramiento profesional de sus docentes y asegurar las condiciones óptimas de trabajo pedagógico para que este docente, luego, sea cada vez un buen profesor y así se pueda lograr con creces los objetivos educativos previstos para un año escolar. Estos objetivos educativos son el logro de las capacidades y competencias curriculares planificadas para los estudiantes, es decir, lograr el buen aprendizaje.

En una institución educativa el desarrollo laboral del docente debe comprender su capacitación permanente, se le debe brindar oportunidades para realizar estudios de posgrado, se le debe promover laboralmente cuando reúna los requisitos, se debe promover una comunicación laboral de cooperación y de identificación, y sobre todo, de conocimiento permanente de los deberes y derechos, se debe garantizar buenas condiciones de trabajo pedagógico y, cuando sea pertinente, se le debe reconocer públicamente. Estos factores son los que, según Ivancevich (2005), desarrollan a un

trabajador, es decir, lo potencian para el bien de la institución o empresa, según sea el caso. Por supuesto que no son los únicos factores, ya que el autor mencionado considera otros factores más, como la remuneración, los incentivos, los beneficios, etc., que en el presente estudio no estamos considerando.

A continuación, para sistematizar lo que acabamos de señalar respecto de la variable “gestión de personal”, relacionado con su primera dimensión “desarrollo laboral”, exponemos la concepción con que se maneja cada uno de los indicadores.

Capacitaciones: Toda gestión de personal, durante el desarrollo de las labores, debe empezar por la identificación de las necesidades o problemas técnico-profesionales del trabajador, en este caso, del docente. La autoridad encargada de la gestión de personal, antes de organizar algún curso de capacitación, debe primero identificar las necesidades de capacitación. Koontz, Wehrich y Cannice (2008), sostienen que los gerentes de personal deben identificar los conocimientos o habilidades que los trabajadores requieren para trabajar mejor o para ejecutar las nuevas tareas encomendadas.

De la misma manera Hellhriegel y Slocum (1998), también señalan que la capacitación de los trabajadores de una empresa, es una necesidad permanente; pero que el gerente de personal debe saber planificar estas capacitaciones en función de las necesidades cognoscitivas o técnicas del trabajador. La empresa pierde tiempo y dinero cuando organiza cursos sin que estén relacionados con las necesidades laborales del trabajador. De la misma manera, en una institución educativa el director debe identificar primero las

necesidades técnico-pedagógicas del docente, y según este diagnóstico, organizar aquellos cursos que sean pertinentes.

En la realidad, los cursos que se organizan no tienen relación con las necesidades pedagógica de los docentes, sin embargo, son obligados a asistir bajo pena de castigo administrativo o descuento salarial. Cuando los docentes asisten en estas condiciones, no sólo asisten por obligación, sino que no sacan ningún provecho profesional para mejorar su labor educativa. Por un lado se malversan los fondos económicos, y por otro lado, no se logra mejorar la performance profesional del docente.

Baguer (2009) deja entender que la gerencia de personal debe aprovechar al máximo el presupuesto que se tiene para potenciar las capacidades del personal de trabajadores. Muchas veces, sólo se requiere mejorar la performance de uno o dos trabajadores. En este caso, no es necesario organizar ningún curso de capacitación, sino hay que aplicar las estrategias del mentoring o del coaching, según sea el caso. En el caso de una institución educativa, el director debe identificar a los docentes que requieren alguna ayuda o algún tipo de implementación técnico-pedagógica. Muchas veces estos docentes son sólo unos cinco o menos. El resto de docentes sólo necesita mejores condiciones de trabajo.

¿Cuántas capacitaciones se realizan durante el año escolar en las instituciones educativas de la Región Puno? Son muy pocas. Pero estas pocas capacitaciones son incoherentes a las necesidades de los profesores. Pareciera que las autoridades regionales o de la UGEL buscan justificar su gestión organizando cualquier curso de capacitación al comienzo del año

escolar y obligando a los docentes su asistencia. No se entiende o no se quiere asumir que las capacitaciones deben estar dirigidas a los profesores que requieran mejorar sus performance técnico-pedagógica.

Por consiguiente, la gestión de personal debe asegurar que los cursos o talleres de capacitación para los docentes sean permanentes y adecuados a sus necesidades. Cuando se sostiene que deben ser adecuadas a sus necesidades, se está enfatizando en la coherencia que debe guardar estas capacitaciones con los objetivos curriculares que se tienen previstos. Muchas veces, estas capacitaciones deben ser sólo en términos de mentoring y de coaching. En Puno y en el país, las capacitaciones sólo se entienden en términos de cursos masivos o colectivos, en el que participan muchos profesores con diferentes necesidades particulares que no satisfacen sus requerimientos en este tipo de cursos.

Oportunidades de estudios de posgrado: El otro indicador que tiene que ver con el desarrollo laboral de un docente, son las oportunidades de estudios de posgrado. Las capacitaciones durante el año escolar son para reforzar las capacidades requeridas para la labor pedagógica; mientras que los estudios de posgrado son para adquirir un nivel profesional superior que le permitirá elevar su performance profesional. Las capacitaciones durante el año escolar son de corta duración; mientras que los estudios de posgrado son de un año a tres años aproximadamente y requieren dedicación exclusiva.

Una buena gestión de personal considera, dentro de su política de desarrollo laboral de los docentes, los estudios de posgrado. La dirección de una institución educativa no debe esperar que los docentes por su cuenta

gestionen sus estudios de posgrado, sino debe ser la institución educativa la que gestione becas o las oportunidades para que el personal docente pueda continuar elevar su nivel profesional con los estudios de posgrado. Al respecto Hellhriegel y Slocum (1998) sostienen que el gerente de personal debe gestionar becas u oportunidades para que los trabajadores seleccionados, siempre que así lo amerite, puedan ser enviados a un programa completo de estudios de posgrado.

En las grandes empresas lucrativas, el gerente de personal toma decisiones con frecuencia para elevar el nivel técnico-profesional de aquellos empleados que reúnen el perfil de trabajadores valiosos para los objetivos de la empresa. No envían a cualquier trabajador ni tampoco permiten que los trabajadores estudien un posgrado que afecte los intereses de la empresa. Solo en el magisterio nacional de Perú se permite que los docentes estudien el posgrado en cualquier especialidad y lo hagan en muchas ocasiones perjudicando la educación de los estudiantes, o en su defecto, estudien en programas de posgrado sin las calidades mínimas de carácter académico.

Así como para los cursos de capacitación que se realizan durante el año escolar, las necesidades de estudios de posgrado deben ser identificados previamente por parte de la autoridad educativa para que los docentes con esta necesidad, y en la medida en que beneficie a la institución puedan gozar de las oportunidades o de las becas. Por supuesto que el docente, al margen de la institución donde labora, puede por su cuenta capacitarse los fines de semana como sucede actualmente, pero estas capacitaciones a nivel de posgrado han

degenerado a los niveles muy deficientes que no se garantiza la calidad académica mínima.

¿Qué sucede cuando el docente no tiene estas oportunidades de capacitación o de mejorar su nivel profesional? Entre las principales consecuencias se pueden identificar el rezago del docente respecto de los conocimientos actuales, la indiferencia y el desgano para seguir trabajando adecuadamente en función de la visión de la institución. Esta segunda consecuencia es la razón principal por la que la gestión de personal adquiere mucha importancia y, en este estudio, se toma como una variable asociada al tipo de visión compartida de los docentes. Por consiguiente, al docente no sólo hay que darle oportunidades, sino hay que gestionar estas oportunidades según las necesidades técnico-profesionales que cada uno tiene.

Promoción laboral: Todo docente de cualquier nivel magisterial desea ser promovido, después de algunos años de trabajo, a puestos laborales mejores y de mayor jerarquía. De la misma manera, todo docente después de haber sido capacitado o después de haber mejorado su nivel académico profesional, busca mejores oportunidades de trabajo con una mejor remuneración. Hay dos razones en la expectativa del docente para ser promocionado laboralmente. Una de las primeras es la experiencia ganada durante los años de servicio, y la otra, es la capacitación o los estudios de posgrado alcanzados.

Al respecto, Porret (2012) sostiene que la reubicación de un trabajador a un mejor puesto laboral que tiene asignado una mejor remuneración debe responder a dos criterios: el primero es la experiencia laboral exitosa, y la

segunda, el mejoramiento profesional a causa de los estudios realizados por gestión de la empresa o por iniciativa propia. Estos dos criterios deben, a su vez, asegurar que el rendimiento del trabajador sea mejor que en el puesto anterior. Con la promoción del trabajador la empresa debe mejorar en su productividad. De la misma manera, en una institución educativa quien debe ganar con la promoción del docente debe ser la educación de los estudiantes. La productividad de una institución educativa se expresa en términos del logro de mejores niveles educativos de la mayoría de los estudiantes.

En consecuencia, para una buena gestión de personal, la autoridad educativa debe conocer las condiciones laborales de los docentes, sus derechos y expectativas. Según Chiavenato (2002), la promoción del trabajador a puestos mejores, a puestos de mayor reto y de mejor estatus, motiva y reconforta a todo trabajador. Si una institución desea contar con trabajadores motivados y comprometidos con los objetivos institucionales, debe promover a sus trabajadores según sus derechos, capacidades, tiempo de servicio, capacitaciones o estudios realizados.

En la mayoría de las instituciones educativas y, en general, en la política de administración de personal del Ministerio de Educación, no existe la promoción laboral adecuada de los profesores. Por eso, muchos profesores, después de unos 10 años de servicios, y con estudios de posgrado alcanzados con su propio peculio, se frustran porque no tienen mejores oportunidades laborales dentro de la misma institución. En este sentido, la gestión de personal es deficiente. Esta es una de las razones de las indiferencias y de las actitudes negativas que asumen la mayoría de los docentes cuando se trata de

comprometerlos en los planes de innovación o mejoramiento educativo. Por otro lado, esta es una de las razones por las que el clima institucional se resquebraja y es difícil de sostenerlo.

Comunicación Institucional: La comunicación consistente en la información permanente acerca de los deberes, derechos, normas y decisiones que la autoridad toma para la marcha adecuada de la empresa o del colegio, se ha venido a llamar en este estudio como comunicación institucional. Como se puede entender, el término comunicación institucional puede entenderse de varias formas y sentidos. En el presente estudio estamos asumiendo que la comunicación institucional es la frecuencia con que las autoridades informan a los docentes acerca de lo que necesitan saber para su mejor performance profesional. Asumimos lo que sostiene García (2007) en el sentido que la comunicación debe ser permanente acerca de lo que se debe saber para cumplir la tarea asignada cada vez mejor.

Por su puesto que la comunicación no puede ser de manera hostil ni violenta. Tiene que ser dentro del marco de la buena vecindad. En la realidad de una institución laboral, esta comunicación puede ser en términos de amistad, en términos sólo formales como para saludar o dar o recibir alguna información imprescindible, y finalmente, no puede haber ningún tipo de comunicación porque los profesores están peleados o enemistados, entre ellos o con las autoridades. Como deja entender Charaja (2011), en un clima institucional conflictivo no puede darse ninguna comunicación adecuada a las necesidades laborales, ni en contenido ni en la forma. Por eso, las autoridades deben fomentar, primero, un buen clima institucional.

Por su parte Senge (1998) considera importante la visión compartida como resultado de la comunión en los objetivos que cada uno de los integrantes de la organización manifiestan. Esto exige que la autoridad educativa busque una comunicación laboral de amistad y de colaboración entre todos los docentes. Una buena gestión de personal busca las relaciones amicales entre los docentes. Ninguna gestión de personal puede ser indiferente o puede estar ajeno al tipo de comunicación que se entabla entre los profesores. La visión compartida en una institución exige que todos los trabajadores estén relacionados en términos de colaboración o ayuda mutua, lo que exige que el tipo de comunicación sea de amistad y de colaboración.

Condiciones de trabajo: Las condiciones de trabajo comprende muchos factores como el estado de las aulas, el clima predominante en el aula, la decoración, la iluminación, la salubridad del piso y de las paredes, el estado de los asientos o carpetas, de la pizarra, de las ventanas, etc. Según Chiavenato (2002), las condiciones de trabajo influyen directamente en el rendimiento de un trabajador; por eso, la gestión de personal debe asegurar buenas condiciones de trabajo, empezando por la salubridad del lugar de trabajo y terminando por el aseguramiento de un buen ambiente climático.

Muchas veces las capacitaciones que se organizan, los estudios de posgrado que se viabilizan y las oportunidades de promoción laboral que se brindan, no son suficientes como para mejorar la performance del docente. Un docente bien capacitado no puede trabajar bien en un ambiente en malas condiciones. La situación se torna complicada y se generan conflictos innecesarios, cuando las condiciones de trabajo son buenas para unos y malas

para otros. Siempre habrá docentes que expresen su descontento cuando algunos colegas están en buenos ambientes y otros no. Si la situación del mal estado de los ambientes fuese una realidad sopesada por todos y porque los recursos económicos de la institución no permiten su mejoramiento, es un tema diferente. Cuando somos conscientes de las precariedades de la organización, todos asumimos las consecuencias y, más bien, se consolida la visión institucional en procura de buscar la superación.

En este sentido tiene razón Puchol (2007) cuando deja entrever que las condiciones materiales de una organización deben ser asumidas por todos sus miembros. Es una tarea ineludible de los líderes fomentar la consciencia social de la situación en que la organización se encuentra. Cuando sucede lo contrario, por ejemplo en el caso de que, a pesar de las precariedades de la institución, algunos gozan de privilegios y otros asumen las condiciones reales, lo que a la larga se obtiene es el conflicto, las frustraciones y los desencantos. En un ambiente así es muy difícil lograr una visión compartida.

En el caso de Puno, es una Región que se encuentra por encima de los 3 827 metros sobre el nivel del mar, y en la época de invierno, las aulas son muy frías. En estas circunstancias, ni los estudiantes ni el profesor se sienten conformes con el clima reinante, lo que les afecta en la realización de las actividades de aprendizaje. Aquí es cuando la autoridad educativa debe tomar las decisiones que sean pertinentes para asegurar las mínimas condiciones de trabajo educativo. El asunto se torna en motivo de enfrentamientos entre los docentes, cuando sólo algunos tienen el privilegio de trabajar en aulas mejor acondicionadas para contrarrestar el frío, y otros, están

condenados a trabajar en aulas muy frías por su ubicación y acondicionamiento. Por consiguiente, sólo por motivo de la asignación de aulas surgen desacuerdos y malos entendidos, rompiéndose toda posibilidad de cooperación y cohesión entre los docentes.

Reconocimientos otorgados: Otro de los factores que repercute en el desarrollo laboral de un docente son los reconocimientos que recibe a lo largo de sus años de trabajo pedagógico. El reconocimiento, según Ibañez (2005), es una forma concreta de motivación. Para Maslow los reconocimientos conllevan a la satisfacción de las necesidades de estima. Por su parte, Charaja (2011) sostiene que los profesores tienen necesidades de estima y una forma de satisfacer estas necesidades es el reconocimiento público cuando éste haya alcanzado algún logro importante dentro de su desempeño pedagógico. La indiferencia de las autoridades ante el buen desempeño del docente genera actitudes que desaminan y convierten al docente en una persona indiferente, nihilista y sin identificación institucional.

La situación se agrava mucho más cuando los reconocimientos son injustos y discriminatorios. En la mayoría de las instituciones, los profesores siempre expresan su descontento, aunque generalmente no lo ponen de manifiesto, en el sentido de que aquel colega no se merece tal reconocimiento o que a mí no me dieron ningún reconocimiento cuando creo que lo merezco, etc. Por eso, las autoridades deben tomar decisiones con sumo cuidado cuando se trata de felicitar o reconocer la labor de los docentes.

Si por desarrollo laboral del docente se entiende como un proceso de mejoramiento cualitativo en los aspectos técnico-profesionales, este

mejoramiento sólo se logrará con una buena gestión de personal. Y uno de los factores que se debe considerar dentro de la gestión de personal, es el reconocimiento de los méritos o logros pedagógicos que el docente alcanza durante su desempeño pedagógico, con mucha equidad y coherencia. Los errores en este sentido ocasionan las desavenencias, los rencores y las indiferencias que luego se convierten en factores que evitan la convocatoria y la promoción exitosa de la visión compartida.

En conclusión, el desarrollo laboral del docente, en una institución educativa del nivel secundario, debe conllevar a la visión compartida de la institución. En este sentido, es oportuno mencionar la postura de Baguer (2009) quien señala que las decisiones y acciones que realicen los gerentes de personal deben apuntar a la cohesión social y a la consecución de los objetivos empresariales. Esta postura, referida a la vida empresarial, se puede aplicar al caso de una institución educativa. En este caso, debemos asumir que la gestión de personal en una institución educativa debe buscar el desarrollo laboral de los docentes pensando en la cohesión de los mismos y, a través de esta cohesión, buscar la visión compartida que es la única vía para lograr los grandes objetivos planteados para el año escolar correspondiente.

Aunque en una institución se carece de un órgano exclusivo destinado expresamente para la gestión de personal, como sí existe en las grandes empresa lucrativas, sin embargo, la autoridad educativa, cuando se trata de administrar al personal docente que se tiene, debe capacitar a sus docentes sin discriminación alguna, debe dar oportunidades a todos los docentes para que realicen sus estudios de posgrado sin favorecer ni perjudicar a nadie. En

cuanto a la promoción laboral se refiere, debe promover a todos los docentes a los puestos labores coherentes a sus cualidades técnico-profesionales y experiencias adquiridas democráticamente, asumiendo la política de la meritocracia; debe promover la comunicación institucional sin las filtraciones que favorezcan a algunos y perjudiquen a otros. Además, debe gestionar buenas condiciones de trabajo en forma equitativa para todos y felicitando coherentemente a los que lo merezcan, evitando herir susceptibilidades. Sólo así el desarrollo laboral del docente será un factor promotor de la visión compartida, de lo contrario será un factor disociador y sabotador de este propósito.

2.1.2. Supervisión pedagógica

La supervisión pedagógica es la segunda dimensión de la variable "gestión de personal". Durante el proceso de gestión de personal no sólo se realiza acciones tendientes al desarrollo laboral del docente, sino que también se debe supervisar su desempeño. Esta supervisión debe ser para ayudar al docente con la finalidad que ejecute sus labores pedagógicas de la mejor forma posible. Si se tratase de una empresa lucrativa, se tendría que hablar de la supervisión de la producción del trabajador.

En toda institución donde haya trabajadores que deben realizar una determinada labor, debe haber supervisión de parte de las autoridades. Este es el caso de una institución educativa donde la supervisión debe buscar la mejora continua del proceso de la enseñanza y aprendizaje. Cuando esta supervisión es inadecuada genera los descontentos y las reacciones negativas de los

docentes. Una supervisión inadecuada se da cuando la supervisión no ayuda al docente a mejorar su desempeño, y segundo, cuando es discriminador o injusto. En ambos casos el docente se ve perjudicado en sus expectativas y derechos, generándose la protesta, la indiferencia y la pérdida de la identidad institucional. En estas circunstancias es imposible cualquier intento de convocatoria que busque la visión compartida.

Chiavenato (2002) así como Ivancevich (2005) señalan que la supervisión del trabajador es una parte importante de la administración del recurso humano. En el presente estudio se sostiene que la gestión de personal comprende también la supervisión de la labor pedagógica del docente. Esta supervisión es concebida como un proceso racional y sistemático de determinación de los criterios e indicadores de supervisión, de seguimiento y recojo de información, de valoración de los datos recogidos y de toma de decisiones en función de la valoración. Estas decisiones deben buscar mejorar el desempeño laboral del docente.

Los siguientes subtítulos son relacionados con el proceso de la supervisión pedagógica que en una institución educativa debe ejecutar las autoridades para mejorar el desarrollo laboral de los docentes.

Determinación de criterios e indicadores de supervisión: Koontz, Weihrich y Cannice (2008) así como Charaja (2011) sostienen que la determinación de los criterios e indicadores es el primer paso de todo control. En el presente estudio no se utiliza el término control. En su reemplazo se utiliza el término supervisión, porque tiene que ver con el control de la labor pedagógica del docente. En el campo de la educación, el término supervisión

es de uso frecuente para referirse al trabajo de monitoreo que la autoridad realiza en torno a la labor pedagógica del docente para asesorarlo o ayudarlo en su labor pedagógica.

Por consiguiente, para realizar el proceso de supervisión pedagógica es necesario, primero, determinar los criterios e indicadores de supervisión. Estos criterios e indicadores se refieren a las capacidades y competencias que el docente debe desarrollar en sus alumnos, a las actividades de aprendizaje que debe promover y a los parámetros de evaluación que debe utilizar. También dentro de estos criterios e indicadores está el cronograma del desarrollo curricular, vale decir, el cronograma de las labores educativas.

La supervisión pedagógica no debe realizarse, como sostiene Chiavenato (2002) al margen de los criterios de control, en este caso, al margen de los criterios de supervisión. El gerente de personal tiene que medir el rendimiento de los trabajadores en función de unos estándares que funcionan como criterios e indicadores de control. En el caso de una institución educativa, el director o el coordinador del área curricular, debe supervisar la labor pedagógica del docente en función de la programación curricular que presentó al comienzo del año escolar y de acuerdo al reglamento interno, así como de acuerdo a las normas vigentes.

En la programación curricular se encuentran establecidos los parámetros de la supervisión pedagógica, es decir, las capacidades y competencias que se deben lograr, las técnicas e instrumentos de evaluación del aprendizaje, los contenidos a desarrollarse y el cronograma de las

actividades educativas. La autoridad no puede supervisar según sus criterios personales.

En aquellos casos en que la autoridad supervisó de acuerdo a sus criterios personales, siempre se generó descontentos y protestas justificadas de los docentes. Al final, lo que se consigue es que la mayoría de los docentes sean renuentes a la supervisión y se produzcan enfrentamientos innecesarios que desarticulan y sabotean la visión compartida que debe reinar en una institución educativa.

Como deja entender Porret (2012), la supervisión del personal consiste en la verificación de aquellas cosas que previamente se determinaron que deben hacer. En el caso de una institución educativa, lo que deben hacer los profesores son aquellas actividades previstas en la programación curricular anual, en las directivas y en normas vigentes para el año escolar correspondiente. El supervisor verifica el cumplimiento de lo previsto, y en la medida en que haya desajustes o problemas en su ejecución, le debe asesorar, recordar, orientar para que el trabajo se realice adecuadamente. Por consiguiente, es de suma importancia la determinación de los criterios e indicadores de supervisión pedagógica.

Seguimiento y recojo de información: Koontz, Weihrich y Cannice (2008) señalan que después de la determinación de los estándares de control, lo que sigue es el seguimiento a las labores del trabajador. Es la supervisión propiamente, es decir, el acto de ver desde arriba lo que hacen los profesores. Durante este seguimiento se recogen los datos relevantes, como los problemas

y las necesidades, las desviaciones, las quejas o las ausencias. Es decir, es un proceso de conocimiento en el mismo lugar del proceso educativo acerca de cómo se está desarrollando las actividades o los trabajos previstos. La supervisión de cada área o sección, en el caso de una empresa, es una forma de hacer el seguimiento a las labores de los trabajadores para dar cuenta a las instancias respectivas de los casos que así lo ameriten o, en su defecto, para tomar decisiones inmediatamente con la finalidad de corregir o enmendar (retroalimentar).

En el caso de una institución educativa, para Charaja (2011), el seguimiento lo realizan los coordinadores del área curricular. Este seguimiento debe realizar el coordinador premunido de los criterios e indicadores correspondientes a la labor del profesor. Durante este seguimiento se recogen datos respecto de cómo están aprendiendo los estudiantes, qué problemas de aprendizaje tienen, cómo está conduciendo el profesor el aprendizaje de los estudiantes, qué problemas tiene o qué necesidades, etc. Pero, por otro lado, también se recogen datos respecto de los logros extraordinarios o de las cosas buenas que se están haciendo. Por lo tanto, el recojo de datos no sólo se refiere a las cosas malas o a las deficiencias que se pueden presentar.

Un buen supervisor toma atención ante el mínimo desajuste o relamo, ante la mínima desviación o manifestación de problema. Se trata de detectar aquellos hechos que a la larga pueden afectar el logro de los objetivos. El supervisor durante el seguimiento o monitoreo está a la pesquisa de los hechos que salen del normal desarrollo de las labores educativas. Así deja entender Ivancevich (2005), cuando señala que el supervisor es como el investigador

que está buscando alguna novedad defectuosa o sobresaliente respecto del estándar previsto.

Valoración de los datos: Los datos recogidos deben ser valorados. La valoración, según Hampton (1994), es un proceso de comparación entre lo que debe ser y lo que es. De la misma manera sostienen Koontz, Weihrich y Cannice (2008), quienes señalan que la valoración de los datos consiste en contrastar lo que se planeó y lo que en realidad se está realizando. Por consiguiente, la valoración es un proceso de contrastación entre los datos recogidos durante el seguimiento con los criterios e indicadores previstos en la programación curricular del docente.

Es una suerte de juicio de valor que considera los criterios y los hechos detectados. Este juicio es la condición para tomar la decisión correspondiente. No debe ser un juicio personal, sino un juicio producto de la comparación de dos factores: por un lado los criterios e indicadores, y por otro lado, los hechos identificados como marginales del estándar previsto.

Toma de decisiones: Después de valorarse los datos se toman las decisiones respectivas. Estas decisiones siempre deben ser para mejorar las labores educativas o pedagógicas del docente. Sin embargo, el proceso de la supervisión pedagógica exige que la autoridad tome decisiones como resultado de la valoración de los datos. Estas decisiones pueden ser de tres tipos: 1º decisión para felicitar al docente porque está desarrollando su labor conforme a la planificación y organización curricular y según la visión compartida de la institución; 2º Decisión de asesorar u orientar en el caso que se detecten desviaciones, problemas o desajustes, según sea el caso; 3º Decisión de

sancionar de conformidad a las normas vigentes en el caso que el docente sea culpable de faltas o desviaciones cometidas a propósito o adrede.

Toda supervisión pedagógica tiene como cometido u objetivo central el asesoramiento o ayuda al docente, sin embargo, en el caso que haya malas intenciones y que en forma consciente se cometan errores o faltas, la autoridad tiene la potestad de aplicar las sanciones previstas en las normas vigentes. El propósito de la supervisión pedagógica no es la sanción, sino el asesoramiento y la ayuda; sin embargo, puede aplicarse una sanción cuando el caso lo amerita. Las decisiones adecuadas o correctas motivan y reconfortan al docente, lo que a su vez contribuye para mantener y desarrollar la visión compartida de la institución educativa.

Como conclusión de la teoría que se asume respecto de esta variable, afirmamos que la gestión de personal comprende fundamentalmente el desarrollo laboral del docente y la supervisión pedagógica. Esta gestión se realiza durante las labores educativas. Es decir, en este estudio se asume que la gestión de personal es aquella actividad de movilización de personal en torno a los objetivos previstos para el año, durante las labores escolares. La gestión se focaliza durante las labores escolares.

Por otro lado, la medición de esta variable requiere de una escala de valoración que permita la tabulación, la organización, el análisis, la interpretación y la discusión de datos. Esta escala de valoración se toma del trabajo de investigación perteneciente a Vilca (2013).

En esta escala se consideran cinco niveles que permitirán organizar los datos recogidos respecto de cómo es la gestión de personal que realizan las

autoridades educativas de las instituciones donde se realiza el estudio. La fuente de datos no es la versión de los directivos de las instituciones educativas, sino la versión de los docentes. Por eso, el instrumento de investigación utilizado es dirigido a los docentes respecto de cómo perciben la gestión de personal. Las preguntas son relacionadas con los indicadores que se asumen y que son las características de lo que significa una gestión de personal. Esto quiere decir, que las preguntas formuladas a los docentes son los indicadores de lo que significa una gestión de personal realizada por parte de las autoridades de una institución educativa.

CUADRO 1
ESCALA DE VALORACIÓN
DE LA VARIABLE “GESTIÓN DE PERSONAL”

ESCALA CUANTITATIVA	ESCALA CUALITATIVA
01-05	Gestión de personal muy deficiente
06-10	Gestión de personal deficiente
11-13	Gestión de personal regular
14-17	Gestión de personal buena
18-20	Gestión de personal muy buena

FUENTE: Vilca (2013)

Así se tiene que si un docente obtiene en el cuestionario de preguntas un puntaje de 9, quiere decir que para este docente la gestión de personal del director de su institución educativa es deficiente. Si otro docente obtiene el puntaje de 13, quiere decir que para él, la gestión de personal es regular, y así sucesivamente.

2.2. Tipo de visión compartida

La visión compartida en este estudio viene a ser la variable dependiente. Este término es utilizado con frecuencia por Senge (1998, p. 261), para referirse a la tercera disciplina del pensamiento sistémico. Según este autor, la visión compartida existe en una institución cuando todos sus integrantes tienen el mismo ideal respecto de los objetivos y metas. En uno de los párrafos de la página citada, Senge señala lo siguiente: "cuando la gente comparte una visión está conectada, vinculada por una aspiración común".

Por consiguiente, en una institución educativa la visión compartida es el ideal común que los docentes, las autoridades y los trabajadores administrativos tienen respecto de los objetivos y metas, así como respecto de la visión y misión institucional. Cuando no hay visión compartida cada uno tiene diferentes expectativas y la institución educativa tiene una vida vegetativa, sin ningún rumbo por el que todos estén trabajando y esforzándose.

Por otro lado, cuando se habla de tipo, se hace referencia a la naturaleza de la visión. La palabra tipo proviene etimológicamente del latín *typus* que significa clasificación, discriminación o diferenciación de diversos aspectos que forman parte de un todo. Según la Real Academia Española (RAE), cuando se habla de tipo nos referimos a un modelo o patrón específico que permita estudiar de forma exhaustiva una cuestión.

Por consiguiente, cuando hablamos de tipo de visión, nos referimos al patrón específico que predomina en los docentes respecto de los propósitos declarados para el año escolar correspondiente. Al respecto Charaja (2011) señala que el tipo de visión se refiere a los diferentes estados o situaciones que el personal de una institución puede experimentar respecto del ideal

institucional. En un año escolar o en un semestre, los profesores se caracterizan por manifestar un determinado sentimiento o expectativa respecto de los objetivos y las metas declarados para el año escolar. Al estado que predomina en la mayoría de los docentes, respecto del propósito declarado de la institución, es denominado en el presente estudio como tipo de visión.

En el caso concreto de una institución educativa, el tipo de visión de los profesores se manifiesta en el hecho que durante un año escolar pueden estar de acuerdo con los objetivos y metas previstas y todos trabajar y esforzarse por alcanzar dichos propósitos. En este caso la visión es compartida, o la visión es sentida de la misma manera por todos. Sin embargo, puede darse también el caso que ante los objetivos y metas previstos, cada quien tenga una visión diferente y nadie se esfuerce por alcanzarlos. En este caso, la visión es desarticulada o dispersa. Según esta lógica, para efectos del análisis e interpretación, y con la finalidad de organizar los datos de esta variable, se considera la siguiente escala de valoración.

CUADRO 2
ESCALA DE VALORACIÓN
DE LA VARIABLE “TIPO DE VISIÓN COMPARTIDA”

ESCALA CUANTITATIVA	ESCALA CUALITATIVA
01-05 puntos	Visión muy desarticulada,
06-10 puntos	Visión desarticulada,
11-13 puntos	Visión regular,
14-17 puntos	Visión compartida
18-20 puntos	Visión muy compartida.

FUENTE: Charaja (2011)

Por consiguiente, se puede señalar que los tipos de visión, desde el punto de vista de la jerarquía de visiones en una institución educativa, pueden ser desde un tipo de visión muy desarticulada hasta un tipo de visión muy compartida. Para determinar el tipo de visión es necesario aplicar a los docentes de una institución educativa, un instrumento de investigación que permita conocer qué tipo de visión tienen respecto de los propósitos planteados para el año escolar.

Estos tipos de visión, son una consecuencia del tipo de gestión de personal que las autoridades realizan durante un año escolar. En el presente estudio se quiere comprobar que el tipo de visión es una función o una consecuencia del tipo de gestión de personal que las autoridades realizan. Este supuesto se basa en los planteamientos de Koontz, Weihrich y Cannice (2008), quienes dejan entrever que la administración de personal es determinante en el grado de productividad del trabajador. Por eso, en la actualidad los gerentes le prestan mucha atención a la gestión de personal. De la misma manera Chiavenato (2002) sostiene que la gestión del talento humano busca empoderar al trabajador para que éste tenga un desempeño óptimo en el proceso productivo de la empresa.

En el caso de una institución educativa, las autoridades son quienes influyen directamente en la visión compartida o desarticulada respecto de los objetivos que se propone alcanzar en el año escolar. Esta influencia se da a través de la gestión de personal. Por ejemplo, si las capacitaciones organizadas sólo favorecen a determinados docentes, se van a generar las protestas razonables de los profesores marginados. La marginación dará lugar

a decisiones de autoexclusión, indiferencia, de sabotaje, y por lo tanto, será imposible la visión compartida.

En el presente estudio la variable “visión compartida” comprende dos dimensiones: por un lado, a la visión estratégica institucional; y, por otro lado, a la visión operativa pedagógica. El tipo de visión compartida de los docentes es respecto de estas dos dimensiones. Aquí la visión estratégica es de carácter institucional y de largo plazo; mientras que la visión operativa es sectorial y de corto plazo. Al respecto, Medina (2003) sostiene que cuando se habla del tipo de visión que los trabajadores pueden tener respecto de los propósitos de una empresa, estos se dividen en estratégicos y operativos.

De la misma manera, Ortiz (2003) señala que en toda organización humana se plantean objetivos de largo plazo y objetivos de corto plazo, y respecto de estos dos tipos de objetivos pueden darse consensos entre sus miembros. Es decir, puede haber consenso respecto de los objetivos de largo plazo y no así respecto de los objetivos de corto plazo. El consenso, respecto de los objetivos determina el tipo de visión, es decir, si es desarticulada o compartida.

Por otro lado, es necesario recordar que cuando hablamos de objetivos de largo plazo estamos hablando de objetivos estratégicos; y cuando hablamos de corto plazo, estamos hablando de objetivos operativos. Por esta razón, en el presente estudio asumimos que el tipo de visión compartida de los profesores comprende la visión estratégica que es institucional y la visión operativa que, en el caso de una institución educativa, siempre es de carácter pedagógica.

La visión estratégica institucional tiene que ver con los objetivos y metas estratégicos, con la visión y misión institucional, con las actividades y el

cronograma estratégico y con la frecuencia con que se toman decisiones respecto de los factores señalados. Es decir, se refiere a la medida en que los docentes tienen el mismo punto de vista o no, respecto de los factores señalados. Si tienen el mismo punto de vista y abrigan las mismas expectativas respecto de su consecución, entonces, se puede afirmar que en la institución educativa existe una visión compartida. En este caso, el tipo de visión es muy buena.

La visión operativa pedagógica tiene que ver con los objetivos curriculares de la IE, las metas curriculares de la IE, las actividades y cronograma operativo y la frecuencia con que los docentes toman decisiones en función de los factores señalados. La visión operativa corresponde a los propósitos curriculares que se alcanzan en el transcurso del año escolar.

2.2.1. Visión estratégica institucional: En toda institución existe una visión estratégica que comprende toda la institución y, además, comprende temporalmente un largo tiempo. En el caso de una institución educativa secundaria comprende cinco años aproximadamente. Como ya se dijo está visión estratégica se refiere a los objetivos y metas estratégicos que la institución educativa se plantea para cinco años de funcionamiento. Aquí cabe la pregunta: ¿están de acuerdo los docentes con los objetivos y metas estratégicos planteados? Por otro lado, si están de acuerdo, ¿todos están trabajando para lograr estos objetivos y metas? De ser así, en esta institución, respecto de los objetivos estratégicos, existe una visión compartida.

El consenso de la mayoría de los profesores respecto de los objetivos y metas, significa que la visión institucional estratégica es compartida. Si esta

expectativa es bastante intensa y se manifiesta en el trabajo denodado de la mayoría para alcanzarlo, se puede afirmar que esta visión es muy compartida, que es lo mismo decir, es muy consensuada.

De la misma manera, en una institución educativa existe un ideal (conocido en el ámbito educativo como visión) y una misión (lo que debe hacerse). Respecto de estos factores, los docentes estarán de acuerdo o hay discrepancias marcadas que no permite la unidad de criterio y, por lo tanto, no es posible la visión estratégica compartida. Ahí está el problema que se intentó investigar.

De otro lado, en una institución educativa existe un cronograma respecto de las actividades que deben realizarse durante los cinco años para alcanzar los objetivos y las metas. ¿Cuántos profesores están de acuerdo con las actividades y con el cronograma establecido? Y todo esto tiene que ver con la toma de decisiones de cada uno de los docentes. Los docentes durante sus labores educativas toman decisiones y éstas las tienen que realizar en función de los objetivos, las metas, las actividades y el cronograma. De lo contrario sólo serán buenas intenciones planteadas en los planes y proyectos, ya que en la realidad se realizan otras acciones y se toman decisiones en función de intereses personales o de grupo. En este caso no hay visión estratégica compartida.

Al respecto Senge (1998) señala que los trabajadores de una empresa deben abrigar la expectativa de lograr los objetivos estratégicos trazados mediante el fenómeno de la metanoia, es decir, a través de un cambio mental profundo que permita identificarse con los ideales de la empresa. De eso se trata. En una institución educativa, los docentes, bajo la conducción de las

autoridades, deben trabajar mancomunadamente con la expectativa de lograr con éxito los objetivos y las metas trazadas para los cinco años. A esto se llama visión estratégica institucional compartida o muy compartida, según la intensidad del consenso manifestado en los hechos.

Para que haya visión compartida es necesario, señala Barbieri (1993), la participación efectiva de todos los integrantes de la organización en la construcción de la visión y misión. Las experiencias compartidas, así como los conocimientos que se confrontan durante la construcción de los dos elementos de la identidad organizacional, comprometen a todos para su realización en los hechos. Esto es lo que se recomienda en el planteamiento de estos dos elementos en una institución educativa, es decir, deben participar todos los profesores, los representantes estudiantiles, los padres de familia, los directivos y los trabajadores administrativos. El estamento que se excluya o es discriminado, asumirá una posición de indiferencia que socavará las bases de la visión compartida.

De la misma manera debe asumirse respecto de los objetivos y metas estratégicos. Estos elementos no pueden ser la imposición o la decisión de algunos integrantes de la institución, sino que tiene que convocar y lograr el consenso de la mayoría de los miembros de la institución educativa.

Como dejan entender Barbieri (1993) y Charaja (2011), no basta tener establecidos adecuadamente los objetivos, las metas, la visión institución y la misión, ni basta su consenso, si durante el proceso de su ejecución no se consideran para la toma de cesiones. En la mayoría de los casos, tanto las autoridades, así como los docentes y los demás trabajadores toman decisiones al margen de los objetivos y metas estratégicos. En cuanto a la visión y la

misión, inclusive se olvidan que existen. En la práctica, estos elementos básicos de la razón de ser de una institución educativa, se dejan a un lado y se actúa en función de criterios personales o de las circunstancias. Por consiguiente, es de suma importancia que durante las labores educativas haya consenso en la toma de decisiones en función de lo que la institución tiene como norte o expectativa futura.

2.2.2. Visión operativa pedagógica: Este tipo de visión es la segunda dimensión de la variable “tipo de visión compartida”. En la anterior dimensión se trata de una visión estratégica que comprende cinco años como mínimo, en tanto que la visión operativa es de corto plazo, siendo generalmente de un año de duración como máximo. En una institución educativa la visión operativa se refiere a los objetivos y metas curriculares que se pretende alcanzar en un año escolar o en un semestre o trimestre. Por lo tanto, también se refiere a las actividades y cronogramas de corto plazo.

Aunque el Ministerio de Educación, ya habla de objetivos y metas educativos, al referirse a las actividades curriculares, sino de competencias y capacidades que los estudiantes deben lograr al final del trimestre y del año escolar. Pero estas competencias y capacidades, sino guardan directa relación con lo que tienen como expectativa los docentes, de nada servirá que se hayan planteado adecuadamente o que sean las guías curriculares a nivel nacional. En la medida en que los docentes asuman conscientemente estas competencias y capacidades, éstas se promoverán y se lograrán.

Como deja entrever Senge (1998), los docentes, en este caso, tienen que compartir el mismo ideal o la misma expectativa respecto de los objetivos y

metas, respecto de las actividades y el cronograma establecido. Sólo así podrán tomar las decisiones más adecuadas para alcanzar los propósitos trazados para el año escolar. Esto quiere decir, que los docentes deben estar de acuerdo con las competencias y capacidades que el Ministerio plantea. Para ello es necesario la socialización y persuasión de parte de los operadores del Ministerio.

Para este efecto, las autoridades deben ser capaces de realizar una gestión de personal que apunte a la visión compartida. Debe ser un ideal permanente de las autoridades lograr en sus docentes la visión operativa compartida y, a partir de esta visión, alcanzar la visión estratégica y, finalmente, lograr la calidad educativa que es la meta y el fin supremo de toda institución educativa en la región y en el país.

Durante el funcionamiento de una empresa, como deja entender Ortiz (2003), la gerencia de personal debe aplicar estrategias y procedimientos con la finalidad de promover la visión compartida respecto de los elementos operativos, así como respecto de los elementos estratégicos. De la misma manera, sostenemos aquí, ya que en una institución educativa, el director y los demás directivos deben fomentar la visión compartida realizando adecuadamente la gestión de personal.

Puede haberse elaborado el proyectivo educativo institucional (PEI) y el plan anual de trabajo (PAT) con la participación de todos, y que estos instrumentos de gestión se hayan aprobado por consenso; sin embargo, durante el año escolar, el estado de ánimo que motivó la aprobación consensuada, así como el conocimiento de los elementos aprobados, se van perdiendo o desapareciendo de la memoria de los actores educativos. Por eso

es necesario que las autoridades realicen una gestión de personal que sea la motivadora de la visión compartida.

Como se dijo en el acápite anterior, la comunicación institucional es uno de los indicadores del desarrollo laboral de los profesores. Las autoridades educativas durante el año escolar deben informar y recordar en forma constante acerca de los aspectos que los docentes deben tener presente. El nivel de conocimiento permanente de los aspectos que constituyen la columna vertebral de los planes y proyectos, es un factor que mantiene la visión compartida. Claro que no sólo es la comunicación, el factor que se debe considerar, sino los otros factores que ya hemos señalado en el acápite anterior.

Durante el año escolar, las autoridades educativas tienen la tarea de mantener la visión compartida, tanto respecto de los temas estratégicos, así como respecto de los temas operativos del año escolar correspondiente. La gestión de personal, que en este estudio, viene a ser la variable independiente (causa) es el factor influyente en la consecución de la visión compartida.

a) **Competencias, capacidades y actitudes previstas por el MINEDU:** Las competencias hacen las veces de los objetivos que al cabo de un año escolar se deben lograr. Las competencias, según el MINEDU, son capacidades complejas que integran actitudes y capacidades intelectuales y procedimentales y permiten una actuación eficiente en la vida diaria y en el trabajo. Para el caso de la educación secundaria, el MINEDU establece un conjunto de competencias por cada área curricular y que se encuentran prescritos en el diseño curricular nacional (DCN).

Los profesores de secundaria deben desarrollar las materias curriculares con vistas a lograr en sus alumnos estas competencias, desarrollar las capacidades y actitudes previstas en el DCN; sin embargo, en la medida en que los docentes lo tengan interiorizado, pondrán en práctica todas sus habilidades y esfuerzos para lograr en sus alumnos. Por eso, como sostiene Barbieri (1993), el líder de una empresa debe asegurarse que los ejecutores de las actividades previstas para lograr los objetivos, deben estar suficientemente motivados para que la ejecución sea efectiva. De la misma manera podemos señalar respecto de las actividades educativas destinadas a lograr las competencias, las capacidades y las actitudes previstas por el MINEDU.

Por consiguiente, tiene que haber visión compartida, es decir, sino es todos, la mayoría de los docentes deben estar de acuerdo con las competencias previstas en el DCN. Si ante las competencias y capacidades hay discrepancias o desacuerdos, en la realidad el docente tendrá reparos para realizar las actividades curriculares que se prevén, lo que perjudicará el logro efectivo de las competencias. Como sostiene Charaja (2011), el logro de la visión compartida respecto de las competencias y de los más planteamientos del MINEDU depende de la gestión de personal. Las autoridades deben ser capaces de motivar la visión compartida.

b) **Horario de clases:** Uno de los temas que generalmente es motivo de conflictos dentro de una institución educativa, es la asignación del horario de clases. La autoridad educativa debe en lo posibles evitar enfrentamientos y disgustos con este motivo. Para ello debe tomar en cuenta los criterios pedagógicos y las normas vigentes. Como señala Ortiz (2003), el horario de

trabajo debe ser racional, equitativo y en función del logro de los objetivos de la empresa. De la misma manera, en una institución educativa, el horario de clases debe elaborarse racionalmente, con equidad y en función de las competencias, capacidades y actitudes que se tiene previsto lograr en el año escolar. El horario de clases no puede responder a los intereses de las autoridades ni de algunos profesores.

El mínimo indicio de favoritismo a determinados profesores y perjuicio para otros, la mínima muestra de discriminación o exclusión, generará descontentos y socavarán las bases de la visión compartida. Por eso, la elaboración del horario de clases y la asignación a los docentes de manera justa y en su momento oportuno, es un factor importante en la gestión de personal.

Cuando en las instituciones educativas se favorece a los docentes más antiguos, aparentemente se está tomando decisiones correctas, pero para los docentes jóvenes es una decisión injusta que les ocasiona un disgusto que no se manifiesta abiertamente. Con el correr del tiempo estas decisiones, en razón de criterios irracionales, al margen de las normas y de los criterios pedagógicos divide al personal docente en dos bandos.

c) Actividades cívico-escolares previstas para el año escolar:

Estas actividades demandan el acuerdo institucional porque su realización exige el concurso de todos, inclusive de los padres de familia. Sin embargo, en la mayoría de las instituciones educativas, estas actividades son determinadas arbitrariamente por la Dirección del colegio. Como sostiene Barbieri (1993), la exclusión de los trabajadores en las decisiones institucionales, da lugar a que

estos no se sientan comprometidos con la ejecución de las actividades ni con el logro de los objetivos determinados.

Por ejemplo, en una institución educativa, las actividades cívico-escolares determinadas por la dirección del colegio, para el mes de marzo, en una institución educativa secundaria de la ciudad de Puno, fueron las siguientes:

FECHA	ACONTECIMIENTO	RESPONSABLES EN SECUNDARIA	RESPONSABLES EN PRIMARIA
08-03-14	Día Internacional de la Mujer	Inés Sánchez	Carmen Saravia
19-03-14	Día de San José, esposo de la Virgen (solemnidad)	Lurdes Velásquez	Blanca Diestra
21-03-14	Día Internacional del Síndrome de Down	Clotilde Martínez	Nelly Milla
22-03-14	Día Mundial del Agua	Julia Osorio	Pilar Meza
24-03-14	Día de la Lucha contra la Tuberculosis	Lidia Bocanegra	Silvia Jiménez
25-03-14	Anunciación del Señor (solemnid) Renovación de votos de las Hnas.	Yulina Chávez	Elizabeth Sandoval
26-03-14	La Hora del Planeta	Noemí Fabián	Gabriela Recuay

De acuerdo a las informaciones que se tiene, estas actividades fueron determinadas arbitrariamente por la dirección del plantel. Es decir, no hubo un acuerdo institucional. Por otro lado, la mayoría de los docentes designados como responsables, fueron designados por el director sin que se haya elegido democráticamente o según algún criterio técnico que permita el consenso de la mayoría. No todos están de acuerdo con las actividades que pretenden realizar

durante el año escolar ni con los responsables de las mismas, lo que genera discordias, indiferencias y descontentos.

3. Definición de palabras claves

a) *Gestión de personal*: La gestión de personal en este estudio es la variable independiente. Se concibe como un proceso que las autoridades deben realizar para desarrollar laboralmente a los docentes y supervisar pedagógicamente.

b) *Tipo de visión compartida*: El tipo de visión compartida es la variable dependiente. Es una consecuencia de la gestión de personal que realizan las autoridades. Esta visión compartida es referida a la visión estratégica institucional y a la visión operativa pedagógica.

c) *Desarrollo laboral*: El desarrollo laboral tiene que ver con el crecimiento y mejoramiento profesional y laboral del docente. Este desarrollo, en este estudio, comprende seis indicadores: la capacitación del docente, las oportunidades de estudios de posgrado, promoción laboral, la comunicación institucional, con las condiciones de trabajo y con los reconocimientos que recibe durante el año escolar.

d) *Supervisión pedagógica*: Se refiere al control pedagógico que las autoridades realizan sobre el profesor. Esta supervisión, como proceso, comprende la determinación de los criterios e indicadores de supervisión, el seguimiento y recojo de datos, la valoración de los datos y la toma de decisiones.

e) *Visión estratégica institucional*: En este estudio se refiere al ideal común que los profesores tiene respecto de los objetivos y metas estratégicos de la institución, respecto de las actividades y el cronograma de las actividades y la medida en que toman decisiones según los factores señalados. Es la primera dimensión de la variable “tipo de visión compartida”.

f) *Visión operativa pedagógica*: Es el ideal común que los profesores tienen respecto de los objetivos y metas curriculares establecidos para el año escolar, respecto de las actividades y el cronograma, y la medida en que toman decisiones de acuerdo a los factores señalados. Es la segunda dimensión de la variable “tipo de visión compartida”.

4. Hipótesis y variables

4.1. Hipótesis general:

La medida en que la gestión de personal que realizan las autoridades de las instituciones educativas secundarias de la provincia de Huancané, durante el año escolar 2013, influye de manera significativa en el tipo de visión compartida que la mayoría de los docentes evidencian.

4.2. Hipótesis específicas:

a) El nivel de desarrollo laboral que las autoridades logran mediante la gestión de personal durante el año escolar 2013 es correspondiente a la escala regular.

b) La escala de valoración en la que se puede ubicar la supervisión pedagógica que las autoridades realizan durante la gestión de personal en el año 2013 es correspondiente a regular.

c) La medida en que los docentes evidencian una visión institucional estratégica durante el año escolar 2013 es regular.

d) La medida en que los docentes evidencian una visión operativa pedagógica durante el año escolar 2013 es regular.

4.3. Sistema de variables

CUADRO 3
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DEL ESTUDIO REALIZADO

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
1. INDEPENDIENTE: Gestión de personal	1.1. Desarrollo laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones que se organizan - Oportunidades de estudios de posgrado - Promoción laboral - Comunicación laboral - Condiciones de trabajo - Reconocimientos otorgados
	1.2. Supervisión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> - Criterios e indicadores de supervisión - Seguimiento y recojo de información
		<ul style="list-style-type: none"> - Valoración de los datos - Toma de decisiones
2. DEPENDIENTE: Tipo de visión compartida	2.1. Visión institucional estratégica	<ul style="list-style-type: none"> *Consenso estratégico que los docentes tienen respecto de los siguientes factores: <ul style="list-style-type: none"> -Objetivos estratégicos previstos en el PEI -Visión y misión institucional del PEI - Actividades previstas en el PEI y PAT para el logro de los objetivos estratégicos - Cronograma estratégico *Decisiones que los docentes toman en función de los factores señalados
	2.2. Visión pedagógica operativa	<ul style="list-style-type: none"> *Consenso operativo que los docentes tienen respecto de los siguientes factores: <ul style="list-style-type: none"> -Competencias previstas por el MINEDU - Capacidades previstas -Actitudes previstas - Horario de clases *Actividades curriculares previstas para el año escolar

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo y diseño de investigación

1.1. Tipo de investigación: Según el propósito de la investigación, la presente investigación corresponde al tipo básico. Una investigación es básica, según Hernández (2006), porque los resultados del estudio sirven para incrementar, renovar o recrear los conocimientos existentes respecto de la realidad que se investiga. En el caso del presente estudio, alcanzamos nuevos conocimientos respecto de la gestión de personal y el tipo de visión compartida en las instituciones educativas del nivel secundario de la provincia de Huancané.

Desde el punto de vista de la estrategia de investigación, esta investigación se inscribe dentro de las investigaciones no experimentales. Esto es así porque no se manipuló ninguna variable, sino se buscó conocer la problemática descrita a partir de la versión de los docentes involucrados en el quehacer de las instituciones educativas. Es decir, los datos se recogieron tal como las variables se presentaron en la realidad. Así como tampoco se modificaron las condiciones de investigación, es decir, las instituciones educativas del nivel secundario no fueron modificados ni tampoco los docentes fueron condicionados en un determinado sentido.

1.2. Diseño de investigación: El diseño de investigación corresponde al tipo explicativo. Este diseño se expresa en la siguiente ecuación que corresponde a la investigación de tipo explicativo o de tipo causal, el que es como sigue:

$$Y = f(x)$$

Donde:

Y: Tipo de visión

compartida

X: Gestión de personal

Este diseño significa que el tipo de visión compartida de los docentes (Y) es influido por la gestión de personal que las autoridades realizan (X). Para probar este supuesto se recogieron, primero, los datos referidos a cada variable por separado y, luego, se aplicó el modelo estadístico de la Ji Cuadrado Calculada para determinar la medida en que influye la variable X sobre la variable Y, según este procedimiento, la investigación corresponde al diseño explicativo simple.

2. Población de estudio

La población de estudio estuvo constituida por los docentes que en el año escolar 2013 laboraron en las instituciones educativas del nivel secundario en la provincia de Huancané. Las instituciones educativas son de gestión pública, es decir, no se consideran a los docentes de las instituciones particulares o privadas. Además, esta población está constituida por damas y varones. Esta población se muestra en el siguiente cuadro.

CUADRO 4

POBLACIÓN DE DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE LA PROVINCIA DE HUANCANÉ, AÑO 2013

INSTITUCION EDUCATIVA SECUNDARIA	POBLACION		
	DAMAS	VARONE S	TOTAL
1. Varones	13	44	57
2. César Vallejo	07	30	37
3. Agroindustrial de Acocollo	01	07	8
4. Túpac Amaru II - Cotapata	01	07	8
5. Alfonso Ugarte - Yarecoa	00	08	8
6. José María Arguedas - Cuyuraya	02	06	8
7. Agropecuario – Yanaoco	02	06	8
8. José Carlos Mariátegui - Chacapampa	02	06	8
9. Agro Pesquero "Miguel Grau" - Cohasia	02	06	8
10. Jorge Basadre- Titihue	00	10	10
11. Libertador José de San Martín - Huarisani	02	06	8
12. Milliraya	03	05	8
TOTAL	35	141	176

FUENTE : Oficina de Personal de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huancané.

ELABORADO: Autora de la investigación

La cantidad de instituciones educativas son 12 y la cantidad de docentes 176 profesores, de los cuales 35 son mujeres y 141 varones. Dado que la población es de tamaño pequeño, se opta por trabajar con toda la población, por consiguiente, no se considera ninguna muestra de estudio.

3. Técnicas e instrumentos de investigación

La técnica que se utilizó para recoger los datos requeridos fue la encuesta

estructurada y su instrumento, el cuestionario de preguntas en función de los indicadores. Como complemento de la variable independiente se utilizó la técnica del análisis documental.

Encuesta: Esta técnica es de uso frecuente en la investigación. Es correspondiente al método descriptivo y se usó para aplicar a los docentes y directivos de las instituciones educativas consideradas en la población de estudio. El instrumento de esta técnica fue el cuestionario de preguntas (ver Anexos 1 y 2). La técnica se aplicó para recoger datos acerca de cómo perciben los docentes la gestión de personal que realizan las autoridades, así como para recoger los datos referidos al tipo de visión compartida de los docentes.

El instrumento de esta técnica fue el cuestionario estructurado en función de los indicadores de cada variable. El Cuestionario 1 se refiere al tipo de gestión que las autoridades realizan. Son 10 preguntas correspondientes a los indicadores establecidos para medir esta variable. El Cuestionario 2 también contiene 10 preguntas coherentes a los indicadores establecidos para medir la variable dependiente "tipo de visión compartida".

Análisis documental: Esta es una técnica que permite recoger los datos de los documentos existentes acerca de la variable de estudio. En este caso, la técnica se utilizó para recoger los datos relacionados con la gestión de personal, para complementar los datos recogidos mediante la encuesta. El instrumento de esta técnica es la guía de análisis documental (Anexo 2).

4. Procedimiento de la investigación

El procedimiento seguido, para recoger los datos requeridos, fue el siguiente:

Primero: Se solicitó permiso a las autoridades de las instituciones educativas para que se pueda acceder con el fin de aplicar los instrumentos de investigación.

Segundo: Se coordinó con los directivos y docentes de las instituciones consideradas en la población de estudio para aplicarles los cuestionarios correspondientes. Esta investigación se realizó una tras otra, es decir, no se aplicó en una sola vez, sino institución por institución. A cada docente se le entregó dos cuestionarios al mismo tiempo, ya que las respuestas deben ser del mismo docente respecto de las dos variables que se investigan a través de los cuestionarios.

Tercero: Se agradeció a las autoridades educativas de Huancané por las facilidades brindadas en esta investigación.

5. Prueba de hipótesis

El diseño estadístico que se tomó en cuenta para probar la verdad de la hipótesis de investigación, fue el modelo estadístico denominado "Ji Cuadrado Calculada", cuyo procedimiento fue el siguiente:

a) Nivel de significancia:

$\alpha = 0,05$ con una Ji cuadrada tabulada con $(r-1) (c-1)$

b) Estadística de prueba:

$$Ji_c^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde:

f_e : Frecuencias esperadas

f_o : Frecuencias observadas

\sum : Sumatoria

Ji_c^2 : Ji cuadrado calculada

c) Hipótesis estadísticas:

Hi: $Y = f(X)$ La variable dependiente es una función de la variable independiente.

Ho: $Y \neq f(X)$ La variable dependiente NO es una función de la variable independiente.

d) Regla de decisión: Si el valor de la Chi Cuadrado Calculada es superior al valor de la Chi Cuadrado Tabulada se optará por la hipótesis de investigación, de lo contrario será tomada como cierta la hipótesis nula.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. GESTIÓN DE PERSONAL

En la presente investigación hemos señalado que la gestión de personal es un proceso permanente que comprende el desarrollo de personal y la supervisión pedagógica. Esta gestión de personal lo focalizamos en el proceso de la enseñanza aprendizaje, es decir, la gestión de personal, en el caso del presente estudio, se realiza durante las labores educativas. De acuerdo a Charaja (2011), esta gestión corresponde a la dinámica de la administración educativa.

Para recoger los datos requeridos se utilizaron dos técnicas de investigación. Por un lado, la técnica de la encuesta, cuyo instrumento fue el cuestionario de preguntas dirigido a los docentes de las instituciones educativas del nivel secundario de la provincia de Huancané. Por otro lado, como técnica complementaria, se utilizó la técnica del análisis documental, cuyo instrumento fue la ficha de análisis. En el primero caso la fuente de datos fue la docencia a quienes se les aplicó el cuestionario; mientras que en el segundo caso, la fuente de datos fueron los documentos que obran en la dirección de cada institución educativa.

La cantidad de docentes investigados fueron 176, correspondiente a 12 instituciones educativas del nivel secundario de la provincia de Huancané. En

la mayoría de las instituciones el promedio es 15 docentes, y por esta razón, la presentación de cuadros por cada institución resultaría muy ampulosa y redundante. Por eso, el primer cuadro estadístico que presentamos se refiere a la gestión de personal en forma global, es decir, un solo cuadro para las 12 instituciones. Luego, los cuadros específicos son correspondientes a las dimensiones, pero considerando en cada una de ellas a las 12 instituciones.

Las instituciones educativas consideradas en el cuadro general y en los cuadros específicos son las siguientes:

1. IES Varones
2. IES César Vallejo
3. IES Agroindustrial de Acocollo
4. IES Túpac Amaru II - Cotapata
5. IES Alfonso Ugarte - Yarecoa
6. IES José María Arguedas - Cuyuraya
7. IES Agropecuario – Yanaoco
8. IES José Carlos Mariátegui - Chacapampa
9. IES Agro Pesquero “Miguel Grau” - Cohasia
10. IES Jorge Basadre- Titihue
11. IES Libertador José de San Martín - Huarisani
12. IES Milliraya

En cuanto respecta a los dos instrumentos utilizados, sólo se toma en cuenta los datos de la encuesta para elaborar el cuadro de distribución porcentual. Los datos del análisis documental se utilizan para complementar las tendencias del cuadro general en el momento del análisis y la interpretación.

CUADRO 5

GESTIÓN DE PERSONAL DE LAS AUTORIDADES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE LA PROVINCIA DE HUANCANÉ, AÑO 2013

ESCALA DE VALORACIÓN	f	%
Gestión de personal muy deficiente (01-05)	00	00%
Gestión de personal deficiente (06-10)	49	28%
Gestión de personal regular (11-13)	103	58%
Gestión de personal buena (14-17)	24	14%
Gestión de personal muy buena (18-20)	00	00%
TOTAL	176	100%

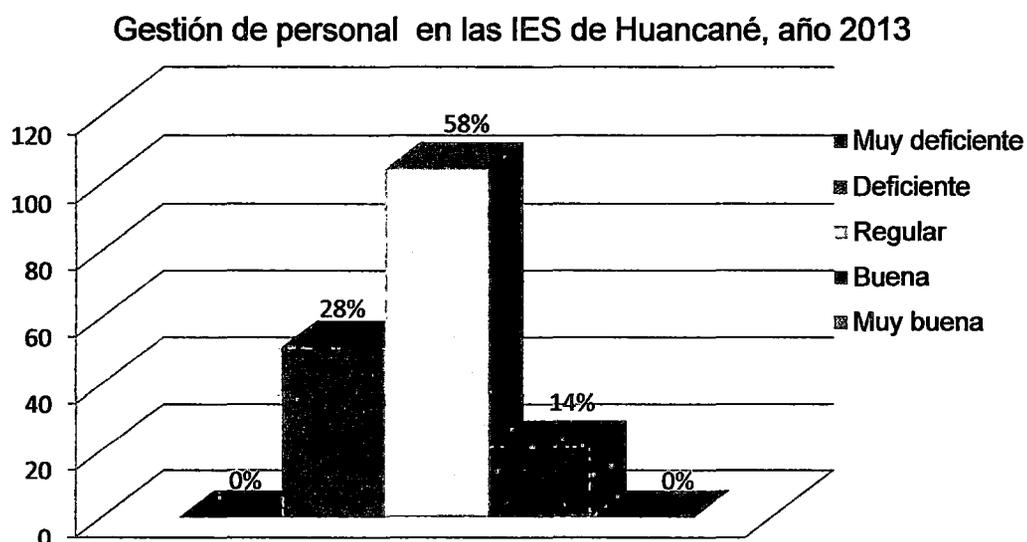
FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: Autora de la investigación

La mayoría de los docentes de las instituciones educativas del nivel secundario de la provincia de Huancané señalan que la gestión de personal es regular. De 176 docentes, 103 profesores (58%) señalaron en la encuesta que la gestión de personal que realizan las autoridades educativas es correspondiente a la escala regular. En segundo lugar se destacan 49 docentes (28%) quienes señalaron que la gestión de personal es deficiente. Los docentes que sostienen que la gestión es buena, son sólo 24 profesores (14%). No se registra a ningún docente en la escala muy buena ni en la escala muy deficiente, es decir, en los dos extremos de la escala de valoración, no se registra a ningún docente (Cuadro 5).

Según los datos analizados, se infiere que la gestión de personal que realizan las autoridades educativas, en las 12 instituciones educativas del nivel secundario, es regular, con tendencia a deficiente.

FIGURA 1



Discusión: Uno de los antecedentes considerados en este estudio corresponde a Monje (2008), quien investiga la gestión institucional y administrativa. En esta investigación concluye que la gestión de los dos tipos es deficiente. Esta conclusión a la que arriba se confirma de alguna manera con los resultados que aquí mostramos, muy a pesar que la tendencia es la gestión regular, pero la inclinación es hacia el nivel deficiente. En el estudio que se toma como antecedente, la gestión de personal está inmersa en la gestión administrativa. Dado que la investigación del antecedente se realizó en la UGEL “El Collao- llave”, se puede afirmar que las tendencias en cuanto a gestión de personal, son similares en las dos provincias.

En este estudio hemos asumido que la gestión de personal es el proceso de movilizar a los docentes de una institución educativa para que realicen adecuadamente las funciones y las tareas que se les encomienda con la finalidad de lograr los objetivos y las metas educativos previstos para el año

escolar. La conclusión principal que podemos inferir del cuadro analizado, es la gestión regular, por lo tanto, podemos sostener que la gestión de personal en las instituciones educativas de Huancané aún necesita ser mejorada. En las instituciones educativas de la provincia de Huancané se hace necesaria una movilización frecuente del personal docente buscando el desarrollo laboral y realizando la supervisión pedagógica de manera adecuada.

Por otro lado, en este estudio se asume que el tipo de gestión de personal que realicen las autoridades educativas se constituye en un factor que condiciona el tipo de visión compartida en el personal docente de una institución educativa. Tal como sostiene Charaja (2011), si la gestión de personal es adecuada, es decir, se caracteriza por ser motivadora y colaboradora de la función del docente, la visión del personal, respecto de los objetivos institucionales, será de unidad, es decir, habrá visión compartida. Todo lo contrario sucederá si es que la gestión de personal presenta dificultades y falencias. En este sentido, los resultados que el cuadro analizado nos muestra permiten expresar nuestra preocupación por la regular y deficiente gestión de personal, ya que esta situación resquebraja y fomentan la escisión de las instituciones educativas. La gestión regular hace ver que la tendencia es que cada docente camina por su cuenta, y en muchas ocasiones, hay enfrentamientos y conflictos entre los docentes, afectándose el desarrollo de las labores educativas.

La visión compartida de la que nos habla Senge (1998), con la gestión de personal que sólo es regular, no sería posible cuando los trabajadores están compenetrados afectiva y cognoscitivamente en torno a los objetivos

estratégicos. Una gestión regular no alcanza altos niveles de motivación sobre los docentes, lo que resta los sentimientos de identificación con los objetivos institucionales desde el trabajo que cada cual realiza. La acción de compartir los mismos ideales u objetivos y el esfuerzo que se pone para lograr dichos objetivos, también se ve restado con la gestión regular de personal. La visión compartida no nace espontáneamente de los profesores, sino que tiene ser promovida por parte de las autoridades a partir de una gestión de personal motivadora y constructiva.

El buen desempeño de los docentes depende mucho de la gestión de personal que las autoridades educativas realizan durante el año escolar. Los resultados que el cuadro en cuestión nos da a conocer señalan que esa gestión no es adecuada. Es necesario, por consiguiente, mejorar la gestión a partir de la capacitación de los directivos de las instituciones educativas acerca de la importancia de la administración de personal. En esta capacitación no sólo se trata de la toma de conciencia, sino del manejo de estrategias de motivación, de desarrollo laboral y de saber supervisar adecuadamente el desempeño de los docentes. Toda supervisión debe apuntar al mejoramiento del desempeño de los docentes. De ninguna manera la supervisión debe buscar la sanción o algún tipo de castigo como es la tendencia de la mayoría de las autoridades.

Seguidamente, vamos a dar a conocer los cuadros correspondientes a cada una de las dimensiones de la variable "gestión de personal". Estas dimensiones son: Desarrollo laboral y supervisión pedagógica. Los datos se recogieron aplicándose la encuesta, como técnica principal; y el análisis documental, como técnica complementaria.

CUADRO 6

EL DESARROLLO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS IES DE HUANCANÉ, AÑO 2013

INDICADORES	ALTERNATIVAS						TOTAL
	Sí		De vez en cuando		No		
	f	%	f	%	f	%	
1. ¿Se organizan cursos de capacitación en forma permanente durante el año escolar para mejorar la labor de los docentes en su respectiva área curricular?	49	28	103	58	24	14	176 100%
2. ¿Le dan oportunidades como un horario de clases adecuado, de permisos y otros, desde la dirección del colegio, para seguir sus estudios de posgrado o segunda especialidad?	48	27	102	58	26	15	176 100%
3. ¿Es promocionado a cargos más importantes y de mayor exigencia profesional según sus capacitaciones y años de servicio en la institución?	48	27	105	60	23	13	176 100%
4. ¿Se promueve desde la Dirección del colegio una comunicación institucional permanente a cerca de los deberes y derechos, de los temas o normas que deben saber los docentes?	49	28	103	58	24	14	176 100%
5. ¿Se preocupan las autoridades por las buenas condiciones de trabajo en lo que respecta al estado de las aulas y la disposición oportuna de los medios y materiales didácticos?	49	28	103	58	24	14	176 100%
6. ¿Le han reconocido públicamente, de alguna forma, por algún logro importante que alcanzó en bien de la institución dentro de su labor pedagógica o educativa?	48	27	104	59	24	14	176 100%

FUENTE: Encuesta

Respecto del ítem “organización de cursos de capacitación”, 103 docentes (58%) señalaron que se organizaron de vez en cuando. De acuerdo a lo que debe ser, las autoridades educativas, durante el año escolar deben organizar cursos de capacitación técnico pedagógico según las necesidades del docente. Estos cursos de capacitación deben buscar el mejoramiento de la labor docente. A esto debe sumarse las facilidades que al docente se le debe brindar cuando tenga que realizar estudios de posgrado. Se trata de

oportunidades para seguir estudios de posgrado, brindando permisos sin perjudicar a los estudiantes, asignando un horario adecuado y evitando comisiones de trabajo en los fines de semana. Al respecto, la mayoría de los docentes, constituido por 102 profesores (58%), señalaron que estas oportunidades o facilidades sólo fueron de vez en cuando (Cuadro 6).

En cuanto a la promoción del docente a cargos más importantes y de mayor exigencia profesional, de 176 docentes investigados, 105 docentes (60%), señalaron que sólo se dieron de vez en cuando. Luego se tiene a 48 docentes (27%) que señalaron que sí fueron promocionados; mientras que en el otro extremo se tiene a 23 docentes (13%) que señalaron que no tuvieron oportunidades (cuadro 6). Se supone que en una institución educativa, los profesores deben tener oportunidades de promoción laboral de acuerdo a sus años de experiencia, según sus capacitaciones y según las normas vigentes. Si la mayoría de los docentes encuestados respondieron que sólo fue de vez en cuando, quiere decir que se debe mejorar la política de promoción laboral en todas las instituciones educativas del nivel secundario de Huancané.

La comunicación institucional es importante en la medida en que este factor constituye el sistema nervioso de toda institución educativa. Especialmente, cuando se trata del nivel de conocimiento de los deberes, derechos y de las normas que todo docente debe tener presente para cumplir adecuadamente su labor pedagógica, la comunicación es sumamente importante. Con la comunicación permanente, que se debe promover desde la dirección de la institución, se debe mantener informado a los docentes acerca de sus deberes, de sus derechos, de las sanciones a que pueden hacerse

acreedores en el caso que infrinjan, y de todas las demás normas básicas que regulan su labor pedagógica. ¿Qué dicen los profesores encuestados al respecto?

De 176 docentes encuestados, 103 docentes (58%) respondieron que la comunicación fluye de vez en cuando. Luego se tiene a 49 docentes (28%) que sostienen que si se da la comunicación como debe ser, lo que quiere decir que estos profesores están bien informados o están al tanto de todo lo que básicamente deben saber. En el otro extremo se tiene a 24 docentes (14%), que sostienen que la comunicación es inexistente. De estos resultados se deduce que la mayoría de los docentes consideran que la comunicación institucional es del nivel regular. Esto quiere decir que la comunicación en las instituciones educativas de la provincia de Huancané aún hay que mejorar.

El otro indicador del desarrollo laboral son las condiciones de trabajo. En la encuesta aplicada se destaca que 103 docentes (58%), respondieron que de vez en cuando las condiciones de trabajo aceptables. Por otro lado, se identifican a 49 docentes (28%), quienes respondieron que las condiciones sí eran buenas. Sólo 24 docentes (14%), respondieron que las condiciones de trabajo no son buenas (Ver cuadro 6). Las condiciones de trabajo comprende muchos factores como el estado de las aulas, el clima predominante en el aula, la decoración, la iluminación, la salubridad del piso y de las paredes, el estado de los asientos o carpetas, de la pizarra, de las ventanas, etc. Estos factores de vez en cuando, según la mayoría de los docentes encuestados, están en buenas condiciones o están presentes.

Según Chiavenato (2002), las condiciones de trabajo influyen directamente en el rendimiento de un trabajador; por eso, la gestión de personal debe asegurar las buenas condiciones de trabajo, empezando por la salubridad del lugar de trabajo y terminando por el aseguramiento de un buen clima ambiental. De acuerdo a las percepciones de la mayoría de los docentes de las instituciones educativas del nivel secundario de Huancané, las condiciones de trabajo son regulares, lo que quiere decir que este factor tiene sus influencias en este sentido.

El último ítem se refiere al reconocimiento que los docentes reciben de parte de las autoridades de la institución. Este factor repercute en el desarrollo laboral de un docente a lo largo de sus años de trabajo pedagógico. El reconocimiento, según Ibañez (2005), es una forma concreta de motivación. Para Maslow los reconocimientos conllevan a la satisfacción de las necesidades de estima. Por su parte, Charaja (2011) sostiene que los profesores tienen necesidades de estima y una forma de satisfacer estas necesidades es el reconocimiento público cuando éste haya alcanzado algún logro importante dentro de su desempeño pedagógico.

Por consiguiente, se puede sostener que la indiferencia de las autoridades ante el buen desempeño del docente genera actitudes que desaminan y convierten al docente en una persona indiferente, nihilista y sin identificación institucional. Según el Cuadro 6, de 176 docentes investigados, 24 profesores (14%), sostienen que nunca recibieron ningún reconocimiento. Mientras que los docentes que sostienen que de vez en cuando recibieron reconocimiento público, son en la cantidad de 104 (24%), es decir, la mayoría.

En el otro extremo se tiene a 48 docentes (27%) quienes respondieron que sí recibieron el reconocimiento público.

Hasta aquí hemos analizado ítem por ítem respecto de la dimensión “desarrollo laboral” de los docentes. Según el análisis realizado se puede concluir que la mayoría de los docentes investigados señalan que el desarrollo laboral de los docentes, a partir de la gestión de personal, realizada por las autoridades, es regular o corresponde al término medio.

La otra dimensión se refiere a la “supervisión pedagógica”. Durante el proceso de gestión de personal no sólo se realiza acciones tendientes al desarrollo laboral del docente, sino que también se debe supervisar su desempeño. Esta supervisión debe ser para ayudar al docente con la finalidad que ejecute sus labores pedagógicas de la mejor forma posible. Si se tratase de una empresa lucrativa, se tendría que hablar de la supervisión de la producción del trabajador.

Este es el caso de una institución educativa donde la supervisión debe buscar la mejora continua del proceso de la enseñanza y aprendizaje. Cuando esta supervisión es inadecuada genera los descontentos y las reacciones negativas de los docentes. Una supervisión inadecuada se da cuando la supervisión no ayuda al docente a mejorar su desempeño, y segundo, cuando es discriminatorio o injusto. En ambos casos el docente se ve perjudicado en sus expectativas y derechos, generándose la protesta, la indiferencia y la pérdida de la identidad institucional. En estas circunstancias es imposible cualquier intento de convocatoria que busque la visión compartida.

Para determinar esta dimensión se consideraron 4 indicadores:

- Criterios e indicadores de supervisión
- Seguimiento y recojo de información
- Valoración de los datos
- Toma de decisiones

CUADRO 7

LA SUPERVISIÓN PEDAGÓGICA A LOS DOCENTES DE LAS IES DE HUANCANÉ, AÑO 2013

INDICADORES	ALTERNATIVAS						TOTAL
	Sí		De vez en cuando		No		
	f	%	F	%	f	%	
7. ¿Le supervisan su labor pedagógica de acuerdo a los criterios e indicadores establecidos en su programación curricular?	48	27	105	60	23	13	176 100%
8. ¿Le hace el seguimiento pedagógico, como debe ser, el coordinador del área curricular o alguna autoridad que haga sus veces, para ver cómo está desarrollando sus clases y se interesa por los problemas, necesidades y otros asuntos para mejorar su labor pedagógica?	49	28	103	58	24	14	176 100%
9. ¿Consideras que el coordinador del área curricular o la autoridad que hace sus veces, valora su desempeño pedagógico de manera técnica, racional y sistemática, es decir, valor su desempeño de acuerdo a los criterios previstos por usted en su programación curricular, para tomar las decisiones que corresponda?	49	28	103	58	24	14	176 100%
10. ¿Consideras que el coordinador del área curricular o la autoridad que hace sus veces, toma decisiones correctas o adecuadas para mejorar su labor docente?	48	27	104	59	24	14	176 100%

FUENTE: Encuesta

En cuanto respecta al primer indicador, 105 docentes (60%), respondieron en la encuesta que se les aplicó, que de vez en cuando las autoridades consideraron los criterios e indicadores previstos para supervisarlos pedagógicamente; 48 docentes (27%), que sí consideraron los

criterios e indicadores; mientras que 23 docentes (13%), que no se consideraron (Cuadro 7). Según estos resultados, no se cumple a cabalidad lo que sostienen Koontz, Weihrich y Cannice (2008), así como Charaja (2011), quienes señalan que la determinación de los criterios e indicadores es el primer paso de todo proceso de control. En el presente estudio no se utiliza el término control. En su reemplazo se utiliza el término supervisión, porque tiene que ver con el proceso de control de la labor pedagógica del docente. En el campo de la educación, el término supervisión es de uso frecuente para referirse al trabajo de monitoreo que la autoridad realiza en torno a la labor pedagógica del docente para asesorarlo o ayudarlo en su labor pedagógica.

La supervisión pedagógica no debe realizarse, como sostiene Chiavenato (2002), al margen de los criterios de control, en este caso, al margen de los criterios de supervisión. El gerente de personal tiene que medir el rendimiento de los trabajadores en función de unos estándares que funcionan como criterios e indicadores de control. En el caso de una institución educativa, el director o el coordinador del área curricular, debe supervisar la labor pedagógica del docente en función de la programación curricular que presentó al comienzo del año escolar y de acuerdo al reglamento interno, así como de acuerdo a las normas vigentes. Sin embargo, de acuerdo a las versiones de los docentes, esta supervisión sólo considera, de vez en cuando, los criterios e indicadores.

El otro indicador es el seguimiento y recojo de información. Koontz, Weihrich y Cannice (2008), señalan que después de la determinación de los estándares de control, lo que sigue es el seguimiento a las labores del

trabajador. Es la supervisión propiamente dicha, es decir, el acto de ver desde arriba lo que hacen los profesores. Durante este seguimiento se recogen los datos relevantes, como los problemas y las necesidades, las desviaciones, las quejas o las ausencias. Es decir, es un proceso de conocimiento en el mismo lugar del proceso educativo acerca de cómo se está desarrollando las actividades o los trabajos previstos. La supervisión de cada área o sección, en el caso de una empresa, es una forma de hacer el seguimiento a las labores de los trabajadores para dar cuenta a las instancias respectivas de los casos que así lo ameriten o, en su defecto, para tomar decisiones inmediatamente con la finalidad de corregir o enmendar (retroalimentar).

En el cuadro 7 se observa que de 176 docentes investigados, 103 de ellos (58%) respondieron que de vez en cuando se realizaba el seguimiento o monitoreo a las labores pedagógicas del docente. Luego se tiene a 49 docentes (28%), quienes señalaron que sí se realizaba el seguimiento permanente, mientras que en otro extremo se registran a 24 docentes (14%), quienes señalaron que no se hacían ningún seguimiento. Se supone que los docentes que señalaron que sí se realizaba el seguimiento, es porque a ellos les supervisaron en forma permanente; mientras que los docentes que señalaron que no se realizaba ningún seguimiento, son los que no fueron supervisados.

El tercer indicador se refiere a la valoración de los datos. Los datos recogidos deben ser valorados. La valoración, según Hampton (1994), es un proceso de comparación entre lo que debe ser y lo que es. De la misma manera sostienen Koontz, Weihrich y Cannice (2008), quienes señalan que la

valoración de los datos consiste en contrastar lo que se planeó y lo que en realidad se está realizando. Por consiguiente, la valoración es un proceso de contrastación entre los datos recogidos durante el seguimiento con los criterios e indicadores previstos en la programación curricular del docente. Es una suerte de juicio de valor que considera los criterios y los hechos detectados. Este juicio es la condición para tomar la decisión correspondiente. No debe ser un juicio personal, sino un juicio producto de la comparación de dos factores: por un lado los criterios e indicadores, y por otro lado, los hechos identificados como marginales del estándar previsto.

Respecto de este indicador, de 176 docentes encuestados, 103 de ellos (58%) señalaron que de vez en cuando las autoridades realizaban el juicio de valor como debe ser. Por otro lado, 49 docentes (28%), señalaron que las autoridades sí realizaban el juicio de valor en términos de comparación entre lo que debe ser y con lo que los docentes estaban realizando. En el otro extremo se registran a 24 docentes (14%), quienes consideran que nunca se realizó un juicio de valor en términos de comparación entre lo que se previó y lo que en realidad está ocurriendo. Según las versiones personales de la mayoría de los profesores, con quienes la autora conversó espontáneamente, las autoridades tomaron sus decisiones sin confrontar lo que se tenía como propósito y lo que en realidad estaba sucediendo.

El último indicador se refiere a la toma de decisiones. Después de valorarse los datos se toman las decisiones respectivas. Estas decisiones siempre deben ser para mejorar las labores educativas o pedagógicas del docente. Sin embargo, el proceso de la supervisión pedagógica exige que la

autoridad tome decisiones como resultado de la valoración de los datos. Estas decisiones pueden ser de tres tipos: 1º decisión para felicitar al docente porque está desarrollando su labor conforme a la planificación y organización curricular y según la visión compartida de la institución; 2º Decisión de asesorar u orientar en el caso que se detecten desviaciones, problemas o desajustes, según sea el caso; 3º Decisión de sancionar de conformidad a las normas vigentes en el caso que el docente sea culpable de faltas o desviaciones cometidas a propósito o adrede.

En el Cuadro 7 se observa que 104 docentes (59%) respondieron en la encuesta que las autoridades tomaban decisiones adecuadas o correctas de vez en cuando. Es la percepción de los docentes, que por supuesto habría que comprobar mediante otras fuentes, como la verificación de los documentos, como la observación de los hechos, etc. Los docentes que consideran que la toma de decisiones de parte de las autoridades es correcta o adecuada son en la cantidad de 48 profesores (27%). En el otro extremo se registran a 24 docentes (14%), quienes consideran que las autoridades no tomaban decisiones correctas o adecuadas.

De acuerdo al análisis realizado de los cuatro indicadores, correspondientes a la dimensión "supervisión pedagógica", se puede concluir que la mayoría de los docentes de las instituciones educativas del nivel secundario de la provincia de Huancané, consideran que las autoridades realizan una supervisión regular. Por consiguiente, es necesario que desde la UGEL de la provincia señalada se organicen cursos de capacitación y de sensibilización para mejorar este medio activo del proceso de control educativo.

Respecto de los datos recogidos a través del análisis documental, se muestra a continuación el cuadro correspondiente para comparar con los resultados ya mostrados en el Cuadro 5, donde los datos son el resultado de la aplicación de la encuesta. En la encuesta la fuente de datos fue la percepción de los docentes, mientras que en el análisis documental la fuente de datos fueron los documentos. El primer caso fueron los 176 profesores quienes respondieron al cuestionario; mientras que en el segundo caso, la autora de la investigación fue a cada institución educativa para verificar las decisiones y acciones tomadas por las autoridades y que constan en los documentos.

En la mayoría de las instituciones educativas se tuvo inconvenientes para acceder a los documentos referidos a la gestión de personal. Entre los documentos revisados estuvieron las fichas de supervisión el plan de supervisión, los planes o proyectos de organización de cursos, la distribución de la carga horaria, la asignación de las áreas curriculares, las actas suscritas, las constancias, los certificados, las resoluciones, los diplomas y otros documentos que testimonian la gestión de personal. Este trabajo de recojo de datos duró varias semanas. Entre las acciones que se tuvieron que realizar y demandaron un tiempo considerable, fueron la coordinación con las autoridades, con los docentes, y esperar la disponibilidad de tiempo que tenían durante la semana.

CUADRO 8

GESTIÓN DE PERSONAL DE LAS AUTORIDADES DE LAS IES DE LA PROVINCIA DE HUANCANÉ, SEGÚN EL ANÁLISIS DOCUMENTAL, AÑO 2013

INSTITUCION EDUCATIVA SECUNDARIA	ESCALA DE VALORACIÓN				
	01-05	06-10	11-13	14-17	18-20
1. VARONES			X		
2. CESAR VALLEJO			X		
3. AGROINDUSTRIAL DE ACOCOLLO			X		
4. TUPAC AMARU II - COTAPATA			X		
5. ALFONSO UGARTE - YARECOA			X		
6. JOSE MARIA ARGUEDAS - CUYURAYA			X		
7. AGROPECUARIO – YANAOCO			X		
8. JOSE CARLOS MARIATEGUI - CHACAPAMPA			X		
9. AGRO PESQUERO "MIGUEL GRAU" - COHASIA			X		
10. JORGE BASADRE- TITIHUE			X		
11. LIBERTADOR JOSE DE SAN MARTIN - HUARISANI			X		
12. MILLIRAYA			X		
TOTAL	MD	D	R	B	MB

FUENTE: Ficha de análisis documental.

Como se puede ver en el Cuadro 8, todas las instituciones se ubican en la escala de valoración regular. Los puntajes obtenidos fluctúan en el intervalo comprendido entre 11 a 13 puntos. No hay ninguna institución que evidencie, en términos generales, una gestión de personal deficiente ni buena. Sin embargo, en cuanto se refiere a los indicadores, tal como también se pudo constatar en los resultados mostrados producto de las encuestas, existen más bien diferencias que por supuesto no modifican las tendencias generales.

Por consiguiente, la tendencia general que nos mostró el Cuadro 5, producto de las encuestas, es la misma que se muestra aquí producto del

análisis documental. La similitud de las tendencias según las dos técnicas de investigación, permiten ratificar con seguridad que la gestión de personal en las instituciones educativas del nivel secundario de la provincia de Huancané, es regular.

2. TIPO DE VISIÓN COMPARTIDA

Como se sostuvo en el marco teórico, la visión compartida en este estudio viene a ser la variable dependiente. Este término es utilizado con frecuencia por Senge (1998), para referirse a la tercera disciplina del pensamiento sistémico. Según este autor, la visión compartida existe en una institución cuando todos sus integrantes tienen el mismo ideal respecto de los objetivos y metas. En uno de los párrafos de la página citada, Senge señala lo siguiente: “cuando la gente comparte una visión está conectada, vinculada por una aspiración común”.

CUADRO 9

TIPO DE VISIÓN COMPARTIDA DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE LA PROVINCIA DE HUANCANÉ, AÑO 2013

ESCALA DE VALORACIÓN	f	%
Visión muy desarticulada (01-05)	00	00%
Visión desarticulada (06-10)	51	30%
Visión regular (11-13)	104	59%
Visión compartida (14-17)	21	12%
Visión muy compartida (18-20)	00	00%
TOTAL	176	100%

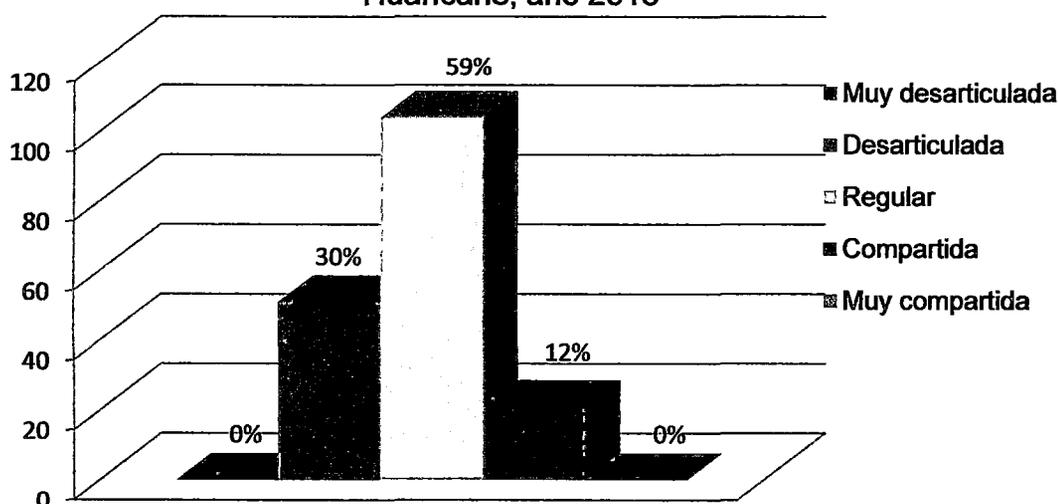
FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: Autora de la investigación

Los datos se recogieron aplicándose la técnica de la encuesta, con su instrumento denominado el cuestionario de preguntas. Las preguntas formuladas en cuestionario se refirieron a los indicadores de la variable en cuestión.

FIGURA 2

Tipo de visión compartida en los docentes de las IES de Huancané, año 2013



De 176 docentes, correspondientes a 12 instituciones educativas del nivel secundario, 104 docentes (59%) señalaron que la visión que tienen la mayoría de los profesores, es regular; mientras que 51 docentes (30%), señalaron la que visión es desarticulada; y sólo 21 docentes (12%) señalaron que la visión era compartida. Según estos resultados, se concluye que la mayoría de los docentes de las instituciones educativas de Huancané, consideran que el tipo de visión que tienen los docentes, es regular.

Discusión: Cuando se habla de tipo, se hace referencia a la naturaleza de la visión, es el patrón específico que predomina en los docentes respecto de

los propósitos declarados para el año escolar correspondiente. Al respecto Charaja (2011) señala que el tipo de visión se refiere a los diferentes estados o situaciones que el personal de una institución puede experimentar respecto del ideal institucional. En un año escolar o en un semestre, los profesores se caracterizan por manifestar un determinado sentimiento o expectativa respecto de los objetivos y las metas declarados para el año escolar. Al estado que predomina en la mayoría de los docentes, respecto del propósito declarado de la institución, es denominado en el presente estudio como tipo de visión.

En el caso concreto de una institución educativa, el tipo de visión de los profesores se manifiesta en el hecho que durante un año escolar pueden estar de acuerdo con los objetivos y metas previstas y todos trabajar y esforzarse por alcanzar dichos propósitos. En este caso la visión es compartida, o la visión es sentida de la misma manera por todos. Sin embargo, puede darse también el caso que ante los objetivos y metas previstos, cada quien tenga una visión diferente y nadie se esfuerce por alcanzarlos. En este caso, la visión es desarticulada o dispersa. Por consiguiente, según los datos que nos muestra el Cuadro 9, la mayoría de los docentes consideran que el tipo de visión predominante en sus centros de trabajo es la visión regular.

En el presente estudio hemos asumido la hipótesis de que los tipos de visión, son una consecuencia del tipo de gestión de personal que las autoridades realizan durante un año escolar. Con los resultados que estamos analizando e interpretando se comprueba que, efectivamente, el tipo de visión es una función o una consecuencia del tipo de gestión de personal que las autoridades realizan. Este supuesto se basa en los planteamientos de Koontz, Weihrich y Cannice (2008), quienes dejan entrever que la administración de

personal es determinante en el grado de productividad del trabajador. Por eso, en la actualidad los gerentes le prestan mucha atención a la gestión de personal. De la misma manera Chiavenato (2002) sostiene que la gestión del talento humano busca empoderar al trabajador para que éste tenga un desempeño óptimo en el proceso productivo de la empresa. Tanto la productividad, así como el desempeño óptimo, son una expresión de la visión compartida.

En el caso de una institución educativa, las autoridades son quienes influyen directamente en la visión compartida o desarticulada respecto de los objetivos que se propone alcanzar en el año escolar. Esta influencia se da a través de la gestión de personal. Por ejemplo, si las capacitaciones organizadas sólo favorecen a determinados docentes, se van a generar las protestas razonables de los profesores marginados. La marginación dará lugar a decisiones de autoexclusión, de indiferencia, de sabotaje, y por lo tanto, será imposible la visión compartida.

Los resultados de la investigación mostrados hasta aquí, hacen ver que los docentes que consideran que la gestión de personal es regular, son los mismos quienes señalan que el tipo de visión que predomina en sus instituciones educativas es la visión regular. En este sentido, la correlación entre las dos variables se prueba como cierta.

El tipo de visión compartida, como variable, comprende, a su vez, dos dimensiones: Visión institucional estratégica y visión pedagógica operativa. La primera dimensión a su vez comprende los siguientes indicadores:

- Consenso estratégico que los docentes tienen respecto de objetivos estratégicos previstos en el PEI
- Consenso estratégico que los docentes tienen respecto de la visión y misión institucional del PEI
- Consenso estratégico que los docentes tienen respecto de actividades previstas en el PEI y PAT para el logro de los objetivos estratégicos
- Consenso estratégico que los docentes tienen respecto de cronograma estratégico
- Decisiones que los docentes toman en función de los consensos asumidos (factores señalados)

CUADRO 10

LA VISIÓN INSTITUCIONAL ESTRATÉGICA EN LOS DOCENTES DE LAS IES DE HUANCANÉ, AÑO 2013

INDICADORES	ALTERNATIVAS						TOTAL
	Sí		Regular		No		
	f	%	f	%	f	%	
1. ¿Estás de acuerdo personalmente con los objetivos y metas estratégicos, previstos en el PEI, que la institución educativa se propone lograr durante los siguientes años?	51	30	104	59	21	12	176 100%
2. ¿Estás de acuerdo personalmente con la visión y misión institucional, previstos en el PEI, que actualmente orienta las labores educativas de la institución?	50	28	105	60	21	12	176 100%
3. ¿Estás de acuerdo personalmente con las actividades pedagógicas y cívico-escolares previstas para el presente año escolar en el PAT?	52	30	104	59	20	11	176 100%
4. ¿Estás de acuerdo personalmente con las fechas acordadas para realizar las actividades previstas en el PEI y en el PAT y así lograr los objetivos estratégicos de la institución?	52	30	104	59	20	11	176 100%
5. ¿Toma usted decisiones sinceramente, durante las labores educativas, considerando los objetivos y metas, la visión y misión, las actividades y el cronograma estratégico previstos en el PEI?	51	30	104	59	21	12	176 100%

FUENTE: Encuesta

En el Cuadro 10 se dan a conocer los resultados de la encuesta respecto de la primera dimensión, es decir, cómo perciben los docentes los elementos de la visión estratégica institucional, desde el punto de vista de la visión compartida. Se consideraron tres alternativas por cada ítem: sí, regular y no. El "sí" significa que perciben que hay consenso respecto de lo que se plantea; el "regular" significa que perciben que el consenso es regular; y el "no", significa que consideran que no hay consenso. Analicemos el cuadro.

De 176 docentes encuestados, 104 (69%), consideran que están de acuerdo regularmente con los objetivos y metas estratégicos planteados para la institución educativa. En segundo orden, se destacan 51 docentes (28%), quienes consideran que si hay consenso respecto de los objetivos y metas planteados. En el otro extremo se registran a 21 docentes (12%), quienes consideran que no hay consenso respecto de los elementos señalados. Se trata de los objetivos y metas previstos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), que exige que todos los docentes asuman como suyos, ya que sólo así se puede afirmar que existe visión compartida.

El consenso de la mayoría de los profesores respecto de los objetivos y metas, significa que la visión estratégica es compartida. Si esta visión es bastante intensa y se manifiesta en el trabajo cotidiano de la mayoría, se puede afirmar que esta visión es muy compartida, que es lo mismo decir, es muy consensuada.

Al respecto Senge (1998) señala que los trabajadores de una empresa deben abrigar la expectativa de lograr los objetivos estratégicos trazados mediante el fenómeno de la metanoia, es decir, a través de un cambio mental

profundo que permita identificarse con los ideales de la empresa. De eso se trata cuando hablamos de visión compartida. En una institución educativa, los docentes, bajo la conducción de las autoridades, deben trabajar mancomunadamente con la expectativa de lograr con éxito los objetivos y las metas trazadas para los cinco años en el PEI. A esto se llama visión estratégica institucional compartida o muy compartida, según la intensidad del consenso manifestado en los hechos.

En el cuadro que estamos analizando, está visión es sólo regular, lo que quiere decir que aún falta motivar y promover una intensidad suficiente para que se manifieste en los hechos la visión compartida.

Respecto de la visión y misión que constituyen los elementos básicos de la identidad de una institución educativa, se trata de determinar en qué medida hay consenso, y por consiguiente, visión compartida. En el cuadro 10 se advierte que 105 docentes (60%), respondieron que el consenso es sólo regular. Los docentes que consideran que sí hay consenso son en la cantidad de 50 (28%); mientras que en el otro extremo, los docentes que consideran que no hay consenso son 21 profesores (12%).

El logro de objetivos y metas, así como la consecución estratégica de la visión y misión institucional, exigen de parte de los actores educativos, el consenso respecto de las actividades previstas en el PEI y PAT. De 176 docentes encuestados, 104 docentes (59%), consideran que las actividades previstas para el logro de los objetivos, las metas, la visión y la misión, tiene consenso sólo regularmente. En uno de los extremos se tiene a 52 docentes (30%) quienes consideran que si hay consenso; mientras que los que

consideran que no hay consenso son en la cantidad de 20 docentes que porcentualmente constituyen el 11%.

Como se sabe, las actividades que deben realizarse se deben ejecutar dentro de un cronograma previamente establecido. Sin embargo, respecto del cronograma debe haber consenso para que sea acatado y se realicen dentro del marco de la disciplina. En el cuadro 10 se observa que 104 docentes (59%) consideran que el consenso es regular respecto del cronograma establecido. En uno de los extremos se tiene a 52 docentes (30%) quienes consideran que sí hay consenso; mientras que los docentes que consideran que no hay consenso son sólo 20 que porcentualmente hacen el 11%.

Finalmente, el último indicador de la dimensión “visión institucional estratégica”, se refiere a las decisiones que los docentes toman en función de los consensos asumidos, es decir, en función de los objetivos, las metas, en función de la visión y misión, en función de las actividades previstas y del cronograma acordado (factores señalados). De 176 docentes investigados, 104 (59%) respondieron que las decisiones que se toman en función de los factores previstos en la institución educativa, son regulares. En uno de los extremos se tiene a 51 docentes (30%) quienes respondieron que sí había consenso, lo que significa que sí tomaban decisiones considerando los factores previstos. En el otro extremo se tiene a 21 docentes (12%), quienes consideraron que no había consenso, lo que quiere decir que las decisiones se toman al margen de los factores señalados.

De los datos analizados se puede concluir que la postura de Senge (1998), quien señala que los trabajadores de una empresa deben abrigar la

expectativa de lograr los objetivos estratégicos trazados mediante el fenómeno de la metanoia, es decir, a través de un cambio mental profundo que permita identificarse con los ideales de la empresa, no se cumple a cabalidad. En todo caso, es sólo en un nivel regular. Lo ideal es que en una institución educativa, los docentes, bajo la conducción de las autoridades, deben trabajar mancomunadamente con la expectativa de lograr con éxito los objetivos y las metas trazadas para los cinco años. A esto se llama, visión estratégica institucional compartida o muy compartida, según la intensidad del consenso manifestado en los hechos.

Para que haya visión compartida es necesaria, señala Barbieri (1993), la participación efectiva de todos los integrantes de la organización en la construcción de la visión y misión, de los objetivos y metas, así como de las actividades correspondientes y del cronograma de su ejecución. Las experiencias compartidas, así como los conocimientos que se confrontan durante la construcción de los dos elementos de la identidad organizacional, comprometen a todos, para su realización en los hechos. Esto es lo que se recomienda en el planteamiento de los factores señalados, es decir, deben participar todos los profesores, los representantes estudiantiles, los padres de familia, los directivos y los trabajadores administrativos. El estamento que se excluya o es discriminado, asumirá una posición de indiferencia que socavará las bases de la visión compartida. Según los datos analizados hasta aquí, todo deja entender que esta participación fue sólo en términos regulares.

Por otro lado, como dejan entender Barbieri (1993) y Charaja (2011), no basta tener establecidos adecuadamente los objetivos, las metas, la visión institucional y la misión, ni basta su consenso, si durante el proceso de su

ejecución no se consideran para la toma de cesiones. En la mayoría de los casos, tanto las autoridades, así como los docentes y los demás trabajadores toman decisiones al margen de los objetivos y metas estratégicos. En cuanto a la visión y la misión, inclusive se olvidan que existen. En la práctica, estos elementos básicos, de la razón de ser de una institución educativa, se dejan a un lado y se actúa en función de criterios personales o de las circunstancias. Según los datos analizados e interpretados en el Cuadro 10, la mayoría de los profesores y autoridades toman decisiones considerando en forma regular los factores previstos en los instrumentos de gestión.

Por consiguiente, se puede deducir hasta aquí, que la visión institucional estratégica es regular, según la percepción de la mayoría de los docentes de las instituciones educativas secundarias de la provincia de Huancané. La realidad educativa, en materia de tipo de visión compartida, hace ver que en las instituciones educativas de Huancané el tipo de visión compartida es solo regular. Esto quiere decir que aún hay que trabajar para conjuncionar mejor las expectativas de la mayoría de los docentes y directivos.

La otra dimensión correspondiente a la variable “tipo de visión compartida” es la “visión pedagógica operativa”. Esta dimensión comprende los siguientes indicadores:

- Competencias previstas por el MINEDU,
- Capacidades previstas,
- Actitudes previstas,
- Horario de clases y
- Actividades curriculares previstas para el año escolar

CUADRO 11

LA VISIÓN PEDAGÓGICA OPERATIVA EN LOS DOCENTES DE LAS IES DE HUANCANÉ, AÑO 2013

INDICADORES	ALTERNATIVAS						TOTAL
	Sí		Regular		No		
	f	%	f	%	f	%	
6. ¿Estás de acuerdo personalmente con las competencias que el Ministerio de Educación propone para el área curricular que debes desarrollar en tus alumnos?	49	28	105	60	22	12	176 100%
7. ¿Estás de acuerdo personalmente con las capacidades y la forma cómo debes desarrollar en tus alumnos en el área curricular que estás a cargo?	47	27	104	59	23	13	176 100%
8. ¿Estás de acuerdo personalmente con las actitudes y la forma cómo debes desarrollar en tus alumnos en el área curricular que estás a cargo?	49	28	105	60	22	12	176 100%
9. ¿Estás de acuerdo personalmente con el horario de clases que te asignaron en el presente año escolar?	47	28	104	59	25	14	176 100%
10. ¿Estás de acuerdo personalmente con las actividades curriculares (capacitaciones, encuentros pedagógicos, seminarios, jornadas matemáticas, jornadas de comprensión lectora, etc.) programadas para el presente año escolar?	48	27	106	60	22	12	176 100%

FUENTE: Encuesta

El primer indicador tiene que ver las competencias y capacidades previstas por el MINEDU. ¿En qué medida estos factores están en la conciencia de los docentes y están persuadidos de su viabilidad y de su pertinencia con lo que ellos consideran que debe desarrollarse en los alumnos? Esta es una tarea ardua que las autoridades, empezando desde el Ministerio de Educación se ha descuidado bastante.

En el Cuadro 11 se observa que de un total de 176 docentes encuestados, 105 (60%) respondieron que están de acuerdo regularmente con los planteamientos del Ministerio de Educación respecto de las competencias y capacidades que deben lograr en sus alumnos. En uno de los extremos se

destacan 49 docentes (28%), que consideran que si están de acuerdo; mientras que 22 docentes (12%) respondieron que no están de acuerdo.

Las competencias y capacidades previstas por el Ministerio de Educación, no sólo deben estar consideradas en la programación curricular anual ni en las unidades didácticas, sino que deben estar interiorizadas como logros importantes en la mente de los docentes. En la mayoría de los casos, como se muestra en cuadro que se está analizando, los profesores no están de acuerdo con las competencias ni las capacidades, en los términos cómo están planteados, o en su defecto, no ven la importancia de tales elementos curriculares. Por consiguiente, la visión compartida de los profesores es desarticulada.

De la misma manera se puede señalar respecto de la forma cómo se propone el desarrollo de las capacidades en los estudiantes. Este es el segundo ítem, frente al cual los docentes en su mayoría respondieron que el consenso es sólo regular. Son un total de 104 docentes (59%), quienes señalaron que están de acuerdo regularmente con las capacidades previstas en el área curricular y la forma cómo el MINEDU propone que se desarrolle. En uno de los extremos se tiene a 47 docentes (27%), quienes sí están de acuerdo; mientras que 23 docentes (13%) están en desacuerdo.

En cuanto respecta a las actitudes previstas y cómo debe desarrollarse, en el Cuadro 11 se observa que la mayoría de los docentes están de acuerdo regularmente. Son un total de 105 docentes (60%), quienes respondieron en la encuesta que se les aplicó, que están regularmente de acuerdo con las actitudes previstas y la forma cómo debe desarrollar en los

estudiantes. Luego se tiene a 49 docentes (28%) quienes respondieron que sí estaban de acuerdo; mientras que el resto, 22 docentes (12%), señalaron que no están de acuerdo. Según estos resultados, la mayoría de los docentes sólo están acuerdo regularmente, lo que quiere decir que el tipo de visión compartida que predomina es el tipo regular.

En cuanto respecta al horario de clases, 104 docentes (59%) respondieron que estaban de acuerdo regularmente con el horario de clases que las autoridades le asignaron para el año escolar. Luego se tiene a 49 docentes (28%), quienes respondieron que sí estaban de acuerdo con el horario que les asignaron; mientras que los docentes que expresaron su total desacuerdo fueron sólo en la cantidad de 25 docentes (14%).

Según los datos analizados, lo que sostiene Ortiz (2003), en el sentido de que el horario de trabajo debe ser racional, equitativo y en función del logro de los objetivos de la institución, no se está cumpliendo a cabalidad en las instituciones educativas de la provincia de Huancané. En una institución educativa, el horario de clases debe elaborarse racionalmente, con equidad y en función de las competencias, capacidades y actitudes que se tiene previsto lograr en el año escolar. El horario de clases no puede responder a los intereses de las autoridades ni de algunos profesores.

El mínimo indicio de favoritismo a determinados profesores y perjuicio para otros, la mínima muestra de discriminación o exclusión, generará descontentos y socavará las bases de la visión compartida. Por eso, la elaboración del horario de clases y la asignación a los docentes de manera justa y en su momento oportuno, es un factor importante en la gestión de

personal. Cuando la mayoría de los docentes señalan que respecto del horario de clases están de acuerdo regularmente, quiere decir que hay mucho que superar y resolver todavía.

Finalmente, respecto de las actividades cívico-escolares previstas para el año escolar, en el cuadro en cuestión se observa que la mayoría de los docentes (106 profesores, 60%), respondieron que sólo estaban de acuerdo regularmente. En uno de los extremos se registran a 48 docentes (27%), quienes señalaron que sí están de acuerdo; mientras que el resto de docentes (22 docentes, 12%), no están de acuerdo con las actividades cívico escolares.

Las actividades cívico-escolares demandan el acuerdo institucional porque su realización exige el concurso de todos, inclusive de los padres de familia. Sin embargo, en la mayoría de las instituciones educativas, estas actividades son determinadas arbitrariamente por la Dirección del colegio. Como sostiene Barbieri (1993), la exclusión de los trabajadores en las decisiones institucionales, da lugar a que estos no se sientan comprometidos con la ejecución de las actividades ni con el logro de los objetivos determinados. El hecho de que la mayoría de los docentes señalen que están de acuerdo regularmente con las actividades, quiere decir que hubo veces que algunas o muchas actividades se decidieron sin consenso.

En términos generales, después de analizar e interpretar los diferentes datos recogidos, se concluye que la mayoría de los docentes manifiestan que su visión es sólo regular. Por consiguiente, es necesario que las instituciones educativas logren una visión compartida a partir de una adecuada gestión de

personal. Una gestión de personal regular, lógicamente, debe dar lugar a una visión regular, tal como se viene demostrando hasta aquí.

3. PRUEBA DE HIPÓTESIS

Después de analizar, interpretar y discutir los datos referidos a las dos variables, por separado, se llega ahora al momento de probar la verdad de la hipótesis planteada en el presente estudio. Para este efecto se toman los datos generales de las dos variables, las que se intersecan en el siguiente cuadro.

CUADRO 12

FRECUENCIAS OBSERVADAS Y ESPERADAS DE LA RELACIÓN CAUSAL ENTRE LA GESTIÓN DE PERSONAL Y EL TIPO DE VISIÓN COMPARTIDA EN LAS IES DE HUANCANÉ, AÑO 2013

Y: TIPO DE VISIÓN COMPARTIDA X: GESTIÓN DE PERSONAL	Visión muy desarticulada	Visión desarticulada	Visión regular	Visión compartida	Visión muy compartida	TOTAL
Gestión de personal muy deficiente	00	00	00	00	00	00
Gestión de personal deficiente	00	47 (14)	2 (29)	0	00	49
Gestión de personal regular	00	4 (30)	98 (61)	1 (12)	00	103
Gestión de personal buena	00	0 (0.0)	4 (14)	20 (3)	00	24
Gestión de personal muy buena	00	00	00	00	00	00
TOTAL	00	51	104	21	00	176

FUENTE: Cuadros 5 y 9

ELABORACIÓN: Autora de la investigación

En este cuadro se observa que la mayor concentración de docentes se registra en el casillero que interseca la “gestión de personal” y “la visión compartida regular”. Son 98 docentes que porcentualmente constituyen el 55.68%, que redondeado a la cifra inmediata superior, da el 56% de la población de estudio. En segundo lugar la concentración de docentes se da en el casillero correspondiente a la intersección “gestión de personal deficiente” y “tipo de visión desarticulada”. Son 47 docentes que porcentualmente constituyen el 26.7%, que redondeada a la cifra inmediata superior, da el 27% de la población total de estudio. Sólo 20 docentes (11%), consideran que “la gestión de personal” es buena y “el tipo de visión es compartida” (Cuadro 11).

$$X_c^2 = \sum_{i=1}^{k=1} \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde:
 X_c^2 : Ji cuadrado calculada
 f_e : Frecuencias esperadas
 f_o : Frecuencia observadas
 K : Cantidad de frecuencias observadas y esperadas
 i : Codificación de cada una de las observaciones

$$X_c^2 = 78+25+25+22+10+7+96=263$$

Dado que este valor debe contrastarse con el valor de la Ji calculada tabulada para tomar la decisión respectiva, se procede a continuación a identificar la Ji tabulada. Para este efecto se procede de la siguiente manera:

a) *Grados de libertad*: Los grados de libertad se halla aplicándose la fórmula siguiente.

$gl = (f-1)(c-1)$ Donde:
 gl : Grados de libertad
 f : Filas con las que se trabaja
 c : Columnas con las que se trabaja
 $gl = (5-1)(5-1) = 16$

- b) *Margen de error que se asume:* El margen de error que se asume es de 0.05, lo que por otro lado significa que se tiene el 95% de confiabilidad en los resultados finales.
- c) *Identificación de la Ji tabulada:* Teniendo los grados de libertad y el margen de error, en la intersección de ambos valores, en la tabla de distribución Ji cuadrado, se halla que la $X_c^2 = 26$.
- d) *Decisión que se toma:* Dado que el valor de la Ji cuadrado calculada es superior a la ji cuadrado tabulada ($X_c^2 = 263 > X_c^2 = 26$), se asume que la hipótesis planteada es cierta.

Por otro lado, del Cuadro 11 se deduce que en 47 docentes (27%) existe correlación entre los docentes que sostienen que la gestión de personal es deficiente y que la visión es desarticulada. Luego se tiene a 98 docentes (56%) quienes consideran que la gestión de personal es regular y, al mismo tiempo, que la visión es también regular. Finalmente, se tiene a 20 docentes (11%), quienes consideran que la gestión de personal es buena y, al mismo tiempo, que la visión es compartida. Si se hacen las sumas, se tiene a 165 docentes (94%), en quienes se da la correlación directa. Sólo en 11 docentes (6%), no se da la correlación respecto de las dos variables asociadas que se investigó.

Por consiguiente, si en la mayoría de los docentes, a quienes se les investigó respecto de sus percepciones de la gestión de personal y del tipo de visión que predomina, se llega a la conclusión que el grado de correlación es alto y directo. La correlación predominante es aquella que corresponde a la

escala regular, lo que nos da pie para sugerir a las autoridades educativas de la provincia de Huancané para que mejoren la gestión de personal.

CONCLUSIONES

La gestión de personal que realizan las autoridades es un factor influyente en una medida significativa en el tipo de visión compartida que los docentes evidencian en las instituciones educativas secundarias de la provincia de Huancané, en el año escolar 2013. Se arriba a esta conclusión debido a que el valor obtenido de la Ji Cuadrado Calculada es superior al valor de la Ji cuadrado Tabulada ($X_c^2 = 263 > X_t^2 = 26$) y, porque, además, en el 94% de la percepción de los profesores se da la influencia significativa entre las dos variables estudiadas. El nivel de desarrollo laboral que las autoridades logran mediante la gestión de personal durante el año escolar 2013 es correspondiente a la escala regular. En efecto, de 176 docentes encuestados, un promedio de 104 docentes (59%) respondieron que el desarrollo laboral fue promovido por las autoridades de vez en cuando, lo que corresponde a la escala de regular.

La supervisión pedagógica que las autoridades realizan durante la gestión de personal en el año 2013 es correspondiente a la escala regular, según la percepción de la mayoría de los docentes investigados. De 176 docentes encuestados, un promedio de 104 docentes (59%) respondieron que la supervisión pedagógica sólo se realizaba de vez en cuando, como debe ser, lo que corresponde a la escala regular.

La medida en que los docentes evidencian una visión institucional estratégica durante el año escolar 2013 es regular. Un promedio de 104 docentes (59%) señalaron que la visión estratégica institucional es regular.

La medida en que los docentes evidencian una visión pedagógica operativa durante el año escolar 2013 es regular. De un total de 176 docentes investigados, un promedio de 105 docentes (60%) señalaron que la visión pedagógica operativa que la mayoría de los docentes tienen es sólo regular.

RECOMENDACIONES

Recomendamos a las autoridades de las instituciones educativas del nivel secundario de la provincia de Huancané, que organicen ciclos de conferencias respecto de la importancia de la gestión de personal y su relación con la visión compartida. Los resultados del presente estudio deben darse a conocer en estas conferencias para que los docentes tomen conciencia de la importancia de la visión compartida como requisito fundamental para lograr los objetivos y las metas educativas de la institución.

Las autoridades de la UGEL Huancané deben entender que la gestión de personal es un factor determinante de la visión compartida. Por eso, les recomendamos que capaciten a las autoridades de las instituciones educativas en el tema de la gestión de personal. Uno de los temas de las capacitaciones debe ser referido al desarrollo laboral. Deben entender que el desarrollo laboral no es sólo la aplicación de normas ni la obligación de su cumplimiento, sino es un proceso de promoción de un conjunto de indicadores que deben ser promovidos constantemente.

De la misma manera, las autoridades de la UGEL Huancané deben capacitar a los profesores en cuanto respecta a las estrategias de supervisión pedagógica. La supervisión pedagógica que las autoridades realizan durante la gestión de personal en el año 2013 es correspondiente a la escala regular, según la percepción de la mayoría de los docentes investigados. Por lo tanto es necesario hacerles ver los errores que cometen y las acciones que deben implementar.

En cuanto a la visión estratégica institucional recomendamos a las autoridades educativas que ésta visión no se logra sólo con exhortaciones o palabras de aliento, sino hay que promover a partir de una gestión de personal que desarrolle laboralmente a los docentes y que la supervisión pedagógica se realice de acuerdo a los criterios e indicadores previstos. Deben evitar la exclusión o discriminación en las decisiones que tomen.

Para lograr la visión compartida respecto del que hacer pedagógico, la autoridades educativas de las instituciones educativas secundarias de Huancané, no sólo deben exigir el cumplimiento con la entrega de las programaciones curriculares ni tampoco monitorear su ejecución conforme el cronograma previstos, sino, deben antes que todo asegurar que los docentes interioricen la viabilidad e importancia de las competencias, las capacidades y las actitudes que el MINEDU propone que estas deben ser contextualizadas adecuadamente a la realidad de la zona.

BIBLIOGRAFÍA

- CHARAJA, F. (2011). *Administración Educativa*. Editorial Sagitario Impresores. Puno, Perú. 407 Págs.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Cuarta edición. Editorial Mc Graw-Hill. México. 586 Págs.
- HAMPTON, D. (1994). *Administración*. Tercera edición. Editorial McGraw Hill. México. 791 Págs.
- HELLHRIEGEL, D. & SLOCUM, J. (1998). *Comportamiento Organizacional*. Décima segunda edición. Editorial Artgraph. México. 864 Págs.
- HERNÁNDEZ, R., FERNANDEZ, C. & BAPTISTA, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición. Editorial MCGraw-Hill. Bogotá, Colombia. 850 Págs.
- HUANACUNI, L. (2009). *Implicancias del proceso de control en el desempeño laboral de los docentes de las IES de Juli, Zona Lago (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- IBAÑEZ, M. (200). *Administración de recursos humanos*. Editorial San Marcos. Lima, Perú. 824 Págs.
- INQUILLA, L. (2008). *Consecuencias de la gestión del recurso humano y el clima institucional en el rendimiento laboral de los profesores de las instituciones educativas secundarias de la provincia El Collao (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- IVANCEVICH, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. Novena edición. Editorial McGraw-Hill. México. 665 Págs.
- KOONTZ, H., WEHRICH, H. & CANNICE, M. (2008). *Administración*. Décima cuarta edición. Editorial Mc Graw-Hill. México. 667 Págs.

- MONDY, W. & NOE, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Novena edición. Editorial Pearson. México. 527 Págs.
- MONJE, J. (2008). *Influencias de la Gestión Institucional y Administrativa en los Resultados de la Gestión Pedagógica en las Instituciones Educativas Secundarias de la UGEL El Collao-llave (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- SENGE, P. (1998). *La quinta Disciplina*. Editorial Granica. Madrid, España. 490 Págs.
- MEDINA, J. (2003). *Visión compartida de futuro*. Editorial Universidad del Valle, Bogotá, Colombia. 440 Págs.
- BARBIERI, E. (1993). *La previsión humana y social*. Editorial Fondo de Cultura Económica, México. 132 Págs.
- ORTIZ, S. (2003). *Visión y gestión empresarial*. Editorial Paranifo, Madrid España. 190 Págs.
- BROGGI, A. (2010). *Metodología para la mejor administración de los recursos humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración (Tesis de Maestría)*. Universidad Tecnológica Nacional. Buenos Aires, Argentina.
- BEDOYA, E. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- GARCÍA, V., ROMEROSA, M. & LLORÉNS, F.(2007). *Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo (Artículo científico)*. Universidad de Granada, España.
- PORRET, M. (2012). *Gestión de personas*. Quinta edición. Editorial ESIC. Madrid, España. 607 Págs.
- BAGUER, A. (2009). *Dirección de personas: un timón en la tormenta*. Editorial Díaz Santos, Madrid España. 384 Págs.
- PUCHOL, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Séptima edición. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España. 448 Págs.
- REYES, A. (1996). *Administración Moderna*. Segunda edición. Editorial Limusa. México. 480 Págs.
- VILCA, J. (2013). *Gestión de personal y clima organizacional en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Azángaro (Tesis de Maestría)*. Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" de Juliaca, Puno, Perú.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA

LA GESTIÓN DE PERSONAL SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES

I. PARTE INFORMATIVA

- 1.1. Institución Educativa:.....
1.2. Especialidad:..... Condición laboral:.....
1.3. Área Curricular:.....
1.4. Fecha de la encuesta:.....

II. CUESTIONARIO

Instrucciones: Señor (a) profesor(a), le solicito, por favor, que responda a las siguientes preguntas marcando con una X la alternativa que según su punto de vista es la más cercana a la verdad. La resolución de este cuestionario por su persona, será utilizada para fines eminentemente científicos. Muchas gracias.

Desarrollo Laboral:

2.1. ¿Se organizan cursos de capacitación en forma permanente durante el año escolar para mejorar la labor de los docentes en su respectiva área curricular?

- a) Sí ()
b) De vez en cuando ()
c) No ()
d) Otra respuesta:.....

2.2. ¿Le dan oportunidades como un horario de clases adecuado, de permisos y otros, desde la dirección del colegio, para seguir sus estudios de posgrado o segunda especialidad?

- a) Sí ()
b) De vez en cuando ()
c) No ()
d) Otra respuesta:.....

2.3. ¿Es promocionado a cargos más importantes y de mayor exigencia profesional según sus capacitaciones y años de servicio en la institución?

- a) Sí ()
b) De vez en cuando ()
c) No ()
d) Otra respuesta:.....

2.4. ¿Se promueve desde la Dirección del colegio una comunicación institucional permanente a cerca de los deberes y derechos, de los temas o normas que deben saber los docentes?

- a) Sí ()
b) De vez en cuando ()
c) No ()
d) Otra respuesta:.....

2.5. ¿Se preocupan las autoridades por las buenas condiciones de trabajo en lo que respecta al estado de las aulas y la disposición oportuna de los medios y materiales didácticos?

- a) Sí ()

- b) De vez en cuando ()
- c) No ()
- d) Otra respuesta:.....

2.6. ¿Le han reconocido públicamente, de alguna forma, por algún logro importante que alcanzó en bien de la institución dentro de su labor pedagógica o educativa?

- a) Sí ()
- b) De vez en cuando ()
- c) No ()
- d) Otra respuesta:.....

Supervisión Pedagógica:

2.7. ¿Le supervisan su labor pedagógica de acuerdo a los criterios e indicadores establecidos en su programación curricular?

- a) Sí ()
- b) De vez en cuando ()
- c) No ()
- d) Otra respuesta:.....

2.8. ¿Le hace el seguimiento pedagógico, como debe ser, el coordinador del área curricular o alguna autoridad que haga sus veces, para ver cómo está desarrollando sus clases y se interesa por los problemas, necesidades y otros asuntos para mejorar su labor pedagógica?

- a) Sí ()
- b) De vez en cuando ()
- c) No ()
- d) Otra respuesta:.....

2.9. ¿Consideras que el coordinador del área curricular o la autoridad que hace sus veces, valora su desempeño pedagógico de manera técnica, racional y sistemática, es decir, valor su desempeño de acuerdo a los criterios previstos por usted en su programación curricular, para tomar las decisiones que corresponda?

- a) Sí ()
- b) De vez en cuando ()
- c) No ()
- d) Otra respuesta:.....

2.10. ¿Consideras que el coordinador del área curricular o la autoridad que hace sus veces, toma decisiones correctas o adecuadas para mejorar su labor docente?

- a) Sí ()
- b) De vez en cuando ()
- c) No ()
- d) Otra respuesta:.....

ANEXO 2

ANÁLISIS DOCUMENTAL Gestión de Personal

I. PARTE INFORMATIVA

1.1. Institución Educativa:.....

1.2. UGEL:..... Distrito:.....

II. GUÍA DE ANÁLISIS

Ponderaciones: 2.0= Muy bien 1.5= Bien 1.0 Regular 0.5= Deficiente 0.0= Muy deficiente

ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE PERSONAL	CRITERIOS DE VALORACIÓN				
Desarrollo laboral	2.0	1.5	1.0	0.5	0.0
1. Organización de cursos de capacitación para mejorar la labor de los docentes en su respectiva área curricular.					
2. Facilidades para seguir los estudios de posgrado o de segunda especialidad.					
3. Promoción del docente a cargos más importantes y de mayor exigencia profesional.					
4. Fomento entre los docentes la relación laboral de amistad y de mutua colaboración.					
5. Estado de las aulas y disposición oportuna de los medios y materiales didácticos.					
6. Reconocimientos públicos otorgados a los docentes por algún logro importante que alcanzó en bien de la institución.					
Supervisión pedagógica	2.0	1.5	1.0	0.5	0.0
7. Supervisión de la labor pedagógica de acuerdo a los criterios e indicadores establecidos en la PCA del docente.					
8. Monitoreo pedagógico del coordinador del área al docente para ofrecerle las ayudas o asesoramiento requeridos.					
9. Valoración del desempeño pedagógico del docente, según criterios técnico profesionales.					
10. Decisiones que toma el coordinador para mejorar la labor del docente.					
PUNTAJES PARCIALES					
PUNTAJE TOTAL					

III. OBSERVACIONES:.....

.....

.....

Huancané,..... de de 2013

ANEXO 3

ENCUESTA

TIPO DE VISIÓN COMPARTIDA SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES

I. PARTE INFORMATIVA

- 1.1. Institución Educativa:.....
1.2. Especialidad:..... Condición laboral:.....
1.3. Área Curricular:.....
1.4. Fecha de la encuesta:.....

II. CUESTIONARIO

Instrucciones: Señor (a) profesor(a), le solicito, por favor, que responda a las siguientes preguntas marcando con una X la alternativa que según su punto de vista es la más cercana a la verdad. La resolución de este cuestionario por su persona, será utilizada para fines eminentemente científicos. Muchas gracias.

Visión institucional estratégica:

2.1. ¿Estás de acuerdo personalmente con los objetivos y metas estratégicos, previstos en el PEI, que la institución educativa se propone lograr durante los siguientes años?

- a) Sí ()
b) Regularmente ()
c) No ()
d) Otra respuesta:.....

2.2. ¿Estás de acuerdo personalmente con la visión y misión institucional, previstos en el PEI, que actualmente orienta las labores educativas de la institución?

- a) Sí ()
b) Regularmente ()
c) No ()
d) Otra respuesta:.....

2.3. ¿Estás de acuerdo personalmente con las actividades pedagógicas y cívico escolares previstas para el presente año escolar en el PAT?

- a) Sí ()
b) Regularmente ()
c) No ()
d) Otra respuesta:.....

2.4. ¿Estás de acuerdo personalmente con las fechas acordadas para realizar las actividades previstas en el PEI y en el PAT y así lograr los objetivos estratégicos de la institución?

- a) Sí ()
b) Regularmente ()
c) No ()
d) Otra respuesta:.....

2.5. ¿Toma usted decisiones sinceramente, durante las labores educativas, considerando los objetivos y metas, la visión y misión, las actividades y el cronograma estratégico previstos en el PEI?

a) Sí ()

b) Regularmente ()

c) No ()

d) Otra respuesta:.....

Visión pedagógica operativa:

2.6. ¿Estás de acuerdo personalmente con las competencias que el Ministerio de Educación propone para el área curricular que debes desarrollar en tus alumnos?

a) Sí ()

b) Regularmente ()

c) No ()

d) Otra respuesta:.....

2.7. ¿Estás de acuerdo personalmente con las capacidades y la forma cómo debes desarrollar en tus alumnos en el área curricular que estás a cargo?

a) Sí ()

b) Regularmente ()

c) No ()

d) Otra respuesta:.....

2.8. ¿Estás de acuerdo personalmente con las actitudes y la forma cómo debes desarrollar en tus alumnos en el área curricular que estás a cargo?

a) Sí ()

b) Regularmente ()

c) No ()

d) Otra respuesta:.....

2.9. ¿Estás de acuerdo personalmente con el horario de clases que te asignaron en el presente año escolar?

a) Sí ()

b) Regularmente ()

c) No ()

d) Otra respuesta:.....

2.10. ¿Estás de acuerdo personalmente con las actividades curriculares (capacitaciones, encuentros pedagógicos, seminarios, jornadas matemáticas, jornadas de comprensión lectora, etc.) programadas para el presente año escolar?

a) Sí ()

b) Regularmente ()

c) No ()

d) Otra respuesta:.....