



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Modelo de gestión organizacional basado en la teoría  
del Kaizen para mejorar el desempeño docente en la  
Institución Educativa N° 10828 Chiclayo**

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

**Doctora en educación**

**AUTORA**

Mg. Gloria Esperanza Zapata Guerrero

**ASESOR**

Dr. Juan Pablo Moreno Muro

**Línea de Investigación**

Gestión y calidad educativa

**Perú - 2018**

## PÁGINA DEL JURADO

Dr. Víctor Augusto Gonzáles Soto.

**Presidente.**

Dra. Bertila Hernández Fernández.

**Secretario**

Dr. Juan Pablo Moreno Muro

**Vocal**

## DEDICATORIA

A la memoria de mis padres y de mi hermano Jorge que siempre están presentes guiando mis acciones para lograr mis metas.

**Gloría Esperanza.**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la fortaleza de espíritu, salud y decisión para vencer obstáculos en la vida cotidiana y profesional, encaminándome al logro de los objetivos trazados.

Al Dr. Juan Pablo Moreno Muro por su valiosa orientación en la elaboración del presente Trabajo de Investigación.

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, **Gloria Esperanza Zapata Guerrero**, egresado (a) del Programa de Maestría ( ) Doctorado (x), Maestría en Psicología Educativa de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 16648289

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autora de la tesis titulada: Modelo de gestión organizacional basado en la teoría del Kaizen para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa N° 10828 Chiclayo.
2. La misma que presento para optar el grado de: Doctora en Educación.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada.

En consecuencia, me hago responsable frente a la Universidad y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a la Universidad o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para la Universidad en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, la Universidad podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 01 de agosto de 2018.

Firma:



Nombres y apellidos: Gloria Esperanza Zapata Guerrero.

DNI: 16648289.

## PRESENTACIÓN

Distinguidos miembros del jurado, pongo a vuestro criterio el informe de investigación, con la finalidad de sustentar la tesis titulada: Modelo de gestión organizacional basado en la teoría del kaizen para mejorar el desempeño docente en la I. E. N° 10828 de Chiclayo, a fin de obtener el grado de Doctor en Educación en la Universidad “César Vallejo”. El presente trabajo consta de siete capítulos que a continuación se detalla:

En el primer capítulo se presenta la Introducción: Contiene la realidad problema problemática, trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación del estudio, hipótesis y objetivos.

En el segundo capítulo se presenta la Metodología. **Comprende el diseño** de investigación, variables: operacionalización, método de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez – confiabilidad y aspectos éticos.

En el tercer capítulo se presenta los Resultados. Contiene los resultados del diagnóstico y la propuesta que se presentan en tablas y gráficos estadísticos.

En el cuarto capítulo se presenta la Discusión. Contiene la discusión de los resultados en función a los objetivos de la investigación

En el quinto capítulo se presentan las Conclusiones.

En el sexto capítulo se presenta Recomendaciones.

En el séptimo capítulo se presenta Referencias. Contiene la relación de bibliografías utilizadas en la construcción de la investigación.

Finalmente se incluyen los siguientes anexos: La autorización de la publicación de la tesis, acta de Aprobación de la originalidad de la tesis, presentación de la propuesta, validación de los instrumentos por expertos, criterios y Juicio de expertos, matriz de consistencia, encuesta de la propuesta, encuesta de diagnóstico, asimismo la base de datos del diagnóstico y la propuesta.

*La autora.*

## ÍNDICE

PAGINA DE JURADO.	ii
DEDICATORIA.	iii
AGRADECIMIENTO.	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD.	v
PRESENTACIÓN.	vi
ÍNDICE.	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.	x
<b>I. INTRODUCCIÓN.</b>	
1.1. Realidad problema problemática.	12
1.2. Trabajos previos.	14
1.3. Teorías relacionadas al tema.	18
1.4. Formulación del problema.	51
1.5. Justificación del estudio.	51
1.6. Hipótesis.	53
1.7. Objetivos.	53
<b>II. METODOLOGÍA.</b>	
2.1. Diseño de investigación.	55
2.2. Variables Operacionalización.	56
2.3. Método de investigación.	58
2.4. Población y muestra.	59
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	59
2.6. Aspectos éticos.	61
<b>III. RESULTADOS.</b>	63
<b>IV. DISCUSIÓN.</b>	74
<b>V. CONCLUSIÓN.</b>	79
<b>VI. RECOMENDACIONES.</b>	81
<b>VII. REFERENCIAS.</b>	83

## **ANEXOS.**

Autorización de la publicación de la tesis.	89
Acta de Aprobación de la originalidad de la tesis.	90
Propuesta.	91
Validación de los instrumentos por expertos.	97
Criterios y Juicio de expertos.	103
Matriz de consistencia.	106
Encuesta de la propuesta.	107
Encuesta de diagnóstico.	109
Base de datos del diagnóstico y la propuesta.	110



## RESUMEN

La presente investigación tiene por finalidad contribuir de manera significativa a mejorar las dificultades que se presentó en el desempeño docente en la Institución Educativa Primaria N° 10828 de Chiclayo, se planteó como objetivo: Proponer un modelo de gestión organizacional basado en la Teoría Kaizen para mejorar el desempeño docente

El marco teórico tuvo como principales referentes a las teorías de: Comportamiento organizacional, liderazgo transformacional, motivación y enfoque de gestión por competencias. El tipo de estudio es descriptivo propositivo, se utilizó el diseño transversal. Los instrumentos de recolección de datos utilizados fueron la encuesta. Los mismos que contaron con la validez de tres expertos y se obtuvo una confiabilidad de 0,902 puntos y de 0,854 en contenido, lo que permitió que el instrumento se considere confiable. La muestra estuvo conformado por 32 docentes. La hipótesis fue: La propuesta de un modelo de gestión organizacional basado en la teoría Kaizen contribuye en la mejora del desempeño docente en la I. E. N° 10828 – Chiclayo.

Los resultados más relevantes las dimensiones de la propuesta: autorreflexión, comunicación - motivación, preparación - compromiso, empowerment – resultados, recompensa – reconocimiento, el promedio alcanzado fue de 4,27puntos el nivel logrado en la escala de Likert fue de acuerdo, lo que permitió elaborar la propuesta denominada Modelo de gestión organizacional basado en la teoría del kaizen. Se concluye que la propuesta contribuye en la mejora del desempeño docente.

**Palabras claves:** Modelo, gestión, organizacional, kaizen, desempeño, docente.

## ABSTRACT

The present research aims to contribute significantly to improve the difficulties presented in the teaching performance at the Institution of Primary Education No. 10828 of Chiclayo, it was proposed as objective: To propose an organizational management model based on the Kaizen Theory to improve Teacher performance

The theoretical framework had as main referents to the theories of: Organizational behavior, transformational leadership, motivation and competence management approach. The type of study is descriptive propositive, the transversal design was used. The data collection instruments used were the survey. The same ones that had the validity of three experts and obtained a reliability of 0.902 points and of 0.854 in content, which allowed the instrument to be considered reliable. The sample consisted of 32 teachers. The hypothesis was: The proposal of an organizational management model based on the Kaizen theory contributes to the improvement of the teaching performance in the I. E. N ° 10828 - Chiclayo.

The most relevant results the dimensions of the proposal: self - reflection, communication - motivation, preparation - commitment, empowerment - results, reward - recognition, the average achieved was 4.27 points the level achieved in the Likert scale agreed, Allowed to elaborate the proposal denominated Organizational management model based on the kaizen theory. It is concluded that the proposal contributes to improving teacher performance.

Key words: Model, management, organizational, kaizen, performance, teacher

## **I. INTRODUCCIÓN.**

### **1.1. Realidad problema problemática.**

Las políticas educativas en el Perú se encuentran en un proceso de cambio contante, la misma que tiene como fin primordial desarrollar las competencias en los estudiantes para afrontar la complejidad y diversidad sociocultural en el ejercicio de la ciudadanía. Desde esta perspectiva las instituciones educativas tienen el compromiso de brindar una educación de calidad, para lograr este cometido el factor clave del desarrollo y éxito son los docentes y el modelo de gestión que imprima el gestor o el director.

Una institución educativa como organización que tiene su propia identidad y su cultura organizacional, es aquella que brinda un servicio educativo de calidad, tiene reconocimiento social, los padres de familia están satisfechos de la por la educación que reciben sus hijos. Se debe, que en su organización interna los elementos y los procesos están interconectados y todos los actores son responsables de sus funciones asumidas al logro de los objetivos trazados. Desde este punto de vista el desempeño docente como factor determinante en la optimización de la gestión institucional

En cada sociedad o grupo social el ser humano para sobrevivir siempre está en constante búsqueda de nuevos hallazgos: indaga, vivencia, experimenta, interactúa, contrasta sus saberes con el medio donde se desenvuelve, ello lo conduce adquirir, construir y generar nuevos conocimientos, conforme aprende va descubriendo y conquistando el mundo que lo rodea. De esta manera apertura nuevos horizontes, ya sea sociales, académicos, tecnológicos, empresariales para satisfacer su necesidad y la de otros, con sus aportes contribuye al desarrollo y transformación de un modelo de país.

Desde esta perspectiva la educación juega un papel muy importante en la vida de cada ser humano y en la evolución de cada sociedad. La ley general de educación en uno de sus fines establece que ella tiene como fin la formación del ser o la persona. El ser se forma y se desarrolla en un contexto de unidad, en una cultura de paz y de convivencia armónica respetando los derechos de los demás y el medio social. Cada persona cumplimos un rol y ello ayuda

direccionarnos a la realización personal, social y profesional en el ejercicio de la ciudadanía, ser hombres de bien social.

La transformación y desarrollo de cada país depende de su modelo educativo que impone el Estado en sus políticas para su sostenibilidad en el futuro, pero, nos damos con la sorpresa que las políticas de Estado en temas de educación son modificadas por las políticas de cada gobierno, lo cual, no permite formar el tipo de ciudadano que necesita el país, que contribuya a su transformación y desarrollo sostenible.

Pero las escuelas tienen el gran reto de formar hombres de bien que ejerzan la ciudadanía, cumplir este objetivo depende del rol del maestro, dicho en otras palabras buen desempeño para con lo que enseña a los estudiantes, para con la institución que aporta a mejorar la gestión, el impacto a la comunidad y la realización como profesional altamente competente. Un maestro proactivo, emprendedor, creativo, innovador, investigador, con compromiso, actitud de cambio, que asume retos, soluciona problemas, que aporta a la transformación de la comunidad, es el maestro, que enseña con el ejemplo, enseña a aprender haciendo.

Haciendo una mirada retrospectiva de la educación peruana, hay que considerar que el afán de cada Nación o Estado es desarrollar una educación de calidad, ello garantiza que el país se desarrolle de manera sólida en todos aspectos sociales, es decir un país sostenible y competitivo, que se enfrenta a otras sociedades del mundo como país emergente.

Por los años 95 el modelo educativo peruano, cambió bajo el paradigma del constructivismo, nueva secundaria, el bachillerato, el Plancad, el plan G, con la intención de mejorar la calidad educativa, hasta que llegamos al 2001 se declaró la educación en emergencia con la evaluación PISA, los resultados de PISA (2001, 2009, 2012 y 2015) el sistema educativo peruano logró alcanzar el penúltimo y último lugar de 65 países participantes. Ponen a Finlandia por logros alcanzados en educación, como un país modelo por la calidad de su sistema educativo, en ello, enfatizan que los resultados óptimos en educación se debe al buen desempeño de sus docentes.

A raíz de los resultados de PISA, las políticas educativas dieron un vuelco en el Perú. Así tenemos que en el año 2003 se modificó la Ley General de Educación (28044), con fines de mejorar y garantizar la calidad educativa en el 2006 se dio la Ley del SINEACE – IPEBA (28740), en el 2006 en la Región Lambayeque se implementó el Proyecto Educativo Regional (PERLAM), en el 2007 a nivel nacional se implementa el Proyecto Educativo Nacional (PEN), en el 2008 se modifica el Diseño Curricular Básico de la Educación Básica Regular. En el año 2012 se implementa el Marco del Buen Desempeño Docente, la evaluación censal de estudiantes ECE (2007 – 2015), la implementación de rutas de aprendizaje (2013), en el 2012 la dación de la Ley de Reforma Magisterial (29944) esta ley género la evaluación de docentes y el concurso de los cargos directores a nivel nacional en las instituciones educativas de educación básica regular. Como ya se ha expuesto anteriormente con el fin de garantizar la calidad educativa, dicho propósito está enmarcado en la función docente.

Los cambios suscitados en nuestro país, ponen en el centro de todo proceso educativo, la mejora del desempeño docente desde su práctica pedagógica en el aula y su involucramiento con la gestión de la institución, con el fin de formar las capacidades en los estudiantes según el perfil esperado.

Se observa en las instituciones educativas limitaciones en el desempeño docente, lo cual se manifiesta en: la falta de compromiso en la elaboración de los documentos de gestión, inconsistencia en el manejo del enfoque curricular, rutina en el desarrollo de los procesos pedagógicos, no se formula proyectos de investigación e innovación, desvinculación entre escuela y comunidad, rechazo a la evaluaciones de desempeño docente. Estas limitaciones en el desempeño docente hacen que no se brinde un buen servicio educativo de calidad, situación que se pretende mejorar con la propuesta de un Modelo Gestión Organizacional basado en la Teoría del Kaizen.

## **1.2. Trabajos previos.**

Identificado el problema del desempeño docente en la institución educativa, se observó que no es un tema aislado a otros ámbitos educativos, siendo el problema de carácter pedagógico desde la función del desempeño

docente, se recurrió a indagar en estudios realizados sobre gestión organizacional basado en la Teoría del Kaizen y el desempeño docente. La información se ha consolidado a partir de las diferentes fuentes bibliográficas de las bibliotecas del contexto regional y de Internet.

Las investigaciones citadas en los antecedentes guardan relación con la presente investigación, lo cual es un respaldo para fundamentar y concretizar este estudio. Se enfoca los antecedentes desde el ámbito internacional y nacional. Así, tenemos

### **Ámbito internacional.**

Montaña y Torres (2015) de Colombia, determinan: Que la organización evidencia una cultura sana enfocada en su talento del personal. Las relaciones entre superiores, pares y subordinados son positivas, y con un alto nivel de confianza, respeto, trabajo en equipo y colaboración lo que hace que los resultados de los objetivos por área sean óptimos y contribuyan al progreso de la organización. Además, se percibe un alto nivel de liderazgo por parte de los jefes y un clima laboral sano en donde los eventos extra laborales son bien recibidos por los colaboradores.

Una institución organizada que se desarrolla sobre la base de la gestión de personas, son instituciones que aprovechan el capital intelectual de su personal para direccionar el crecimiento y desarrollo de la institución educativa, asimismo, obedece a una cultura organizacional, el cual se relaciona con el modelo de gestión que se propone en la presente investigación.

Urriola (2013) de España, resalta en su estudio: Que el sistema evaluativo en estudio corresponde a una evaluación sumativa, pues su proceso es formal, estandarizado y legal; su propósito es rendir cuentas; su uso fundamental es recoger una amplia muestra de información extraída de la actuación general del profesor y, a partir de los resultados obtenidos, se toman decisiones administrativas de retención o despido.

El autor expresa en su estudio que la evaluación docente corresponde a un enfoque cognitivo, que los resultados están determinados por una

evaluación sumativa, que responde a indicadores estandarizados y a las normas establecidas, de acuerdo a sus desempeño y sus logros se determina la continuidad de su trabajo, enfatizan, que el mayor propósito es contribuir en la mejora de la calidad educativa, no se toma en cuenta la preparación y capacitación del docente para la mejora de su desempeño. El modelo que se propone, busca a partir de las competencias profesionales y el nivel organizativo de la gestión institucional mejorar el desempeño docente.

Rueda (2012) de España, en su investigación concluye: Que la cultura de la organización es la personalidad conjunta de los miembros de la organización, por la cual se rigen y asumen valores, comportamientos y prácticas que dan identidad y la hacen diferente de las demás; la gestión del conocimiento, se comprende como un proceso que parte desde la creación del conocimiento hasta la transferencia de conocimiento y, que una vez aplicado se genera un nuevo conocimiento. Las tecnologías de la información y la comunicación, es un componente que forma parte del capital tecnológico, su uso permite una mayor divulgación y generación de nuevos conocimientos. La producción científica está basada en la sumatoria de todos los productos obtenidos a partir de las actividades de investigación realizada por grupos de investigación adscritos a universidades, empresas y centro de investigación.

Desde la posición del autor, se asume, que el nivel organizativo y las relaciones interpersonales positivas entre los involucrados permiten el intercambio de capacidades, capital tecnológico en la producción científica. De igual modo con la propuesta del modelo de gestión desde la perspectiva de la teoría del Kaizen se busca mejorar el desempeño docente.

Zuloaga (2012) de Colombia, en su investigación establece: Que los egresados tienen suficientes conocimientos para el desarrollo de actividades de aprendizaje y un buen cumplimiento en los programas de estudio. Una gran parte de los egresados han mostrado un compromiso hacia su institución laboral e iniciativa para hacer una propuesta de mejora. Los egresados han mostrado buena disposición para trabajar en equipo y han podido establecer buenas relaciones con el colectivo escolar. El modelo de seguimiento de egresados



permite establecer que la eficacia del desempeño laboral de los egresados de escuelas normales del Estado de Aguas Calientes se ve impactado de manera positiva por la formación profesional docente recibida.

El autor resalta las potencialidades de los egresados en el desempeño de sus funciones, dichos atributos se ven reflejados en: conocimientos y dominio de las actividades de aprendizaje, compromiso laboral, trabajo en equipo. En resumen se podría decir, que un modelo de gestión institucional debe generar el ejercicio del buen desempeño docente, situación que se espera lograr con la propuesta del modelo de gestión organizacional basado en la teoría del Kaizen.

### **Ámbito nacional y regional.**

Tolentino (2013) de Lima Perú, en su investigación, establece: Que existe una relación estadísticamente significativa de  $r_s = 0.920$  entre el desempeño didáctico y académico del docente y el grado de satisfacción de los estudiantes del Programa de Complementación Pedagógica de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos durante el periodo 2013 - II. Revela que la satisfacción estudiantil frente al desempeño didáctico y académico de sus docentes disminuye conforme pasan de ciclo, se exhorta mayor cuidado y planificación administrativa y académica, el Programa de Complementación Pedagógica constituye un foco valiosísimo en el que confluyen distintas disciplinas científico-socio-humanísticas albergando profesionales capitalinos, así como del interior del país.

El estudio realizado, enfatiza que existe relación entre el desempeño didáctico y académico del docente y el grado de satisfacción de los estudiantes, pero, que ésta disminuye conforme avanzan gradualmente de ciclo académico. Con la propuesta del modelo de gestión organizacional se pretende mejorar el desempeño docente desde la posición de la teoría de Kaizen.

Veliz (2014) de Chiclayo Perú, en su estudio determina: Que el modelo de gestión educativa holístico para la mejora de la imagen institucional responde a la concatenación, articulación y a la funcionalidad de cinco dimensiones: ecuación de desarrollo personal, promoción del talento humano, compromiso y

planificación corporativa, desempeño docente y promoción social. Por cada dimensión se planeó objetivos estratégicos y sus respectivas actividades.

La investigación resalta que el modelo de gestión educativa holística mejora la imagen institucional, uno de sus factores claves fue el desempeño docente, desde los aportes del autor, se pretende con la propuesta del modelo de gestión organizacional mejorar el desempeño docente.

Castañeda (2013) de Chiclayo Perú, en su estudio establece: Que el nivel de planificación educativa de los docentes de la Institución Educativa Secundaria “Pedro Abel Labarthe Durand” de la Provincia de Chiclayo es el regular con el 50% de los docentes, seguido del nivel deficiente (20.3%), nivel bueno (15.6%) y el nivel óptimo (14.1%). El nivel del desempeño docente de la Institución Educativa Secundaria “Pedro Abel Labarthe Durand” de la Provincia de Chiclayo es el regular con el 43.8% de los docentes, seguido del nivel deficiente (21.9%), nivel bueno (18.8%) y el nivel óptimo (15.6%). Asimismo, determina que existe relación directa entre la Planificación Educativa con las dimensiones del Desempeño Docente en la Institución Educativa Secundaria “Pedro Abel Labarthe Durand” de la Provincia de Chiclayo 2013.

La investigación citada conlleva a determinar que: a mayor planificación educativa se incrementa el desempeño docente, desde esta óptica, la propuesta del modelo de gestión organización basada en la teoría del Kaizen se pretende mejorar el desempeño docente.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema.**

#### **1.3.1. Fundamentación teórica.**

La investigación se fundamenta en las siguientes teorías: comportamiento organizacional, liderazgo transformacional, la motivación y enfoque de gestión por competencias.

#### **Teoría del comportamiento organizacional.**

El comportamiento organizacional (CO) es un campo del conocimiento humano extremadamente sensible a ciertas características de las

organizaciones y de su entorno. El Comportamiento Organizacional se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones. Se basa, sobre todo, en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación.

Gonzales (2006), Robbins (1998) y Dubrin (2003) plantean que el comportamiento organizacional:

Es una disciplina, ello significa que tiene un campo de estudio bien definido, con un acervo común de conocimientos. La cual estudia tres determinantes de la conducta en la empresa: individuos, grupos y estructura.

El comportamiento organizacional Amorós (2007), se encarga de:

Investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización (p.7).

En una institución, cualquiera sea su naturaleza o razón social las personas (personal) se organizan y coordinan la ejecución de los planes estratégicos y actividades de manera sistemática, ordenada de manera conjunta entre todos los miembros de la organización para el logro de los objetivos. Las organizaciones educativas son los llamados directivos quienes supervisan el cumplimiento del desempeño docente. El comportamiento organizacional tiene como metas: describir, comprender, predecir y controlar. El comportamiento organizacional se basa sobre cuatro funciones gerencial: planeación, organización, dirección y control.

### **Teoría del liderazgo transformacional.**

Propuesta por Burns (1978) y secundada por Bass y Avolio (1990) el liderazgo transformacional está fundado en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores. Un líder transformacional entiende la necesidad de que sus equipos deben sentir que trabajan por algo más que el dinero, llevarlos hacia un

compromiso consigo mismos y con la organización para alcanzar metas a largo plazo. Las personas con este estilo de liderazgo son los verdaderos líderes que inspiran a sus equipos constantemente con una visión compartida del futuro.

Bass (1995), Avolio y Howell (1993), Bycio, Hackett y Allen (1995), Avolio, Bass y Jung (1997), citado por Méndez (2009) identifican cuatro componentes de Liderazgo Transformacional:

**Liderazgo carismático:** Los líderes son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

**El liderazgo individualizado:** Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades, capacidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Eleva el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad.

**El liderazgo de estimulación intelectual:** En este tipo de liderazgo se fomenta la creatividad, se enfatizan en el re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder.

**Liderazgo inspiracional:** Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Villalón (2014) sostiene que el liderazgo transformacional:

Es un liderazgo carismático, visionario, transformativo, comunitario y democrático, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros de una organización (p.33).

Los líderes transformacionales motivan a otros a hacer más de lo esperado incluso más allá de lo que se creía posible. Establecen expectativas más retadoras y alcanzan desempeños superiores. El liderazgo transformacional implica incitar, generar y cambiar el modo de ser y actuar de todo el personal involucrados como también de la gestión de la institución educativa, entre otras palabras implica una innovación total.

Martins, Carmmaroto, Neris, & Canelón (2009) sostienen que en los establecimientos educacionales el principal líder es el director y para alcanzar el liderazgo transformacional, ello implica:

Un director consustanciado con el haber social, los valores, la cultura, las tradiciones, las necesidades de cambio, en mejora de la institución, a través de la participación e integración de todos los actores en beneficio de la formación del educando (p.4).

### **Teoría de la motivación.**

Abraham Maslow (1954) planteó que cada persona tiene unas necesidades jerárquicas (fisiológicas, afectivas, autorrealización), desde su concepción holística sostiene que el hombre es un ser integrado y organizado, sin partes diferenciadas. La jerarquía de necesidades humanas, los cuales comprenden las necesidades: fisiológicas, protección, amor y pertenencia, estima y autorrealización.

Ixtepan (2013) plantea que la autorrealización en el desempeño docente:

Son las necesidades más elevadas, a través de su concreción encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una acción según objetivos trazados en el ejercicio de la docencia.

Todo ser humano en el ejercicio de una función o la realización de una acción ya sea en la vida diaria o dentro de la organización e institución, necesita de estímulos motivacionales para tener esa energía y fuerza de empuje para lograr con satisfacción la acción encomendada o el objetivo deseado.

En una institución educativa para lograr un buen desempeño docente, es necesario que los directivos impriman su capacidad de liderazgo, y para ello es importante la comunicación y la motivación sin estos elementos es como restringir el entusiasmo por el trabajo y los objetivos de la institución se realizarían medianamente.

La motivación es el factor que conduce al éxito a toda la organización, porque hace que todo el personal haga suya los proyectos, planes y actividades para concretizar la visión institucional. La motivación para un buen desempeño docente implica tres aspectos: Creación de condiciones de trabajo (ambiente laboral positivo), oportunidad de desarrollo del personal dentro la institución (responsabilidad, compromiso en las funciones asumidas y estímulos) y lograr que los valores y visión de institución sean compartidos con todo el personal involucrado de la organización educativa (comunicación y relaciones interpersonales asertivas).

#### **Enfoque de gestión por competencias.**

La gestión por competencias, fue planteado por primera por David Mac Clelland (1973), citado por Gallart & Jacinto (1997) plantean:

Que la gestión por competencias, es un modelo que se hace cada vez más impactante en la gestión de las organizaciones, integra las fortalezas y promueve el buen desempeño del personal.

En la gestión por competencias, se plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

Porter (1998) en términos generales define la competitividad como: “el intento de ser mejor que los competidores” (p.123).

Bernal (2007) sostiene que la competencia responde, gracias “a la puesta en juego de la productividad y la ventaja estratégica que ofrecen la consecución de eficiencia y eficacia”.

Desde la perspectiva en el campo educativo se logra el buen desempeño docente si hay un buen nivel de competencia en el ejercicio de sus funciones, si ello, es el motor que guía y direcciona al logro de la misión y visión institucional, entonces el desempeño docente será exitoso y la gestión educativa será también de calidad.

Las organizaciones educativas que gestionen correctamente el capital intelectual de su personal se constituyen en instituciones sólidas que se conducen al desarrollo y la sostenibilidad en el tiempo y espacio; porque se posiciona en el contexto. Asimismo el éxito de toda institución se basa en la calidad del servicio educativo que brinda y de los niveles de competitividad de su personal docente. Las competencias implican dominio de: conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes, equilibrio y control emocional, creatividad e innovación, emprendimiento en los roles asumidos, dichos factores lo conllevan a la realización profesional, es decir, buen desempeño docente.

### **1.3.2. Gestión organizacional basada en la Teoría del Kaizen.**

#### **Definición de gestión y organización**

La gestión es el conjunto de acciones o procesos operativos que los directivos ponen en ejecución para direccionar la institución educativa en términos de eficiencia, producción y resultados óptimos, es decir, logro de metas trazadas, fruto del esfuerzo de todo el personal involucrado de la institución. En una gestión, el factor o el elemento clave para poner en marcha los procesos, es indispensable la participación decidida y total de las personas involucradas con la institución u organización educativa.

En toda gestión las personas involucradas están organizadas en tres grupos: directivos, jefaturas y el personal. Del mismo modo las funciones de los directivos

quienes conducen la gestión de la institución son: planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar.

Universidad La Salle (2010) relacionándola con el concepto de administración, cita a los siguientes autores que definen la gestión como:

Ramírez (2005) gestión es “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos,... ejecución de acciones para llegar a un resultado”.

Fajardo (2005), plantea que gestión se relaciona con el término inglés “Management”, traducido inicialmente al español como “administración” y ahora es entendido como “gestión de organizaciones”, referida al:

Conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica.

Ramírez (2005) plantea que el concepto de organización tiene diversas connotaciones, en términos generales consiste: “en un conjunto de partes ordenadas para un fin determinado” (p. 195).

En el ámbito de las relaciones de los seres humanos, las organizaciones se consideran como grupos de individuos que persiguen fines determinados. Pueden darse casos en que algunos individuos pertenezcan a diferentes organizaciones y que algunas organizaciones contengan o se relacionen con otras.

El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (2001) define que una organización “es la asociación de personas regularizada por un conjunto de normas dispuestas, con el fin de alcanzar la meta común” (p. 1563).

Sunder (2005) plantea que las organizaciones son “conjuntos de contratos entre individuos o grupos de individuos”.

Parsons (1966) sostiene, que las organizaciones: “Son unidades sociales (o agrupaciones humanas), construidas en forma deliberada o reconstruidas para alcanzar fines específicos”.



Barnard (1938) citado por Rodríguez (2011, p. 27) define a las organizaciones como “sistemas conscientemente coordinados de actividades o fuerzas de dos o más personas”.

Amorós, E. (2007) plantea que una organización es:

Una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a metas trazadas, donde su máximo desarrollo y el éxito, están en función a su estructura organizacional (p. 6).

Una gestión organizacional puede percibirse como todo cambio planeado. La planificación del cambio organizacional se sustenta en la idea de una organización y un sistema social que han de evolucionar dinámica y armónicamente, para lo cual el desarrollo de la organización ha de ser un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales.

Toda organización funciona dentro de un ambiente dinámico sujeto a transformaciones que exigen a la misma una adaptación continua de sus características y comportamientos. Ello exige a la organización establecer un proceso de cambio planeado, es decir, una gestión organizacional está destinada a propiciar y mantener nuevas formas de organización y a desarrollar procedimientos más efectivos de planificación, de toma de decisiones, de comunicación.

### **Tipos de procesos en una organización.**

Rincón (2012) sostiene que en toda organización existen tres tipos de procesos.

Los procesos claves o primarios: Están relacionados directamente con la misión de la organización y consecuentemente con ello, impactan directamente al cliente externo. Los procesos estratégicos: Son los que facilitan las guías de actuación para los procesos claves y están basados en la escucha de la voz del cliente o del mercado. Los procesos de apoyo: facilitan los medios necesarios, tanto humanos como materiales, para que los procesos claves se realicen de manera efectiva y eficiente.

En toda organización los procesos son los factores o nexos claves que se interrelacionan con las diversas áreas de la gestión, ya sea con el órgano de apoyo, línea, directriz, dicha interrelación entre los diferentes áreas hace que se logre buenos resultados en la institución educativa, lo cual genera impacto y satisfacción de los padres de familia, ello dependerá del tipo de gestión institucional.

Rincón (2012) plantea que en todo proceso organizacional operan tres características fundamentales, las cuales son: “efectividad, eficiencia y adaptabilidad”.

La efectividad mide el grado de cumplimiento de los objetivos en base a los resultados, es decir, es el nivel (desempeño docente) de satisfacción de las necesidades de los padres de familia y el reconocimiento de la sociedad.

La eficiencia mide la cantidad de recursos utilizados para lograr el objetivo propuesto, en otras palabras indica el buen uso racionado de los recursos que no generan sobre costo ni pérdida, mas generan valor, en la docencia implica: planificación, distribución y uso óptimo del tiempo, uso de herramientas pertinentes de enseñanza y aprendizaje y logro de aprendizajes esperados en los estudiantes.

Adaptabilidad, que todo proceso debe ser flexible, debe ajustarse a las necesidades del usuario (estudiante, docentes y padres de familia) que responda a sus expectativas y a la solución de problemas futuros.

### **Competitividad y productividad en las organizaciones.**

Las instituciones educativas cumplen una función social, la de educar y formar al ser humano a través de los diferentes procesos formativos de la etapa escolar. El formar y desarrollar la mente humana es tarea de los docentes, es él quien utiliza todos los mecanismos y las herramientas necesarias para desarrollar competencias y capacidades en los estudiantes. Desde este punto de vista, una institución adecuadamente organizada se encamina hacia el desarrollo en niveles de producción y calidad de servicio que brinda. Dichos resultados se debe a la responsabilidad, compromiso y al desempeño docente.

Del Castillo & Vargas (2009) sostienen que el desempeño en una organización:

Se mide por el nivel de productividad y competitividad como resultado del desempeño del personal en busca del logro de objetivos. Ello implica satisfacción laboral del personal y el desarrollo de la organización (p. 61).

El buen nivel de desempeño docente conlleva a establecer de manera paulatina la eficiencia y la eficacia de los roles y funciones asumidas en el desarrollo del quehacer educativo. Para tal efecto, es necesario que el líder de la institución opte por la aplicación de un modelo de gestión que optimice el desempeño docente. En este sentido, los procesos gerenciales son factores indispensables en la gestión de toda organización.

### **Niveles de la gestión organizacional.**

Teniendo en cuenta las funciones y el nivel organizativo de las personas, como el sostén y razón de ser de toda organización Amorós (2007) establece tres tipos de niveles:

A nivel de individuo: En ella se determina el comportamiento individual de cada persona, la percepción y la toma individual de las decisiones, la práctica de los valores, las actitudes, la satisfacción en el trabajo, los niveles de motivación.


A nivel grupal: dado por la solución de conflictos, conciliación o negociación y el trabajo en equipo, ejercicio de las capacidades competitivas en la organización educativa, la capacidad de comunicación, liderazgo, el poder y el comportamiento político.

A nivel de estructura organizativa: Comprende, los fundamentos de la estructura organizacional, diseño de los puestos de trabajo y la división del trabajo, capacidad de gestión del talento humano, la gestión de los recursos, la cultura organizacional, cambio organizacional y el clima organizacional.

Tomando en cuenta los indicadores de gestión organizacional, Rincón (2012) plantea tres niveles: Planificación estratégica, planificación funcional y planificación operativa.

La sinergia de los tres niveles hace que la gestión se dirija a la visión al logro de resultados deseados. La misma que se visualiza en el gráfico siguiente:

**Dimensiones de indicadores de gestión**

	<b>REVISIÓN</b>	<b>ENFOQUE</b>	<b>PROPÓSITO</b>
	Desempeño de la organización como un todo	Largo plazo (Anuales)	Alcances de la Visión y la Misión
	Desempeño de las áreas funcionales de la organización	Corto y mediano plazo (Mensuales o Semestrales)	Apoyo de las áreas funcionales para el logro de las metas estratégicas de la organización.
	Desempeño individual de empleados, máquina, productos, servicios y procesos	Inmediato (Semanales diarias, hora)	Alineamiento del desempeño de empleados, máquinas productos, servicios y de los procesos con las metas de la organización y de las áreas funcionales.

Fuente: Tomando de Rincón (2012).

**La comunicación factor clave en la gestión organizacional.**

Todo proceso de cambio y de mejora debe ser asumido como un reto, pero, para ello, el buen líder de la organización debe infundir una comunicación efectiva y asertiva para una mejor comprensión de los propósitos y los roles establecidos por la institución. La comunicación como medio de intervención e interacción entre personas orienta de manera eficaz los procesos que operativizan la gestión de la organización.

Belén, Rojas, Ramírez & Álvarez (2005,) consideran que la comunicación como herramienta de gestión organizacional “es una herramienta fundamental para lograr que las relaciones en las organizaciones sean exitosas” (p. 32).

La comunicación es un proceso complejo que implica intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes, sentimientos, emociones, pensamientos entre dos o más personas. La comunicación está dada por un conjunto de capacidades, instrumentos, estrategias, habilidades y

acciones en toda organización empresarial como educacional, su utilización es un factor clave para el éxito de las instituciones educativas.

### **Procesos de gestión organizacional.**

Munch (2010) desde el enfoque de la administración establece que los procesos de gestión organizacional, comprende: “la planificación, organización, integración, control y liderazgo, evaluación y control”.

La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito. Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo. Se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional. Comprende recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos; estos últimos son los más importantes debido a que del talento humano depende el manejo y gestión de los otros recursos que conforman la organización.

La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo. Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización. A través de la comunicación se trasmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades.

El liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión. Todas las personas que no se distinguen por ser líderes natos y tengan la responsabilidad de dirigir una organización deberán aprender a desarrollar ciertas cualidades y conocimientos que conforman el perfil del líder. Deben poseer competencias tecnológicas, conocimientos de su profesión, conocimientos administrativos - normativos y competencias personales.

La evaluación y control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la organización. Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal, de la sociedad, del entorno y de los accionistas para cumplir la misión de la organización. La evaluación y el control sirven para comprobar la efectividad de la gestión y promueve el aseguramiento de la calidad del servicio que brinda la organización.

### **Fundamentos del modelo basado en el Kaizen.**

El término Kaizen es una palabra japonesa compuesta de dos palabras, KAI que significa “cambio o intercambio” y ZEN que significa “, mejora, bueno o beneficioso”, cuyo significado es “cambio para mejorar”.

En términos de gestión de cualquier organización cual fuere su razón o naturaleza significa “mejora continua”. Es acogido por las entidades empresariales como una herramienta de mejora continua en la gestión de personas. Es decir, su aplicación debe entenderse como la vía o el camino a la excelencia a través del mejoramiento continuo en calidad y productividad.

El Kaizen parte de la premisa de que las personas son el activo más importante de una organización, porque las personas son la razón de ser de la existencia de cualquier organización u institución. Se lleva a la práctica por medio del trabajo en equipo y se emplean para ello una serie de técnicas o sistemas, entre las cuales se encuentran: gestión de calidad, sistema uso óptimo del tiempo, mantenimiento productivo total, actividades de grupos pequeños, control

de procesos, ciclo de mejora, generación de cadena de valor, análisis de riesgos, flexibilidad y polivalencia de los trabajadores, otros.

El principal representante teórico, fue Shigeo Shingo (1950) que aportó el método SMED, cuyo principal objetivo “reducir al mínimo la cantidad de tiempo” necesario para preparar las máquinas y herramientas y tiene como otro de sus importantes aportes el Poka-Yoke. El sistema poka-yoke consiste en la creación de elementos que detecten los defectos de producción y lo informen de inmediato para ir a la causa del problema y evitar de que vuelva a ocurrir. Este autor sostuvo la idea de que la calidad puede ser obtenida sólo si el proceso de manufactura está diseñado y operado con estándares ideales.

Masaaki Imai (1986) conocido como el padre de la filosofía japonesa Kaizen (mejora continua). El termino Kaizen fue propuesto por Masaaki Imai, en sus libros referidos al tema en 1989 y 1997. Desde la perspectiva del Control de Calidad, también aportaron para consolidar la filosofía kaisen, Deming, Juran, Ishikawa (1949 - 1954), Ishikawa fue el fundador y director general del Instituto Kaizen.

Genichi Taguchi (1982), definió en sus trabajos la necesidad de mejorar los procesos productivos de manera continua y reducir la variabilidad a los efectos de poder continuar siendo competitivos. También le da a la fase de “Diseño de producto” una fundamental trascendencia pues en ella es donde se genera la calidad y se determina el costo final del producto.

El Kaizen puede y debe ser implementado en cualquier tipo de empresas, cualquiera sea su tamaño y naturaleza de actividades. Toda empresa que quiera ser competitiva y pueda brindar cada día mejores productos y servicios, generando un mayor valor agregado para los clientes y consumidores, deberá implementar un proceso de mejora continua, de los cuales el Kaizen es el más armónico y sistemático.

Desde esta perspectiva el modelo de gestión organizacional recoge los aportes del Kaisen para proponer el modelo de gestión a efectos de mejorar el desempeño docente de las instituciones educativas de la comunidad lambayecana.

Sandoval (2014) describe los 10 principios del Modelo Kaisen para la mejora continua de una sociedad en valores.

- a) Trabajar siempre enfocado en las reales necesidades de la persona a quien desea satisfacer: cliente, alumno, profesor, familia, sociedad, amigos, colegio, universidad, etc.
- b) Buscar siempre las posibilidades de realizar mejoras en cualquier aspecto. Para ello, se debe estar siempre midiendo y evaluando lo ejecutado, siendo muy riguroso en esta tarea.
- c) Desarrollar la capacidad de reconocer abiertamente los problemas, fallas o errores. Sin esta conducta es imposible hacer mejoras. No se buscan culpables, sino tratar de mejorar los procesos o solucionar los problemas.
- d) Promover siempre la apertura: compartir toda la información relevante e importante, mucha comunicación efectiva, excelentes relaciones interpersonales. Un liderazgo participativo.
- e) Crear eficientes y efectivos Equipos de Trabajo. “Los equipos son los ladrillos que forman la estructura de toda organización que usa Kaizen” Cuando todos los equipos actúan en conjunto, se logran grandes “Ventajas Competitivas”. Deming”
- f) Manejar proyectos por medio de equipos interfuncionales. Se debe contar con el aporte de todos e incluso con recursos externos que conocen de nuestros objetivos y desafíos. Es la búsqueda de sinergias.
- g) Alentar la comunicación. Los equipos kaizen están conscientes de que si invierten en capacitación y entrenamiento para mejorar habilidades interpersonales, lograrán obtener gran armonía en el trabajo, lo que facilita el éxito duradero.
- h) Desarrollar la Autodisciplina. Permite que el ser humano se adapte fácilmente a situaciones nuevas y complejas, logrando bienestar y comodidad usando su “fuerza interna”. Es el uso de la “Resiliencia”, la capacidad para superar las dificultades diarias.



- i) Comunicar siempre, a todos. Mantener informados a todos los miembros del equipo, a lo largo de toda la jornada, es de vital importancia. Así sabrán hacia dónde dirigirse, qué hacer, cuáles son las reales prioridades. Todos deben remar hacia el mismo lado, “con la meta en la mente”: (Visión).
- j) Fomentar el Crecimiento y Desarrollo personal. Potenciar a cada ser humano que integra el equipo, formando en él habilidades y competencias para que asuman tareas más complejas y de mayor responsabilidad. Es el “Empowerment”: dar poder.

La funcionalidad del Kaisen en cualquier organización implica la aplicación de siete sistemas operativos que determinan el logro de los objetivos. Gómez (2008) lo detalla de la siguiente manera:

- a) Sistema producción “Justo a Tiempo”. (Conocidos como Just-in-Time o Sistema de Producción Toyota). Mediante el reconocimiento y eliminación de los diversos tipos de despilfarros y desperdicios, y haciendo uso del Kanban, tiene por objetivo producir en la medida y condiciones requeridas por los clientes y consumidores, evitando de tal forma los altos costes financieros por acumulación de insumos y productos terminados. De tal forma se logran altos niveles de rotación de inventarios, y consecuentemente altísimos niveles de rentabilidad.
- b) TQM – Gestión de Calidad Total. Tiene por objetivo lograr la calidad total e integral de todos los productos / servicios y procesos de la empresa. Hacer factible ello implica la puesta en práctica del Control Estadístico de Procesos, como así también la utilización de las “Siete Herramientas Estadísticas de Gestión de Calidad” y de las “Siete Nuevas”.
- c) TPM–Mantenimiento Productivo Total (SMED). El Mantenimiento Productivo Total contribuye a la disponibilidad de las máquinas e instalaciones en su máxima capacidad de producción, se complementa con los objetivos en materia de calidad, al menor coste y con el mayor grado de seguridad para el personal que opera las mismas. En tanto que el SMED persigue como objetivo el reducir el tiempo de preparación o de cambio de herramientas, evitando con ello la producción en series largas, logrando de tal forma

disminuir los inventarios y haciendo más fluido el traspaso de los insumos y productos en proceso.

- d) Actividades de grupos pequeños. Como los Círculos de Control de Calidad, permiten la participación del personal en la resolución de problemas o bien en la búsqueda de soluciones para el logro de los objetivos.
- e) Sistema de Sugerencias (CETA O CEDAC). Destinado no sólo a motivar al personal, sino además a utilizar sus conocimientos y experiencias. Constituye una “puerta de ingreso” a las ideas de los trabajadores.
- f) Despliegue de políticas. Tendiente a la plena participación de todos los niveles y áreas de la empresa en las actividades de planificación como en las de control y evaluación.
- g) Sistema de costos “KANBAN”. Japonés, basado en la utilización del Análisis de Funciones, Coste Objetivo y Tabla de Costes, persigue como objetivo la reducción sistemática de los costes, para lo cual se analizan de forma pormenorizada y metódica los niveles de fallas, desperdicios (mudas en japonés), componentes y funciones, tanto de los procesos y actividades, como de los productos y servicios generados.

El Kaizen como herramienta de control de calidad plantea los indicadores de cómo mejorar la forma de trabajo en el hogar, la familia, en la institución, en los grupos sociales, cada día el ser humano busca mejorar su calidad de vida. De esta manera las instituciones educativas que tienen el rol fundamental de formar futuros ciudadanos sus sistemas formativos de los estudiantes, el nivel de gestión institucional y el desempeño docente continuamente deben apuntar a ser siempre mejoradas para alcanzar el éxito y lograr el reconocimiento social de la escuela por la sociedad.

Becerra (2003) sostiene que dentro de una gestión organizacional de mejora continua, el Kaizen significa: “mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo, mejoramiento continuo que involucra a todos por igual”.

El Kaizen implica un esfuerzo continuo y sistemático en una organización educativa, no solo para mantener los sistemas operativos e indicadores estables, sino para establecer cambios que mejoren los procesos y los resultados sean de

calidad, para ello, dentro de una gestión organizacional requiere el esfuerzo y el compromiso de todos los involucrados. El propósito fundamental del Kaizen, el interés se centra más en el proceso que en el resultado. Desde este punto de vista, con la propuesta del modelo de gestión organizacional se pretende mejorar el desempeño docente en las instituciones educativas de la comunidad lambayecana.

Becerra (2003) plantea un sistema de orientación, que a continuación se detalla:

Sistema de orientación Kaizen de mejora continua del personal.

	<b>¿QUIÉN?</b>	<b>¿QUÉ?</b>	<b>¿DÓNDE?</b>
1	¿Quién lo hace?	¿Qué hacer?	¿Dónde hacerlo?
2	¿Quién está haciéndolo?	¿Qué está haciendo?	¿Dónde se hace?
3	¿Quién debe estar haciéndolo?	¿Qué debe hacerse?	¿Dónde debe hacerse?
4	¿Quién otro puede hacerlo?	¿Qué otra cosa puede hacerse?	¿En qué otro lugar puede hacerse?
5	¿Quién otro debe estar haciéndolo?	¿Qué otra cosa debe hacerse?	¿En qué otro lugar debe hacerse?
6	¿Quién está haciendo las 3-Mu?	¿Cuál de las 3-Mu se está haciendo?	¿Dónde se están haciendo las 3-Mu?

	<b>¿CUÁNDO?</b>	<b>¿POR QUÉ?</b>	<b>¿CÓMO?</b>
1	¿Cuándo hacerlo?	¿Por qué lo hace?	¿Cómo lo hace?
2	¿Cuándo está hecho?	¿Por qué hacerlo?	¿Cómo se hace?
3	¿Cuándo debe hacerse?	¿Por qué hacerlo allá?	¿Cómo debe hacerse?
4	¿En qué otra ocasión puede hacerse?	¿Por qué hacerlo entonces?	¿Puede hacerse este método en otras áreas?
5	¿En qué otra ocasión debe hacerse?	¿Por qué hacerlo así?	¿Existe otra forma de hacerlo?
6	¿Hay alguna vez 3-Mu?	¿Hay alguna de las 3-Mu en la forma de pensar?	¿Hay algo de las 3-Mu en este método?

Fuente: Tomado de Becerra (2003).

### 1.3.3. Desempeño Docente.

MED (2012) en el Marco del Buen Desempeño Docente, resalta que el docente es el actor principal y fundamental para la mejora de la calidad educativa en los diferentes niveles de la educación básica regular, sin desmerecer la participación que tienen los directivos, alumnos y padres de familia en dicho proceso; es decir, la mayor parte de la responsabilidad recae principalmente en el profesor. Por eso el Ministerio de Educación (2008) en la propuesta de la Ley de la Carrera Pública Magisterial, se refiere al docente como un mediador y no un transmisor de conocimientos, para lo cual es necesario que posea una actitud crítica, creativa y favorable al cambio, además de una amplia cultura general y capacidad para guiar, motivar y formar integralmente a los alumnos, así como para trabajar conjuntamente con los padres de familia y la comunidad.

Cabe mencionar según el informe de la propuesta Nueva Docencia en el Perú (2003) que en abril del 2000 se realizó en Dakar, Senegal, el Foro Mundial de la Educación, organizado por el Banco Mundial, el Fondo de Población de las Naciones Unidas, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la UNESCO y la UNICEF donde el objetivo de dicho Foro fue evaluar el cumplimiento de la iniciativa de Educación para Todos, expuesta en Jomtien, Tailandia, en marzo de 1990, en donde una de sus políticas expuestas y recogidas por el Ministerio de Educación del Perú (2007) es “la creación de las condiciones necesarias para garantizar un desempeño docente profesional y eficaz, especialmente en contextos de pobreza y exclusión, en el marco de la revaloración de la carrera pública magisterial”(p.2).

Con Resolución Ministerial No. 0547-2012-ED, se implementa el Marco del Buen Desempeño Docente, en ella establece, que el Marco de Buen Desempeño Docente es una guía imprescindible para el diseño e implementación de las políticas y acciones de formación, evaluación y desarrollo docente a nivel nacional, y un paso adelante en el cumplimiento del tercer objetivo estratégico del Proyecto Educativo Nacional: “Maestros bien preparados ejercen profesionalmente la docencia”.

Vásquez (2009) citado por Juárez (2012) sostiene que el desempeño del docente se entiende como:

El cumplimiento de sus funciones: este se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno social. (p.12).

### **Perfil del desempeño docente.**

El docente como guía, conductor, facilitar, mediador, además de contar con las características, cualidades, aptitudes y actitudes para un buen desempeño profesional debe contar con perfil definido, que lo identifique como tal, es decir, personalidad y ética en su desempeño laboral.

La SEP (2015) propone los siguientes perfiles para un buen desempeño y evaluación docente:

Un docente que conoce a sus alumnos, sabe cómo aprenden y lo que deben aprender. Para que se desempeñe eficazmente en el ejercicio de la docencia. Requiere: tener un conocimiento sólido acerca de los propósitos, el enfoque y los contenidos del nivel educativo establecidos en el plan y los programas de estudio, al igual que de los procesos de aprendizaje y de desarrollo de los alumnos. Además debe mostrar dominio de capacidades de acuerdo a su competencia.

Un docente que organiza y evalúa el trabajo educativo y realiza una intervención didáctica pertinente. Para el ejercicio de la docencia, debe contar con habilidades que le permitan planificar y organizar sus clases, evaluar los procesos educativos, desarrollar estrategias didácticas y formas de intervención para atender las necesidades educativas de los alumnos, así como para establecer ambientes que favorezcan en ellos actitudes positivas hacia el aprendizaje.

Un docente que se reconoce como profesional que mejora continuamente para apoyar a los alumnos en su aprendizaje. Debe comprender que su labor también implica capacidades para reflexionar sobre su propia práctica; además de poseer habilidades para la indagación sobre temas de enseñanza y aprendizaje, para aprender de su experiencia personal y organizar su propia

formación continua a lo largo de su vida profesional; así como demostrar disposición para el trabajo colaborativo con sus colegas en asuntos académicos.

Un docente que asume las responsabilidades legales y éticas inherentes a la profesión para el bienestar de los alumnos. Debe contar con un conocimiento sólido del marco normativo que rige los servicios educativos, así como con la capacidad para analizarlo críticamente y practicarlo en su desempeño; de tal manera que asuma las responsabilidades legales y éticas inherentes a su profesión. Además, debe contar con las habilidades necesarias que le permitan establecer un clima escolar en el que sus acciones y actitudes favorezcan el aprendizaje, la sana convivencia, la equidad e inclusión educativa y la seguridad de todos los integrantes de la comunidad escolar.

Un docente que participa en el funcionamiento eficaz de la escuela y fomenta su vínculo con la comunidad para asegurar que todos los alumnos concluyan con éxito su escolaridad. Se debe contar con habilidades para identificar, valorar y aprovechar, con un sentido educativo, los elementos del entorno y trascender el ámbito del salón de clases y la escuela, de tal manera que participe en el funcionamiento de la escuela y fomente su vínculo con la comunidad para mantener una relación de mutua influencia con el contexto sociocultural en que está inserta la institución escolar y asegurar que todos los alumnos concluyan con éxito su escolaridad.

### **Orientación y la meta de desempeño docente.**

El maestro en el quehacer educativo juega un papel preponderante en la orientación a la meta de los estudiantes y contribución con la gestión de los directivos para lograr el rendimiento óptimo de los estudiantes.

Fernández (2008, p. 383) plantea las siguientes orientaciones al logro de las metas del desempeño docente:

La orientación y la meta influye en su forma de enseñar, más aún si se tiene en cuenta que él es considerado un importante actor en el proceso de crear un clima escolar especial en el salón de clase.

Es importante tener en cuenta los errores como parte del aprendizaje, que es necesario destacar la importancia de trabajar fuerte y de lograr una comprensión real de las tareas o actividades a las que se enfrenta el alumno.

Proporcionan a los estudiantes tareas novedosas y desafiantes, suelen explicar por qué las tareas son importantes, hacen que ellas sean significativas, reconocen el esfuerzo de los estudiantes, dan retroalimentación fuera del aula, pueden otorgar oportunidades de mejorar un trabajo y proporcionan diferentes posibilidades de tareas de tal manera que los estudiantes puedan elegir.

El docente con orientación a la meta de rendimiento destaca la importancia que tiene la habilidad de un estudiante de sobresalir y ser mejor que sus compañeros.

Los docentes que enfatizan metas de aprendizaje consideran que los errores son parte del proceso de aprendizaje y alientan la mejora personal.

Los docentes que enfatizan metas de rendimiento consideran que los errores son negativos y alientan la competencia.

Enfatizar y promover metas de aprendizaje en la escuela y el salón de clase, son aspectos a considerar en el proceso enseñanza-aprendizaje, dado que los estudios sobre el particular demuestran la presencia de resultados positivos y adaptativos asociados con estas metas.

Las estrategias de aprendizaje representan las diferentes alternativas que los estudiantes utilizan para resolver tareas o problemas.

### **Competencias del desempeño docente.**

Las competencias evidencian la puesta en práctica de recursos tales como conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, los cuales posibilitan un modo de funcionamiento integrado de la persona en el que se articula y le proveen de la posibilidad de tomar decisiones inteligentes en diversas situaciones.

MED (2010) establece que las competencias del desempeño docente han sido definidas y asumidas como:

La conducta observable y verificable del saber referido a las funciones laborales en el desempeño de una ocupación, adquirido por su propio aprendizaje, que

integra un saber: conocer, hacer, ser. Implica, una actuación integral para analizar y resolver problemas diversos (p.23).

Las competencias del desempeño docente responden a tres dimensiones que establecen las características de la función (MED, 2010, p. 25) docente: Personal, profesional pedagógica y sociocomunitaria.

Dimensión personal: Propicia la profundización en el conocimiento de sí mismo, la identificación de motivaciones, potencialidades y necesidades de desarrollo personal y profesional. Gestiona su autoformación permanente y practica la ética en su quehacer, estableciendo relaciones humanas de respeto y valoración, para enriquecer su identidad, desarrollarse de manera integral y proyectarse socialmente a la promoción de la dignidad humana.

Dimensión profesional pedagógica: Implica el dominio de contenidos pedagógicos y disciplinares actualizados de su área de desempeño y la adquisición permanente de nuevas habilidades, capacidades y competencias profesionales en la perspectiva de gestionar eficientemente aprendizajes relevantes para la inserción exitosa de los alumnos en la educación, el mundo laboral y en los procesos y beneficios del desarrollo humano y social.

Investiga, planifica, ejecuta y evalúa experiencias educativas, aplicando los fundamentos teóricos metodológicos vigentes en su nivel y especialidad con responsabilidad, para responder a las demandas del contexto y contribuir a la formación integral del ser humano y a las demandas del contexto.

Dimensión socio comunitario: Fortalece el convivir armónico, buscando el bien común y el desarrollo de la identidad institucional, local, regional y nacional a través del desarrollo de habilidades sociales y práctica de valores en diferentes espacios de interacción. Propicia la formación ciudadana, la participación autónoma, responsable y comprometida en el proceso de descentralización y consolidación del sistema democrático, afirmando el sentido de pertenencia e identidad, para contribuir desde el ejercicio profesional a la disminución de los niveles de pobreza, de exclusión y al desarrollo del país dentro de la globalización mundial.



Actúa como agente social, con respeto y valoración por la pluralidad lingüística y de cosmovisiones, para aprehender significativamente la cultura, gestionar proyectos institucionales y comunitarios, a fin de elevar la calidad de vida desde el enfoque de desarrollo humano.

Montenegro (2003) determina que la competencia se refiere:

A un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones, éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno (p. 18).

### **Dimensiones del desempeño docente.**

Las dimensiones del desempeño docente, comprende: Planificación del trabajo pedagógico, dominio de la didáctica en los procesos pedagógicos, participación en la gestión de la escuela y comunidad, desarrollo de la profesionalidad, identidad y promoción docente, que a continuación se detalle:

#### **Planificación del trabajo pedagógico.**

Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales - materiales e inmateriales - y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

Zabalza (2004) sostiene que planificación didáctica de las clases implica:

Planificar la enseñanza significa tomar en consideración: las determinaciones legales, los contenidos básicos de disciplina científica, el marco curricular, la didáctica, experiencia docente, estilo personal y las características de los alumnos y los recursos disponibles (p.4).

La planificación de la docencia está orientada a organizar nuestra actuación no como un conjunto de acciones imprevisibles y desconectadas entre sí, sino como

la puesta en práctica de un plan bien pensado y articulado. El planificar es uno de los compromisos más importantes que se deben asumir en el ámbito del trabajo pedagógico en la institución.

Ministerio de Educación (2009) de Chile en sus políticas educativas plantea que la programación y organización de la acción educativa:

Es una tarea fundamental para alcanzar la efectividad de aprendizajes en torno a conocimientos, habilidades, valores y actitudes. La escuela esta designada desarrollar de forma intencionada y formal estas competencias y complementa con la labor formativa de la familia (p. 3).

Cordero., Cano., Vicente & Lleixa (2014) plantea que la competencia para la planificación y gestión docente se refiere a:

Aplicación de conocimientos y estrategias para planificar los procesos de formación, gestionar recursos, diseño de los planes de estudio, creación de materiales docentes, mecanismos de evaluación, gestión del tiempo, elaboración de materiales e instrumentos de evaluación, tutorías, otros (p.22).

### **Dominio de la didáctica en los procesos pedagógicos.**

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

Cordero., Cano., Vicente., & Lleixa (2014) plantean que para la viabilidad de los procesos pedagógicos:

La formación permanente en el ejercicio de la docencia, surge de la necesidad de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, para este propósito los

profesores deben estar preparados e innovados para adaptarse a los cambios educativos y sociales (p.22).

Los principales ámbitos sobre los que puede incidir la formación en el aspecto pedagógico para la mejora del desempeño docente son:

Actualización científica y pedagógico-didáctica, especialmente en la mejora de los procesos de planificación y diseño del trabajo docente.

Conocimiento de las necesidades de los estudiantes, en general, y del grupo clase, en particular.

Manejo suficiente de las herramientas tecnológicas para su eficaz incorporación en los procesos de aprendizaje.

Formulación y experimentación de procedimientos y estrategias innovadoras.

Dominio de aspectos técnicos e instrumentales que ayudan a los profesores a actualizarse sobre mejoras relacionadas con la metodología didáctica (aprendizaje cooperativo, aprendizaje basado en problemas) y evaluación de los aprendizajes (evaluación diagnóstica, evaluación formativa, evaluación sumativa, evaluación auténtica, escalas, rúbricas, pruebas objetivas).

Manejo y dominio de metodología: Se refiere al uso de estrategias didácticas y metodológicas en la docencia para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Manejo de la tecnológica: Se refiere al manejo de las tecnologías de la información y la comunicación como instrumentos de apoyo a la docencia.

### **Participación en la gestión de la escuela y comunidad.**

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Requiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración, el respeto a la

comunidad y sus características, asimismo, la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

INET - FEDIAP (2003) plantean que la relación entre escuela y comunidad puede concebirse:

Como un intercambio entre la institución educativa y su contexto. Un intercambio permanente de toda la actividad institucional y compromete a todos los actores de la comunidad educativa (p.5).

Báez (2015) plantea, que en una gestión la participación y la integración escuela comunidad requiere:

Que las personas que ocupan cargos directivos impriman su capacidad de liderazgo para comprometer e integrar los actores de la comunidad en su gestión, bajo el principio de la participación y la democracia.

La escuela sin una comunidad realmente no es nada, es por eso que la escuela debe de estar totalmente integrada a la comunidad y viceversa, ambas se necesitan una a la otra. La comunidad tiene que involucrarse en las actividades del centro y viceversa, de tal forma que se sientan parte de ella. Con el enfoque de participación se busca que la escuela vaya hacia la comunidad y concientice sobre el rol de la educación.

En una gestión institucional eficiente el desempeño de los docentes, el trabajo se hace mucho mejor cuando la comunidad educativa (docentes, directivos, padres de familia) forman parte de los procesos operativos de la institución. Por lo tanto, los resultados son diferentes, de tal forma que frente a los resultados alcanzados los padres siguen apoyando a sus hijos, concerniente en las actividades escolares, esto se hace mucho mejor si logramos que cada familia se empodere de la escuela y se comprometa a dar lo mejor de cada uno de sus hijos.

### **Desarrollo de la profesionalidad.**

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional.

Cordero., Cano., Vicente., & Lleixa (2014) establecen que la competencia personal, interpersonal y social se refiere a:

La construcción de la propia personalidad como docente y al desarrollo de habilidades que favorezcan un buen clima de relación y trabajo con los demás docentes y estudiantes. La formación en esta competencia está orientada a favorecer la adquisición de valores y actitudes personales. Liderazgo de equipos, trabajo en equipo, desarrollo profesional. La competencia en investigación e innovación docente mejora el desempeño docente.

El desarrollo de la profesionalidad se refiere: ejercer y desempeñarse bien en la función o en rol docente, participar de las capacitaciones de manera permanente, realizar estudios sistemáticos de post grado, formulación y viabilidad de proyectos de investigación e innovación, producción intelectual, formulación de proyectos de desarrollo social y extensión cultural hacia la comunidad local, regional.

### **Identidad y promoción docente.**

Identidad y trascendencia profesional, compromiso e identificación institucional, cultura organizativa, clima organización positiva, comportamiento organizacional de trabajo en equipo. La imagen institucional comprende el conjunto de acciones comunicativas que debe realizar una organización para expresar su identidad y fincar una positiva reputación pública.

La identidad en una organización educativa se define “como un conjunto de atributos y valores que toda organización social o cualquier individuo, posee: su personalidad, su razón de ser, su espíritu o alma”.

Esta dimensión más que una actividad crítica reflexiva, tiene que ver mucho con la responsabilidad y el desempeño docente que caracterizan a todo profesional, el sentido ético sobre la práctica de los valores personales y sociales. El actuar en el orden, la verdad, la responsabilidad en el trabajo, conlleva a que cada trabajador sea promocionado o ascendido a otras áreas de la organización, la misma que los estímulos lo colmaran de satisfacción personal, profesional en mérito de sus logros con la organización educativa.

Angeli (2009) plantea que desde el punto de vista universal los términos “imagen, identidad, perfil, identificación, comunicación, son utilizados como sinónimos y hacen referencia a lo mismo”

Permite una clara interpretación de ser y formar parte de la institución, es decir, participar e involucrase en las actividades que programa el aula o la institución, como muestra de identificación institucional y contribuir d esta manera en la educación de los hijos.

#### **1.3.4. Marco conceptual de la propuesta.**

El Modelo de Gestión Organizacional basado en la Teoría del Kaizen para mejorar el desempeño docente se estructura en cinco dimensiones, tiene una funcionalidad holística, sistémica y lógica: Autorreflexión, comunicación - motivación, preparación - compromiso, empowerment – resultados, recompensa - reconocimiento. A continuación se detalla:

##### **Autorreflexión.**

Cuando los planes, los programas y los objetivos trazados por la institución no se concretizan, hay que hacer una autoevaluación de los compromisos y roles asumidos, es decir, la reflexión permite direccionar de manera responsable el

modo de pensar y actuar en el momento preciso para cambiar de actitud y asumir nuevos retos desde el punto de vista personal, profesional, laboral y social.

La autorreflexión es la capacidad que tenemos todas las personas de pensar en sí mismo, es un acto consciente, un examen interno, que permite ordenar nuestros pensamientos, sentimientos, emociones, objetivos trazados, antes, durante o después de la ejecución de diversas tareas.

La autorreflexión determina las fortalezas, debilidades y el aprovechamiento de oportunidades de las actividades o roles asumidos a partir de las situaciones pasadas, presentes y futuras para la mejora de la vida personal, profesional del docente, que contribuya de manera efectiva al desarrollo de la institución ejerciendo un buen desempeño docente.

Modzelewski (2014) desde una perspectiva de educación emocional define la autorreflexión como:

Capacidad de distanciarse de los propios fines, preferencias y deseos, generando voliciones de segundo orden, la autorreflexión es un aspecto de la racionalidad que permite la educabilidad de las emociones, como insumo contribuye en el diseño de políticas sociales (p.319).

SEP. (2012) la autorreflexión como estrategia de aprendizaje del alumno se define como:

El ejercicio de interiorización que permite que los sujetos tomen conciencia de sus procesos de aprendizaje, logren identificarlos, monitorearlos para regularlos y favorecer el desarrollo de la habilidad autorreflexiva, enriquece su formación y configura su personalidad.

Los docentes que promueven y facilitan el aprendizaje de los alumnos, están comprometidos y obligados a propiciar y a orientar la autorreflexión, como elemento enriquecedor del desarrollo de sus capacidades, teniendo presente también, que para orientarlo debemos a su vez, desarrollar la habilidad en nosotros mismos. Ser un docente que reflexiona sobre su actuar o su desempeño, implica, identificar el grado de desarrollo y las debilidades de su función, a partir de ello establecer las mejoras correspondientes.

## **Comunicación y motivación.**

Desde la función del director líder en la gestión de una institución, cuando un docente presenta limitaciones en sus funciones o no sabe qué hacer, hay que establecer los mecanismos de comunicación, para poder comprender los factores que limitan su función a fin de efectuar las mejoras en el momento preciso y oportuno. La falta de una comunicación efectiva entre los actores de la institución podría generar insatisfacción en el desempeño docente, limitando así el logro de los objetivos trazados.

La comunicación va acorde con la motivación, ello hace que los docentes impulsado por el líder de la institución, tengan el desprendimiento, el entusiasmo y la fuerza de empuje, voluntad para desempeñarse a cabalidad y se sientan satisfechos de lo que realizan en la institución.

La comunicación es un proceso interpersonal en el que los participantes expresan algo de sí mismos, a través de signos verbales o no verbales, con la intención de influir de algún modo en la conducta del otro.

La comunicación es un acto complejo que va más allá de la emisión descodificación-recepción de mensajes, cuando comunicamos nuestros receptores observan y evalúan lo que denota y connota nuestra comunicación (contenidos personales y contenidos interpersonales o interpretativos).

Ongallo (2007) en el Manual de comunicación para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas, define la comunicación como: "Proceso de intercambio, que se completa o perfecciona cuando se superan todas las fases que intervienen en el mismo" (p.11).

Mascaró (1980) citado por Ongallo (2007) establece que la comunicación humana, ante todo es:

Diálogo entre pensantes que transmiten el contenido de sus pensamientos, en ello, el lenguaje es la fuente de libertad para expresa el espíritu del pensamiento, los sentimientos y las intenciones comunicativas de los interlocutores (p.13)



Santrock (2002) define la motivación como:

El conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (p. 432).

Ajello (2003) señala que la motivación debe ser entendida como:

La trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona. En el plano educativo, la motivación debe ser considerada como la disposición positiva para aprender y continuar haciéndolo de una forma autónoma

Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004) indican que la motivación:

Es una de las claves explicativas importantes de la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento. La motivación determina que la persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento).

### **Preparación y compromiso.**

En una gestión democrática, transformadora, el líder es el que conoce las competencias, las capacidades y las limitaciones de sus trabajadores; en este sentido, cuando un empleado no sabe cómo hacer su trabajo, es necesario, prepararlo, capacitarlo o entrenarlo para activar y desarrollar sus capacidades, para que asuma compromisos a fin de enfrentar los retos.

La preparación consiste en la capacitación permanente de las personas para mejorar su trabajo, es decir, es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización (preparación o desarrollo de capacidades del personal) y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades, actitudes del trabajador.

El objetivo de la capacitación del personal en una organización es para que logre la misión de la institución u organización, una vez debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado pueda desempeñarse bien en sus funciones.

SENSE (2003) sostiene que la capacitación son aquellas:

Acciones que preparan a una persona para una actividad laboral, se da al ingreso o durante su vida laboral del trabajador con el fin de actualizarlo o prepararlo para responder a los requerimientos de la organización.

Asimismo (SENSE, 2003) plantea que la capacitación:

Actividad relacionada con las necesidades institucionales, funcionales o de competencias laborales, en que la formación, el perfeccionamiento, la complementación, son conceptos que identifican la capacitación en el entorno laboral.

Además, la capacitación comprende actividades de instrucción extraescolar, que permite a los trabajadores desarrollar competencias laborales acordes con una actividad, ocupación u oficio. Las empresas podrán efectuar actividades de capacitación de sus trabajadores, tendientes a facilitar la movilidad laboral de éstos a otras actividades productivas, dentro de las mismas o en otras distintas.

### **Empowerment y resultados.**

Cuando un empleado sabe qué hacer, es competente y está motivado para realizar múltiples funciones, hay que proporcionarle todas las herramientas y recursos necesarios para que asuma y cumpla con su rol a cabalidad, delegando funciones = empowerment, a partir del ejercicio del liderazgo interactúe con los demás para obtener resultados óptimos.

Herrera (2008) plantea que el empowerment en el campo de la administración o cualquier tipo de gestión organizacional se refiere a la:

Delegación de poder desde el superior hacia los subordinados, se trata de delegar autoridad, responsabilidad al personal que labora en la institución, de forma que éstos se sientan autónomos y responsables de su trabajo y en consecuencia de los resultados que producen (p. 6).

La aplicación del empowerment en la gestión educativa favorece a las personas involucradas (directivos, docentes, administrativos) tengan una mayor satisfacción y motivación por el trabajo, a la vez aumenta su responsabilidad y compromiso en el cumplimiento de los roles asumidos en la institución, contribuyen a que mejoren su creatividad, comunicación y capacidad de adaptación al cambio, incrementa también su entusiasmo y su actitud positiva a la hora de ejercer sus funciones.

### **Recompensa y reconocimiento.**

Cuando un empleado ha hecho y ha cumplido (o superado) sus estándares en el cumplimiento de sus obligaciones laborales, hay que recompensarlo para que se sienta satisfecho y este convencido de que nada es difícil, solo es cuestión de trabajo en conjunto.

El reconocimiento se refiere al estímulo, compensación o gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, lo cual contribuye a la satisfacción de los mismos. Los reconocimientos al interior de la institución se deben a las actividades que traen como consecuencia algún beneficio o resultado sobresaliente, al respecto es merecido el reconocimiento al personal.

#### **1.4. Formulación del problema.**

¿De qué manera el diseño de un modelo de gestión organizacional basada en la Teoría del Kaizen contribuye a mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa. N° 10828 – Chiclayo?

#### **1.5. Justificación del estudio.**

El desempeño docente es el conjunto de acciones que el profesional de la educación realiza en la institución educativa. A través de sus competencias logra resultados exitosos en el trabajo pedagógico que conduce el aprendizaje y la enseñanza para desarrollar capacidades en los estudiantes, la participación en la gestión institucional y comunitaria, el desarrollo de la profesionalidad, cumplimiento de funciones a cabalidad.

La presente investigación busca mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa N° 10828 Chiclayo, con la propuesta de un modelo de gestión organizacional basado en la teoría del Kaizen. Concibiendo que el desempeño docente es el factor principal de los procesos operativos de la gestión pedagógica en la institución educativa.

El estudio según Méndez (1995) tiene una justificación: teórica, práctica y metodológica.

**Teórica.** Partiendo del juicio crítico de las variables de estudio, la investigación busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de la Gestión Organizacional basado en la teoría del Kaizen, comportamiento organizacional, liderazgo transformacional, motivación enfoque del desempeño docente, enfoque de gestión por competencias, dar el fundamento para construir el modelo teórico a efectos de solucionar el problema del desempeño docente en las instituciones educativas. A partir de los resultados y el efecto generado en la mejora del desempeño docente; se valida el modelo teórico de Gestión Organizacional basado en la Teoría del Kaizen.

**Práctica.** El trabajo desde el punto vista de la gestión educativa, corresponde a la dimensión pedagógica de acuerdo con los objetivos de estudio, con la propuesta del modelo teórico de gestión organizacional basado en la teoría del Kaizen, los resultados permiten plantear soluciones concretas al problema del desempeño docente, que inciden en el trabajo pedagógico de las instituciones del ámbito de estudio. Con los resultados se tendrá la posibilidad de proponer cambios en el desempeño docente, que optimice el cumplimiento responsable de las funciones del trabajo pedagógico y la participación con la gestión de la escuela en pro de la mejora de la calidad educativa de las instituciones educativas de la comunidad chiclayana y la Región Lambayeque.

**Metodológica.** La investigación aporta en la generación de un nuevo modelo de gestión educativa. Para lograr este objetivo se aplicará una encuesta a la población de estudio y la opinión del juicio de expertos para validar el instrumento. La investigación busca generar un nuevo método de investigación para construir un modelo de gestión, que sea válido y confiable para que sea

aplicado en la gestión educativa Su alcance en el contexto educativo, pretende dar a conocer cómo la propuesta del modelo contribuye a mejorar el desempeño docente de la Institución Educativa N° 10828 Chiclayo, la misma que abrirá nuevos caminos para la gestión de las instituciones educativas de la comunidad lambayecana.

#### 1.6. **Hipótesis.**

La propuesta de un modelo de gestión organizacional basado en Kaizen contribuye en la mejora del desempeño docente e la Institución Educativa N° 10828, Chiclayo.

#### 1.7. **Objetivos.**

##### **Objetivo General.**

Proponer un modelo de gestión organizacional basado en la Teoría del Kaizen para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa N° 10828 - Chiclayo.

##### **Objetivos Específicos.**

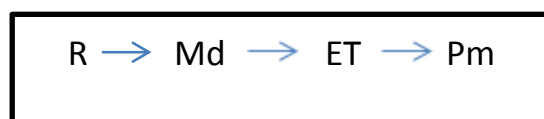
- Identificar los factores que limitan el desempeño docente.
- Analizar y fundamentar las bases teóricas de la propuesta del modelo de gestión organizacional basado en la Teoría del Kaizen para mejorar el desempeño docente.
- Diseñar y establecer la propuesta del modelo de gestión organizacional basado en la Teoría del Kaizen para mejorar el desempeño docente.
- Validar el modelo de gestión organizacional basado en la Teoría del Kaizen para mejorar el desempeño docente.

## II. METODOLOGÍA.

## 2.1. Diseño de investigación.

Corresponde a una investigación descriptiva propositiva (Sánchez y Reyes, 2006). Descriptiva, partiendo del análisis permitió determinar de manera exhaustiva como se presentan los hechos de la población de estudio sobre el desempeño docente. Propositiva porque después haber asumido un análisis y una evaluación crítica sobre el problema se diseñó la propuesta de un Modelo de Gestión Organizacional basado en la Teoría del Kaizen para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa N° 10828 de la Provincia de Chiclayo Región Lambayeque.

Se utilizó el diseño descriptivo de corte transversal, cuyo objetivo es describir una característica específica de la muestra de estudio. Las mediciones se realizaron en dos oportunidades y en un momento determinado de tiempo, sin seguimiento o prolongación del tiempo (Alarcón, 2008), cuyo esquema es la siguiente:



- R : Realidad educativa.
- Md : Diagnóstico a la muestra de estudio.
- ET : Estudio teórico.
- Pm : Propuesta de modelo de gestión organizacional basada en la Teoría del Kaizen.

## **2.2. Variables Operacionalización.**

### **Variable: Gestión Organizacional basada en la teoría del Kaizen.**

**Definición conceptual.** La gestión organizacional como: proceso está asociada con las líneas de autoridad y sus diferentes entes organizativos, a través del cual todos los encargados prescindiendo de sus habilidades y actitudes, realizan actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos, una organización articulada al Kaizen centra el accionar de la organización a la mejora continua” (Sánchez, 2006).

**Definición operacional.** Corresponde al conjunto de personas (docentes, directivos, no docentes) que forman parte de una institución obedecen a una estructura organizativa en la que asumen sus roles y retos profesionales para direccionar y concretizar la visión, basada en el Kaizen establecen las políticas de mejora continua para el desarrollo y éxito de la institución.

### **Variable: Desempeño docente.**

**Definición conceptual.** Conjunto de actividades que un profesor realiza en su trabajo diario: preparación de clases, asesoramiento de los estudiantes, dictado de clases, calificación de los trabajos, coordinaciones con otros docentes y autoridades de la institución educativa, así como la participación en programas de capacitación (Fernández, 2002).

**Definición operacional.** Responde al cumplimiento efectivo de la función docente en el desarrollo de los procesos pedagógicos (enseñanza – aprendizaje) que contribuyan al desarrollo de las capacidades de los estudiantes.



### Operacionalización de variables.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
INDEPENDIENTE  MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL BASADO EN KAIZEN	Autorreflexión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexiona sobre su desempeño docente e identifica sus fortalezas y a partir de las debilidades establece planes de mejora continua.</li> </ul>
	Comunicación y motivación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de la capacidad comunicacional y motivacional como factores claves de las relaciones interpersonales y el buen desempeño</li> </ul>
	Preparación y compromiso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de capacitaciones permanentes para fortalecer las competencias profesionales en mejora del desempeño docente.</li> </ul>
	Empowerment y resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegar poder y autoridad al personal para que decidan de manera libre sobre su propio trabajo que lo conlleven al logro de resultados efectivos</li> </ul>
	Recompensa y reconocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otorgar felicitaciones, estímulos y reconocimiento por el buen desempeño y promocionar sus logros para fortalecer la identidad e imagen institucional.</li> </ul>
DEPENDIENTE  DESEMPEÑO DOCENTE	Planificación del trabajo pedagógico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación curricular pertinente y contextualizada generadora de aprendizajes significativos direcciona la gestión al logro de la visión.</li> </ul>
	Dominio de la didáctica en los procesos pedagógicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejercicio de la docencia desarrolla procesos pedagógicos efectivos como fuente generadora de proyectos de investigación e innovación.</li> </ul>
	Participación en la gestión de la escuela y comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participa en la formulación y viabilidad de los instrumentos de gestión institucional, generando proyectos en bien de la institución y la comunidad.</li> </ul>
	Desarrollo de la profesionalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de las competencias genera el buen desempeño docente y la realización profesional</li> </ul>
	Identidad y promoción docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presencia viva y activa de los actores en la gestión institucional.</li> </ul>

### 2.3. Método de investigación.

En el proceso de construcción de la investigación se tuvo en cuenta los siguientes métodos, que a continuación se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 01  
Método de construcción de la investigación

PROCESO	Métodos	Técnicas	Procedimientos	Instrumentos
Identificar los factores que limitan el desempeño docente.	Observación sistemática. Descriptivo Analítico-Sintético	Observación focalizada Encuesta Análisis-Síntesis	Delimitar el problema Recogida de datos de campo. Análisis de los antecedentes de estudio Aplicación de la encuesta de diagnóstico	Escala de Likert Cuestionario
Analizar y fundamentar las bases teóricas de la propuesta del modelo de gestión organizacional basado en la Teoría del Kaizen para mejorar el desempeño docente.	Inductivo-Deductivo  Analítico-Sintético	Inducción-Deducción  Análisis-Síntesis	Selección de información. Organización de la información. Análisis y comparación de teorías. Construcción del marco teórico. Jerarquización de la información	Fichas de regajo de datos. Guías de trabajo
Diseñar y establecer la propuesta del modelo de gestión organizacional basado en la Teoría Kaizen para mejorar el desempeño docente.	Modelación. Sistémico Dialéctico	Observación sistemática Diseño Síntesis	Construcción del modelo Selección, dimensión y organización de los conceptos teórico. Relacionar, componer y unificar los conceptos teóricos con la propuesta del modelo. Representación del modelo.	Ficha de observación Organizador gráfico. Gráfico de la propuesta del modelo
Validar el modelo de gestión organizacional basado en la Teoría Kaizen para mejorar el desempeño docente	Juicio de expertos Cualitativo y cuantitativo	Evaluación de expertos Análisis estadístico.	Selección de expertos Revisión y validación de la propuesta por expertos. Aplicación de la encuesta. Procesamiento de datos y determinación de confiabilidad en el Alfa de Cronbach	Cuestionario Ficha de validación. Ficha de opinión de expertos.

## 2.4. Población y muestra.

Es el conjunto de personas sobre la cual se efectúa el estudio, llamada también población objetiva o universo (Soto, 2014; Kerlinger & Lee, 2002). La población estuvo conformada por el personal directivo y docente, entre nombrados y contratados de la Institución Educativa N° 10828, distribuidos en el turno de mañana y tarde

Tabla N° 01

Población de docentes de la Institución Educativa N°10828 de la provincia de Chiclayo Región Lambayeque 2016.

Cargo / Función.	Situación Laboral		TOTAL
	Estable	Contratado	
Director.	1	-	1
Subdirector.	1	-	1
Docentes	27	3	30
Total	29	3	32

Fuente: (CAP) Cuadro de Asignación de Personal, marzo de 2016.

## 2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

- La técnica que se utilizó es la encuesta, cuyo instrumento es el cuestionario con preguntas cerradas, que permitió recoger datos sobre la propuesta del modelo, que se aplicaron a la población de estudio de manera directa.

- Para la hallar las puntuaciones y establecer la escala de medición de las encuestas, se utilizó la escala de Likert. La valoración literal y numérica se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla 02

*Escala de medición de la Encuesta.*

ESCALA DE MEDICIÓN

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

Los procedimientos a seguir para la recolección de datos, comprende dos etapas: Planificación y de campo. En la etapa de planificación se definió el objetivo de la encuesta en función al problema de estudio, determinación de los contenidos o los ítems, formulación de cuestionario, validación del juicio de expertos. En la etapa de campo: se coordinó con la dirección de la institución educativa para la autorización respectiva para la aplicación de la encuesta a los docentes de la institución educativa N° 10828, recojo de las encuestas para su posterior tabulación, interpretación y análisis.

**Validez y confiabilidad.**

Para la validación y confiabilidad del instrumento de investigación una vez recogido y organizado los datos a través del juicio de expertos, los resultados fueron procesados a través del Coeficiente de Alfa de Cronbach (Hernández, 2006). Cuyos valores se presentan a continuación.

Tabla 03.

*Tabla referencial de valores del coeficiente de alfa cronbach*

Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo	Negativo
0.80 hasta 1	0.60 hasta 0.79	0.40 hasta 0.59	0.20 hasta 0.39	0.00 hasta 0.19	Reactivos independientes

## **2.6. Aspectos éticos.**

De acuerdo a las características de la investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales ya que se trabajó con docentes. La investigación cuenta con la autorización correspondiente de los directivos de la institución como también de los docentes informantes. Se tuvo en cuenta los siguientes aspectos éticos.

- El trabajo de investigación es producto de la necesidad en el campo de la gestión educativa.
- Los intereses de la investigadora responden a la necesidad de contribuir en la mejora de la gestión pedagógica en relación al desempeño docente, no están por encima de la necesidad de los participante de la esta investigación.
- La información extraída de los docentes participantes de la presente investigación será difundida con el consentimiento de la autora de la presente investigación.

Asimismo, se mantiene la particularidad, el anonimato de los sujetos investigados, el respeto hacia el evaluado en todo momento y resguardando los instrumentos respecto a las respuestas minuciosamente sin juzgar que fueron las más acertadas para el participante.

### **III. RESULTADOS.**

### 3.1. RESULTADOS.

#### 3.1.1. Resultados del diagnóstico de desempeño docente: estadística descriptiva.

Tabla 4.

Análisis de los resultados de los promedios del diagnóstico por dimensión.

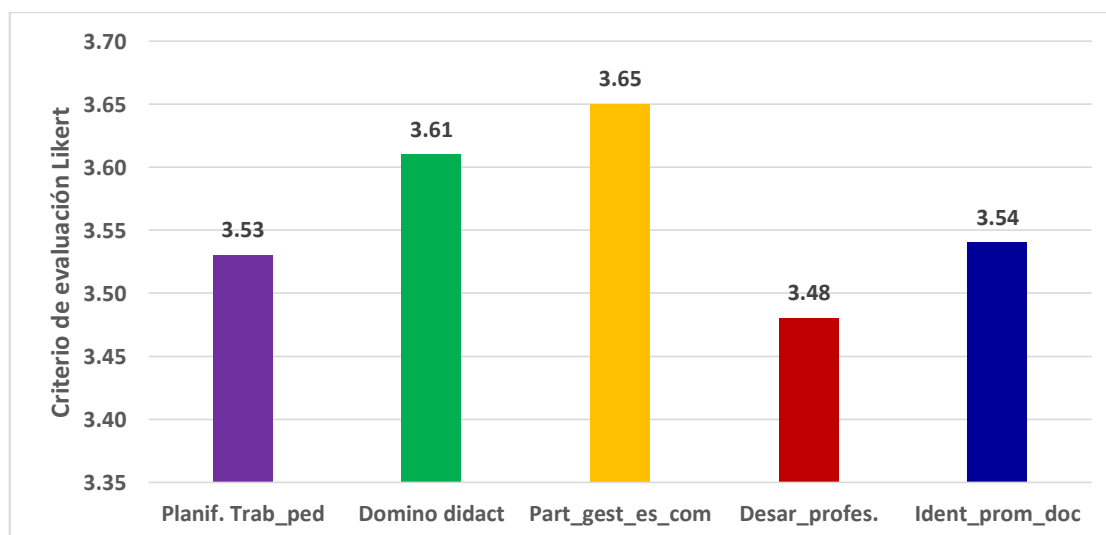
ESTADÍ- GRAFO	DIMENSIONES				
	Planificación del trabajo pedagógico	Dominio de la didáctica en los procesos pedagógicos	Participación en la gestión de la escuela y comunidad	Desarrollo de la profesiona lidad	Identidad y promoción docente
MEDIA	3,53	3,61	3,65	3,48	3,54

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes.

Fecha: 19 de agosto de 2016.

Gráfico 1.

Resultados de la encuesta de diagnóstico.



Fuente: Tabla 4.

En la Tabla 4 y gráfico 1, se muestra la comparación de las puntuaciones de los promedios de la encuesta de diagnóstico sobre desempeño docente que corresponden a cada dimensión con sus respectivos coeficientes, cuyos resultados alcanzados fueron: Planificación del trabajo pedagógico 3,53 puntos,

dominio de la didáctica en los procesos pedagógicos 3,61 puntos, participación en la gestión de la escuela y comunidad 3,65 puntos, desarrollo de la profesionalidad 3,48 puntos y por consiguiente en identidad y promoción docente 3,54 puntos. Las puntuaciones se han construido sobre la base de 1 a 5 puntos.

Los resultados de los promedios alcanzados en la encuesta de diagnóstico en relación al desempeño docente en sus cinco dimensiones muestran que existe limitaciones, asimismo, el nivel alcanzado es INDIFERENTE según la escala de Likert.

*Tabla 5.*

*Distribución de frecuencias en la escala Likert de la encuesta de diagnóstico por dimensión*

Dimensiones Escala	Planificación del trabajo pedagógico	Dominio de la didáctica en los procesos pedagógicos	Participación en la gestión de la escuela y comunidad	Desarrollo de la profesionalidad	Identidad y promoción docente
Totalmente de acuerdo	23=18%	26=20%	31=24%	20=16%	27=21%
De Acuerdo	42=33%	44=34%	38=30%	39=30%	41=32%
Indiferente	44=34%	42=33%	44=34%	52=41%	38=30%
Desacuerdo	16=13%	16=13%	15=12%	17=13%	19=15
Totalmente en desacuerdo	3=2%	-	-	-	3=2%
ENUESTADOS	32	32	32	32	32

*Fuente :* Encuesta aplicada a los docentes.

*Fecha :* 19 de agosto 2016.

En la tabla 5, en la distribución de frecuencias de datos agrupados de la encuesta de diagnóstico del desempeño docente en sus cinco dimensiones los resultados fueron:

Dimensión 1: Planificación del trabajo pedagógico, el 34% manifiestan indiferencia, el 33% de acuerdo, el 18% totalmente de acuerdo, el 13% en desacuerdo y el 2% totalmente en desacuerdo.



Dimensión 2: Dominio de la didáctica en los procesos pedagógicos, el 34% manifiestan de acuerdo, el 33% indiferente, el 20% totalmente de acuerdo y el 13% en desacuerdo.

Dimensión 3: Participación en la gestión de la escuela y comunidad, el 34% manifiestan indiferencia, el 30% de acuerdo, el 24% totalmente de acuerdo y el 12% en desacuerdo.

Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad, el 41% manifiestan indiferencia, el 30% de acuerdo, el 16% totalmente de acuerdo y el 13% en desacuerdo.

Dimensión 5: Identidad y promoción docente, el 32% manifiestan de acuerdo, el 30% indiferencia, el 21% totalmente de acuerdo, el 15% en desacuerdo y el 2% totalmente en desacuerdo.

Los resultados conllevaron a deducir que las puntuaciones se concentran en la escala valorativa de INDIFERENTE y de manera ligera en la escala de ACUERDO, lo que determina la existencia de limitaciones en el desempeño docente, necesidad que debe ser atendida.

### 3.1.2. Resultados de la propuesta del modelo de gestión.

*Tabla 6.*

*Análisis de los resultados de los promedios de la propuesta por dimensión.*

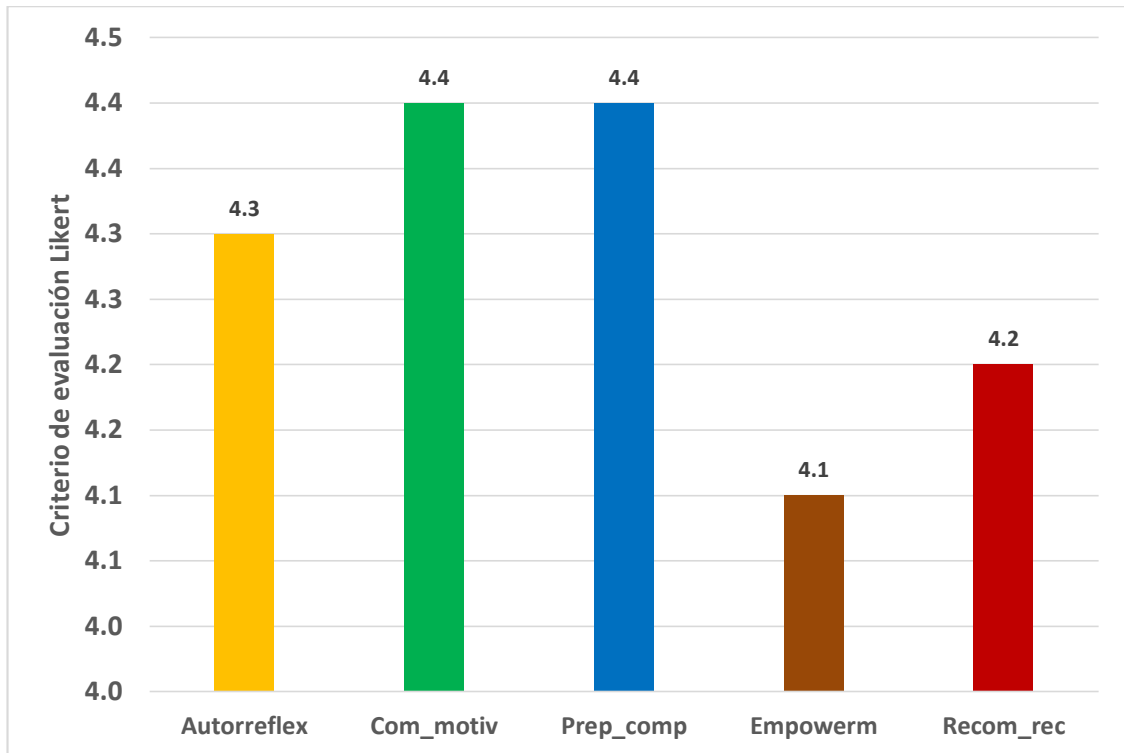
ESTADÍSTICO	DIMENSIONES				
	Autorreflexión	Comunicación y motivación	Preparación y compromiso	Empowerment y resultados	Recompensa y reconocimiento
MEDIA	4,3	4,4	4,4	4,1	4,2

*Fuente:* Encuesta aplicada a los docentes.

*Fecha:* 22 de noviembre de 2016.

Gráfico 2

Resultados de la propuesta del modelo de gestión.



Fuente: Tabla 7.

En la tabla 6 y el gráfico 2, se muestran la comparación de los resultados de las puntuaciones de las medias de la propuesta del modelo (encuesta) de gestión organizacional basada en la teoría del Kaizen en sus cinco dimensiones, sus correspondientes promedios fueron: En autorreflexión 4,3 puntos, comunicación y motivación 4,4, puntos, preparación y compromiso 4,4 puntos, empowerment – resultados 4,1 puntos y en recompensa y reconocimiento 4,2 puntos, en base la escala valorativa estimada de 1 a 5 puntos.

Los resultados muestran que la propuesta del modelo de gestión organizacional basada en la Teoría del Kaizen, en sus cinco dimensiones se incrementó de manera significativa en relación a los resultados del diagnóstico, la misma que logró ubicarse en la escala de ACUERDO según Likert.

Tabla 7.

Distribución de frecuencias en la escala Likert de la propuesta del modelo por dimensión.

Dimensiones Escala	Autorreflexión	Comunicación y motivación	Preparación y compromiso	Empowerment y resultados	Recompensa y reconocimiento
Totalmente de acuerdo	49=38%	55=43%	54=42%	32=25%	44=34%
De Acuerdo	70=55%	67=52%	71=55%	76=59%	74=58%
Indiferente	7=5%	6=5%	2=2%	15=12%	8=6%
Desacuerdo	2=2%	-	1=1%	5=4%	2=2%
Totalmente en desacuerdo	-	-	-	-	-
ENUESTADOS	32	32	32	32	32

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes.

Fecha : 22 noviembre de 2016.

En la tabla 7, en la distribución de frecuencias de datos agrupados de la propuesta del modelo (encuesta) de gestión organizacional basada en la Teoría del Kaizen en sus cinco dimensiones los resultados fueron:

Dimensión 1: Autorreflexión, el 55% manifiestan de acuerdo, el 38% totalmente de acuerdo, el 5% indiferente y el 2% en desacuerdo.

Dimensión 2: Comunicación y motivación, el 52% manifiestan de acuerdo, el 43% totalmente de acuerdo y el 5% indiferente.

Dimensión 3: Preparación y compromiso, el 55% manifiestan de acuerdo, el 42% totalmente de acuerdo, el 2% indiferente y el 1% en desacuerdo

Dimensión 4: Empowerment y resultados, el 59% manifiestan de acuerdo, el 25% totalmente de acuerdo, el 12% indiferente y el 4% en desacuerdo.

Dimensión 5: Recompensa y reconocimiento, el 58% manifiestan de acuerdo, el 34% totalmente de acuerdo, el 6% indiferente y el 2% en desacuerdo.

Los resultados muestran que la propuesta del modelo de gestión organizacional basada en la Teoría del Kaizen en sus dimensiones: Autorreflexión, comunicación - motivación, preparación - compromiso, empowerment – resultados y en recompensa y reconocimiento, las puntuaciones se concentran en la escala de acuerdo y totalmente de acuerdo. Lo que indica, que la propuesta del modelo contribuye en la mejora del desempeño docente.

### 3.1.3. Distribución diferencial semántica de datos agrupados del diagnóstico y propuesta del modelo teórico.

*Tabla 8*

*Análisis semántico de datos agrupados del modelo teórico por dimensión.*

<b>DIMENSIONES</b>	<b>N°</b>	<b>Brecha (-)</b>	<b>Teoría (100%)</b>
<b>Autorreflexión</b>			
No aliados	63	49%	Modzelewski (2014), acto consciente que permite determinar las fortalezas y debilidades de los procesos de aprendizaje.
Aliados (A+TA)	65		
<b>Comunicación y motivación.</b>			
No aliados	58	45%	Ongallo (2007) y Ajello (2003), permite el diálogo entre pensantes que transmiten el contenido de sus pensamientos,..., disposición positiva para aprender y realizar cualquier actividad de forma autónoma.
Aliados (A+TA)	70		
<b>Preparación y compromiso.</b>			
No aliados	59	46%	SENSE (2003), desarrollo de las competencias laborales acordes con una actividad u ocupación para mejora continua de su desempeño.
Aliados (A+TA)	69		
<b>Empowerment y resultados.</b>			
No aliados	69	53%	Herrera (2008), es la delegación de poder desde el superior hacia los subordinados, autoridad, responsabilidad al personal para que se sientan autónomos y responsables de su desempeño para obtener resultados óptimos.
Aliados (A+TA)	59		
<b>Recompensa y reconocimiento</b>			
No aliados	60	47%	Dessler (1996) son formas de pago, estímulos o entrega de recompensas que se otorga al trabajador para la satisfacción laboral, contribuye a que la organización pueda obtener, mantener, retener la fuerza de trabajo productiva
Aliados (A+TA)	68		

Fuente: Elaborado por la autora.

En la tabla N° 08, en el análisis semántico del diagnóstico permitió identificar la existencia del problema. En base a los resultados de los datos agrupados del diagnóstico, se diseñó el modelo de gestión organizacional basada en la Teoría del Kaizen para neutralizar las brechas en mejora el desempeño docente en la Institución Educativa N° 10828 de Chiclayo.

### 3.1.4. Cruce de información de los promedios de la encuesta de diagnóstico y la propuesta.

Tabla 9.

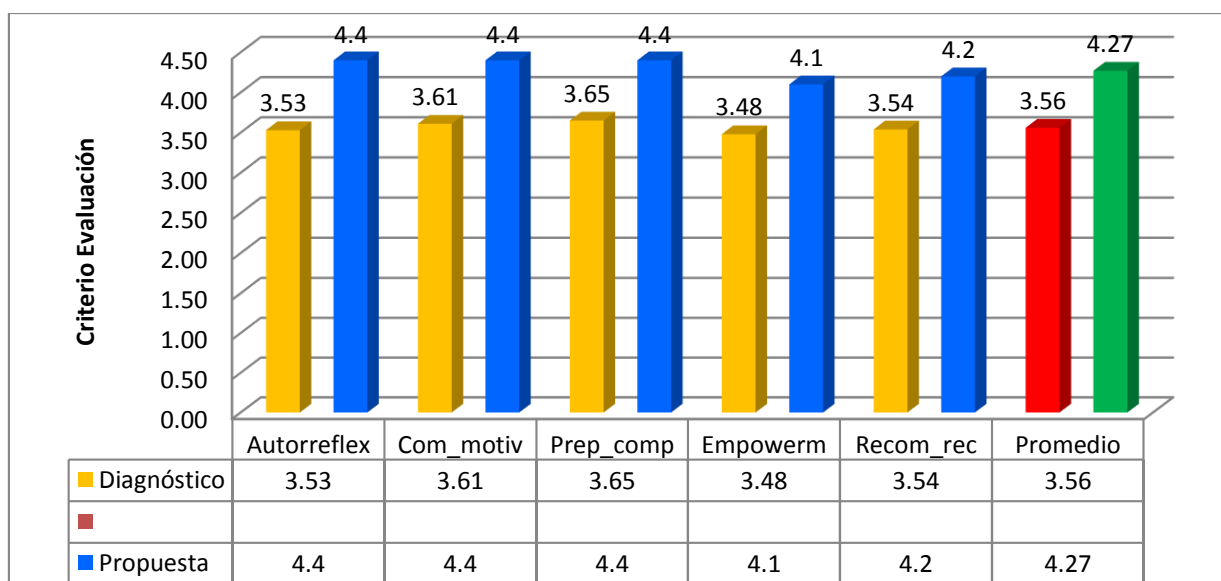
Comparaciones de promedios del diagnóstico y la propuesta por dimensión.

Dimensiones	Diagnóstico	Propuesta
Autorreflexión.	3,53	4,3
Comunicación y motivación	3,61	4,4
Preparación y compromiso.	3,65	4,4
Empowerment y resultados	3,48	4,1
Recompensa y reconocimiento	3,54	4,2
<b>Promedio Global de la Media</b>	<b>3,56</b>	<b>4,27</b>

Fuente : Elaborado por el autor.

Gráfico 3.

Comparación de los promedios del diagnóstico y la propuesta por dimensión.



Fuente: Tabla 4 y 6.

En tabla 9 y el gráfico 3, se muestran los promedios comparativos de todas las dimensiones, en los resultados globales de la encuesta de diagnóstico se obtuvo 3,56 puntos, en los resultados de la propuesta del modelo el promedio alcanzado fue de 4,27 puntos.

Los promedios que se muestran en el diagnóstico se encuentra en la categoría INDIFERENTE, con la propuesta del modelo se logró pasar a la categoría DE ACUERDO.

Los resultados demuestran que se ha obtenido un incremento significativo, es decir, la propuesta del Modelo gestión organizacional basado en la teoría del Kaizen contribuye en la mejora del desempeño docente en la Institución Educativa.

### 3.1.5. Contrastación de la hipótesis.

Tabla 10.

Prueba de normalidad para una muestra.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Diagnostico	,231	5	,200*	,881	5	,314
Propuesta	,182	5	,200*	,916	5	,502

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Para efectos de contrastar la hipótesis de la investigación se utilizó la prueba de normalidad de Shapiro – Wilk, los resultados de la significatividad del diagnóstico fue de: ,314 y en la propuesta fue de: 502, dichos resultados es > a 0,05, lo que indica que la distribución es normal. Información obtenida del programa informático estadístico SPSS.

Tabla 11.

Prueba de hipótesis *t* de muestras relacionadas.

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Diagnostico - propuesta	-,7600	,0548	,0245	-,8280	-,6920	- 31,027	4	,000

Fuente: SPSS 19.

P-Valor tiene un nivel de significancia de 0,000 y es < alfa de 0,05, según los resultados el criterio para decidir es: si la probabilidad obtenida de P-valor  $\leq \alpha$ , se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$ . Conclusión existe una diferencia significativa entre las medias del diagnóstico y la propuesta por efecto de la propuesta del modelo (encuesta) de gestión organizacional basada en la Teoría del Kaizen.

### 3.1.6. Validación de la propuesta del modelo de gestión.

La validación de la propuesta del modelo se determinó a través del análisis del juicio de expertos, los resultados permitieron establecer el cálculo de pertinencia y confiabilidad.

La consistencia interna y la pertinencia de la encuesta se determinaron, aplicando el coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach. El cual hace referencia a la opinión del juicio de expertos.

Tabla 12

Cálculo de pertinencia y confiabilidad de la propuesta.

Coeficiente de Alfa de Cronbach	Pertinencia y confiabilidad	Validez de contenido
		0,902

Fuente: Propuesta validada por los expertos.

Fecha: 17 de noviembre de 2016.

Los resultados muestran que el nivel de pertinencia y consistencia, el coeficiente en el alfa de Cronbach fue de 0.902 (alto), según el análisis de los

expertos en base a la propuesta del modelo de gestión organizacional basada en la Teoría del Kaizen para mejorar el desempeño docente.

La validez de contenido se estableció para determinar si los indicadores de la variable de la propuesta de modelo tienen consistencia interna en su estructura y organización según los criterios establecidos. El análisis de la opinión de los expertos la validez y consistencia de contenido fue de a 0.854 (nivel muy alto) según el índice valorativo del Alfa de Cronbach ubicándose dentro lo parámetros de confiabilidad en relación a 1 punto.



#### **IV. DISCUSIÓN.**

#### 4.1. **DISCUSIÓN.**

En esta sección se presentan la discusión de los resultados y la organización de la propuesta del modelo en base a los objetivos planteados en la presente investigación, que a continuación se detallan:

En el análisis del diagnóstico practicado a la muestra de estudio, los factores que limitan el desempeño docente corresponden a cinco dimensiones, los cuales fueron: Planificación del trabajo pedagógico, dominio de la didáctica en los procesos pedagógicos, participación en la gestión de la escuela - comunidad, desarrollo de la profesionalidad, asimismo, identidad y promoción docente.

Los resultados muestran que la planificación del trabajo pedagógico presenta limitaciones en la contextualización, la coherencia curricular (elementos y procesos) y las sesiones de aprendizaje se diseñan con fechas posteriores para fines de presentación ante una posible supervisión interna o externa. La falta de coherencia curricular no permite el dominio efectivo de la didáctica en el desarrollo de los procesos pedagógicos durante el aprendizaje de los estudiantes, por lo tanto las necesidades educativas no se atienden oportunamente para generar proyectos de investigación e innovación en mejora del desempeño docente. Limitada participación, compromiso e involucramiento en la formulación y viabilidad de los instrumentos de gestión institucional y por consiguiente, el modelo de gestión y el desempeño docente esta desarticulado al desarrollo de la comunidad. El modelo de gestión no predispone de políticas y planes de desarrollo de las competencias profesionales del docente, lo que limita la mejora continua del desempeño docente, generando el individualismo en el quehacer pedagógico y el celo profesional. Poca identificación con las actividades que programa la institución, asimismo no existe una política de promoción y de reconocimiento del docente por buen desempeño.

Las limitaciones citadas trascienden de manera negativa en el desempeño de los docentes. Al respecto corrobora Montaña y Torres (2015) quienes enfatizan: Que la evidencia una "cultura sana en una organización está enfocada por el talento del personal, donde todos colaboran y hacen suya los objetivos para lograr el éxito profesional y el desarrollo de la institución. Del mismo modo Tolentino (2013) plantea, a un buen desempeño didáctico y académico del

docente y el grado de satisfacción de los estudiantes es buena. De ello, se deduce en relación al presente estudio: a un buen desempeño docente, gestión institucional eficiente.

Las bases teóricas que respaldan la consistencia de la propuesta del modelo de gestión organizacional basado en la Teoría del Kaizen para mejorar el desempeño docente, comprenden las teorías: Comportamiento organizacional, liderazgo transformacional, teoría de la motivación y el enfoque de gestión por competencias:

Comportamiento organizacional, es el impacto del conjunto de personas y la estructura organizativa que determinan los modos de actuación o de comportarse en la organización, que contribuye a la satisfacción laboral y a la mejora continua de la institución.

Liderazgo transformacional, constituye un mecanismo de entrega y trabajo compartido, que inspira confianza, motivación, emprendimiento, comunicación, cambio de actitud, nuevos retos, solución de problemas, otorgar y transmitir poder para realizar o concretizar un objetivo, es decir, es transformar a los otros a ser líderes para que su actuación o desempeño sea más positiva.

Teoría de la motivación, como la fuerza vital que energiza a desprenderse del conformismo, pacifismo, a tomar decisiones asertivas en el desempeño de las funciones, la motivación articulada a la autoestima y el equilibrio emocional son factores que conducen al éxito a cualquier persona. Un docente bien motivado conduce de manera efectiva su práctica pedagógica.

Enfoque de gestión por competencias, es la capacidad de cómo gestionar las competencias adquiridas o desarrolladas del personal que labora en la institución, lo que implica que para el éxito o el desarrollo de una organización educativa, el gestor necesita del talento de sus trabajadores para poner en marcha los objetivos y lograr la visión institucional.

Las teóricas que cimientan las bases de la propuesta del modelo de gestión organizacional basado en la Teoría del Kaizen, se coincide con los aportes de Rueda (2012) reafirma: Que la cultura de una organización de una institución es la personalidad de los miembros de la organización, tienen identidad propia y es

diferente a otras, que crea y genera conocimientos. Desde esta postura las teorías citadas sirven de soporte a la propuesta del modelo gestión organizacional basada en la teoría del Kaizen. Veliz (2014) determina: Que el modelo de gestión educativa holístico contribuye a la planificación corporativa de una institución y el desempeño docente; según los aportes de los autores la propuesta del modelo mejora el desempeño docente.

El diseño de la propuesta del Modelo de Gestión Organizacional basado en la Teoría del Kaizen para mejorar el desempeño docente, se elaboró sobre cinco dimensiones: Autorreflexión, comunicación - motivación, preparación - compromiso, empowerment - resultados, recompensa y reconocimiento:

En la dimensión de Autorreflexión, el promedio alcanzado en la encuesta de la propuesta del modelo fue 4,3 puntos, en base a la escala valorativa de Likert de 1 a 5 puntos. La frecuencia porcentual significativa fue de 55% ubicándose en la escala de acuerdo y el 38% totalmente de acuerdo. Los resultados indican que la autorreflexión es un mecanismo de autorregulación de los actos para identificar las fortalezas y debilidades para establecer estrategias de mejora continua del desempeño docente.

En la dimensión de Comunicación y Motivación, el promedio alcanzado en la encuesta de la propuesta del modelo fue 4,4 puntos, en base a la escala valorativa de Likert de 1 a 5 puntos. La frecuencia porcentual significativa fue de 52% ubicándose en la escala de acuerdo y el 43% totalmente de acuerdo. Los resultados indican que la comunicación y la motivación son factores esenciales para tomar iniciativas y decisiones asertivas para lograr metas y mejorar las relaciones interpersonales que favorezcan el clima laboral que genere alto nivel de productividad en las funciones asumidas.

En la dimensión de Preparación y Compromiso, el promedio alcanzado en la encuesta de la propuesta del modelo fue 4,4 puntos, en base a la escala valorativa de Likert de 1 a 5 puntos. La frecuencia porcentual significativa fue de 55% ubicándose en la escala de acuerdo y el 42% totalmente de acuerdo. Los resultados indican que la preparación, entrenamiento o capacitación desarrollan las competencias profesionales y contribuye a la concreción de la visión institucional.

En la dimensión de Empowerment y Resultados, el promedio alcanzado en la encuesta de la propuesta del modelo fue 4,1 puntos, en base a la escala valorativa de Likert de 1 a 5 puntos. La frecuencia porcentual significativa fue de 59% ubicándose en la escala de acuerdo y el 25% totalmente de acuerdo. Los resultados indican que el otorgar, poder, responsabilidades, delegar funciones, es compartir el trabajo para que sea más productivo y efectivo.

En la dimensión de Recompensa y Reconocimiento, el promedio alcanzado en la encuesta de la propuesta del modelo fue 4,2 puntos, en base a la escala valorativa de Likert de 1 a 5 puntos. La frecuencia porcentual significativa fue de 59% ubicándose en la escala de acuerdo y el 34% totalmente de acuerdo. Los resultados indican que la recompensa por los méritos logrados genera mayor entrega al trabajo y el reconocimiento lo conlleva a la realización profesional

Para la validación de la propuesta del Modelo de Gestión Organizacional basado en la Teoría del Kaizen para mejorar el desempeño docente la muestra de estudio estuvo conformado por 32 docentes, profesionales comprometidos en el campo de la educación. La confiabilidad y pertinencia del instrumentos y la propuesta del modelo, luego del análisis y evaluación efectuada por juicio de experto, se procesó los datos a través del coeficiente de alfa de Cronbach, el coeficiente fue de 0,902 puntos (muy alto) lo que indica que es altamente confiable, la validez de contenido el coeficiente fue de 0,854 (muy alto). De esta manera quedó validado el Modelo de Gestión Organizacional basado en la Teoría del Kaizen.

## V. CONCLUSIÓN.

Los factores que limitan el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Primaria N° 10828 de Chiclayo fueron: Planificación del trabajo pedagógico, dominio de la didáctica en los procesos pedagógicos, participación en la gestión de la escuela y comunidad, desarrollo de la profesionalidad, identidad y promoción docente

Los resultados de la encuesta de diagnóstico conllevaron a identificar que la Institución Educativa Primaria N° 10828 de Chiclayo, presenta limitaciones el desempeño docente, el promedio alcanzado en sus cinco dimensiones fue de 3,56 puntos, se ubicó en la categoría INDIFERENTE en la escala valorativa de Likert.

Modelo de Gestión Organizacional basado en la Teoría del Kaizen, tiene su basamento en la teoría: Comportamiento Organizacional, Liderazgo Transformacional, Teoría de la Motivación y en Enfoque de Gestión por Competencias, su construcción responde a cinco dimensiones: Autorreflexión, comunicación y motivación, preparación y compromiso, empowerment y resultados, recompensa y reconocimiento, como herramientas de gestión contribuyen a la mejora continua del desempeño de los docentes de la Institución Educativa Primaria N° 10828 de Chiclayo.

Modelo de Gestión Organizacional basado en la Teoría del Kaizen, en la medición de la encuesta de la propuesta, los resultados muestran que el promedio global alcanzado en las cinco dimensiones fue de 4,27 puntos, el nivel logrado en la escala de Likert fue de ACUERDO

La validación de la propuesta del Modelo de Gestión Organizacional basado en la Teoría del Kaizen, se sometió a juicio de expertos, el cálculo de pertenencia y confiabilidad en el Alfa de Cronbach fue de 0,902 puntos nivel alto, en la validez de contenido el coeficiente fue de 0,854 puntos nivel alto. Los resultados permiten confirmar que el Modelo de Gestión Organizacional basado en la Teoría del Kaizen contribuye a la mejora del desempeño de los docentes de la Institución Educativa Primaria N° 10828 de Chiclayo.

## VI. RECOMENDACIONES.



A los directivos de la Institución Educativa Primaria N° 10828, optar por el Modelo de Gestión Organizacional basado en la Teoría del Kaizen para mejorar el desempeño docente.

Al personal docente poner en práctica el Modelo de Gestión Organizacional basado en la Teoría del Kaizen para la mejora continua de su desempeño laboral.

A las autoridades de la UGEL, promover este modelo a través de los directores de las instituciones educativas para mejorar el gestión institucional y el desempeño docente.

Se propone el Modelo de Gestión Organizacional basado en la Teoría del Kaizen, como un aporte para mejorar la calidad educativa de la Región Lambayeque.

Los aportes citados en la presente investigación, sirven de soporte a los investigadores, quienes abrirán nuevos caminos por resolver los problemas educativos del entorno local, regional y nacional.

## VII. REFERENCIAS.

- Ajello, A. M. (2003). La motivación para aprender. España: Popular
- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Chiclayo Perú. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
- Angeli; G. (2009). Cultura e identidad organizacional. Recuperado de: [http://www.palermo.edu/dyc/opensdc/opensdc2009\\_2/apuntes/058.pdf](http://www.palermo.edu/dyc/opensdc/opensdc2009_2/apuntes/058.pdf)
- Báez, D. (2015). Gestión participativa y la integración escuela comunidad. República Dominicana. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/gestion-participativa-y-integracion-escuela-comunidad/gestion-participativa-y-integracion-escuela-comunidad.shtml>.
- Báez, D. (2015). Gestión participativa y la integración escuela comunidad. República Dominicana. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/gestion-participativa-y-integracion-escuela-comunidad/gestion-participativa-y-integracion-escuela-comunidad.shtml>.
- Becerra, J. (2003). Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa. San salvador. Recuperado de: <http://biblioteca.utec.edu/sv/interactiva/41884/41884.pdf>
- Belén, A., Rojas, L., Ramírez, F. y Álvarez, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. Venezuela. Universidad del Zulia.
- Bernal, C. (2007). Introducción a la administración de las organizaciones. México: Pearson. Departamento Nacional de Planeación. DNP.
- Castañeda, A (2013). Relación entre la planificación educativa y el desempeño docente en la institución educativa secundaria “Pedro Abel Labarthe Durand” de la Provincia de Chiclayo Perú. Universidad César Vallejo. Escuela de Postgrado.
- Chiavenato Idalberto. (2008). Gestión del Talento Humano. México. McGraw Hill. Interamericana. Editores. SA de CV.
- Cordero, G., Cano, E., Vicente, B. y Lleixa, M. (2014). La planificación y la evaluación de la formación pedagógica del profesorado universitario: orientaciones para su definición institucional. Barceona España. Editorial Octaedro. ICE. Recuperado de: <http://www.ub.edu/ice/sites/default/files/docs/qdu/28cuaderno.pdf>
- Dávalos, L. (2015). Fundamentos de la gestión organizacional términos y definiciones. Recuperado de: <https://labcalidad.files.wordpress.com/2015/08/1-2015-terminos-y-definiciones2.pdf>

- Del castillo, C. y Vargas, B. (2009). El proceso de gestión y desempeño organizacional. Lima Perú. Universidad ESAN.
- Dubrin, J. (2003) Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Editorial International Thomson. México.
- Fernández, J. (2008). Desempeño docente y su relación con orientación a la meta, estrategia de aprendizaje y autoeficacia. Lima Perú. Universidad san Martín de Porres.
- Flores, Ivette. , Tapia, Iliana. (2011). Liderazgo. México. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Gallart, Antonia. , Jacinto, Claudia. (1997). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Gómez, M. (2008). Fundamentos de la administración: Teoría del Kaisen.
- González, Martín. (2006). *Comportamiento Organizacional: Un Enfoque Latinoamericano*. México. CECOSA.
- Herrera, F., Ramírez, M. I., Roa, J. M., y Herrera, I. (2004). Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales. España Revista Iberoamericana de Educación.
- [http://empresas.sence.cl/documentos/estudios/glosario\\_tecnico.pdf](http://empresas.sence.cl/documentos/estudios/glosario_tecnico.pdf)
- INET - FEDIAP (2003). Relación entre escuela y comunidad. Argentina. Recuperado de: [http://www.fediap.com.ar/administracion/pdfs/TallerINET\\_FEDIAP-EscuelayComunidad.pdf](http://www.fediap.com.ar/administracion/pdfs/TallerINET_FEDIAP-EscuelayComunidad.pdf)
- Ixtepan, Ingrid. (2013). *Teoría de Skinner, Maslow y McGregor en equipos de alto rendimiento*. <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-skinner-maslow-y-mc-gregor-en-equipos-de-alto-rendimiento/>. Enero 2016.
- Martins, F., Carmmaroto, A., Neris, L., & Canelón, E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. Costa Rica. Universidad de Costa Rica. Rrevista.inie.ucr.ac.cr. Vol: 09, Num: 02
- MED. (2010). Diseño Curricular Básico Nacional de la Carrera de Primaria. Lima Perú. AFID.
- Méndez, R. (2009). *Organización Inteligente*. New Jersey, Estados Unidos. <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-transformacional.html>. Consultado 12 mayo 2015.

- Ministerio de educación. (2009). Orientaciones para la planificación de la enseñanza. Chile. Recuperado de: [file:///C:/Users/mb/Downloads/planificacion\\_ensenanza\\_chile.pdf](file:///C:/Users/mb/Downloads/planificacion_ensenanza_chile.pdf)
- Modzelewski, H. (2014). Autorreflexión y educación de las emociones para la democracia. Uruguay. Universidad de la República. Areté.
- Montaña, A y Torres, G. (2015). Caracterización de la cultura Organizacional y lineamientos para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Bogotá Colombia. Universidad del Rosario. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/1020716876-2015.pdf?sequence=5>
- Montenegro, I. (2003). Evaluación del Desempeño Docente: Fundamentos, modelos e instrumentos. Bogotá Colombia. Editorial Magisterio.
- Moreno, M. (2011). El método Kaizen para el mejoramiento continuo. Blog Salmón. Recuperado de: <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-metodo-kaizen-para-el-mejoramiento-continuo>.
- Munch, L. (2010). Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Primera Edición.
- Ongallo, C. (2007). Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Madrid España. Editorial Dykinson. 2ª edición.
- Porter, M. (1998). Estrategia competitiva. New York. Prensa Libre.
- Ramírez, C. (2005). Fundamentos de Administración. Bogotá: Textos Universitarios.
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Madrid: España.
- Recuperado de: <http://mabegolu-a.blogspot.pe/2008/05/teoria-kaisen.html>
- Rincón, D. (2012). Los indicadores de gestión organizacional. México. Recuperado de: [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/pos/AN/SCD/AM/08/losindicadores.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/AN/SCD/AM/08/losindicadores.pdf).
- Rodríguez, D. (2011). Gestión organizacional: Elementos para su estudio. Chile. Pontificia Universidad Católica de Chile. Ediciones UC.

- Robbins, Stephen. (1998). *Introducción al Comportamiento Organizacional*. México. Prentice Hall: Octava edición.
- Rueda, Gladys. (2012). *Influencia de la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y el capital tecnológico en la producción científica*. UPV. Recuperado de: <file:///C:/Users/hello/Downloads/tesisUPV3805.pdf>.
- Sandoval, J. (2014). *El modelo Kaisen para la mejora continua en el contexto de una sociedad en valores*. Chile. Universidad de Concepción. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/NinoskaSalamanca/teoria-del-kaizen>
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw-Hill
- SENSE (2003). *Glosario técnico de términos de capacitación y empleo*. Chile. Recuperado de:
- SEP (2015). *Perfil, parámetros e indicadores para docentes y técnicos docentes: Evaluación de desempeño docente*. México. Secretaría de Educación Pública.
- SEP. (2012). *La autorreflexión como estrategia de aprendizaje del alumno*. México. Secretaría de Educación Pública. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/edgarycathy/concepto-autorreflexion-alumno>
- Serlín, J. (2010). *Conocimiento de la gestión de las organizaciones: Sistemas completos dinámicos inestables adaptativos*. Argentina. Universidad Buenos Aires. Recuperado de: [http://www.econ.uba.ar/www/servicios/biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesis\\_doc/serlin.pdf.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/servicios/biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesis_doc/serlin.pdf.pdf)
- Spigman, E. (1992). *Psicología Social de las Organizaciones*. México. Editorial Trillas.
- Stoner, J. (1994). *Administración*. México. Hall Hispanoamericana S. A. 4ª Edición.
- Tolentino, Luis. (2013). *Desempeño didáctico y académico profesional del Programa de complementación pedagógica*. Lima Perú. UNMS. [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3981/1/Tolentino\\_sl.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3981/1/Tolentino_sl.pdf).
- Universidad La Salle (2010). *Entorno y Competitividad de las Organizaciones*. Colombia. I.T. Recuperado de: <http://www.lasalle.edu.co/wps/wcm/connect/74c0e8b0-9430-466a-be3d-281b4bd787a6/Gestio%CC%81n+Entorno+y+Competitividad+de+las+Organizaciones.pdf?MOD=AJPERES>.

- Urriola, K. (2013). Sistema de evaluación del desempeño profesional docente aplicado en Chile: Barcelona España. Universidad de Barcelona. Recuperado de [http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/131128/01.KMUL\\_1de2.pdf;jsessionid=7FC3012437ECAE451BCAC7D146292AFA.tdx1?sequence=1](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/131128/01.KMUL_1de2.pdf;jsessionid=7FC3012437ECAE451BCAC7D146292AFA.tdx1?sequence=1)
- Veliz, J. (2014). Modelo de gestión educativa holístico para el mejoramiento de la imagen institucional. Chiclayo Perú. Universidad César Vallejo. Escuela de postgrado.
- Villalón, X. (2014). El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal. Chile. Universidad de Chile. FCS.DE.
- Yabar, I. (2013). La gestión educativa y su relación con la práctica docente. Lima. Institución Educativa Privada. Santa Isabel de Hungría. Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1680/1/Yabar\\_si.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1680/1/Yabar_si.pdf).
- Zabalza, M. (2004). Guía para la planificación didáctica de la docencia universitaria en el marco del EEES. España. Universidad de Santiago de Compostela. Recuperado de: <http://www.udc.es/grupos/apumefyr/docs/guiadeguias.pdf>
- Zarate, D. (2011). Liderazgo directivo y el desempeño docente. Lima Perú. IEPDI. UNMSM. Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Zarate\\_rd.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Zarate_rd.pdf).
- Zuloaga, A. (2012). Modelo de gestión para evaluar la formación y desempeño de docente d egresados de Instituciones de educación normal. México. Universidad de Baja California. Recuperado de <http://ubc.edu.mx/wp-content/uploads/2013/05/TESIS-DOCTORAL-Antonieta-Zuloaga-Garmendia.pdf>.

**ANEXOS.**





**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE  
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02  
Versión : 09  
Fecha : 23-03-2018  
Página : 1 de 1

Yo GLORIA E. ZAPATA GUERRERO, identificado con DNI N° 16648289,  
egresado de la Escuela Profesional de POST GRADO..... de la  
Universidad César Vallejo, autorizo (X) , No autorizo ( ) la divulgación y  
comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado  
" MODELO DE GESTION ORGANIZACIONAL BASADO  
EN LA TEORIA DEL KAIZEN PARA MEJORAR EL  
DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°  
10828 - CHICLAYO....."; en el Repositorio  
Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el  
Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Gloria E. Zapata  
FIRMA

DNI: 16648289

FECHA: 21.0 de Marzo del 2018.

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **Juan Pablo Moreno Muro**, Asesor del curso de Desarrollo del Proyecto de Investigación y revisor de la tesis de la estudiante **Gloria Esperanza Zapata Guerrero**, titulada: **Modelo de gestión organizacional basado en la teoría del Kaizen para mejorar el desempeño docente en la I.E. 10828 -Chiclayo**, constato que la misma tiene un índice de similitud de 16% verificable en el reporte de originalidad del programa *Turnitin*.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 18 de junio de 2018



**Dr. Juan Pablo Moreno Muro**  
DNI: 16624515

## PROPUESTA.

### 1. Datos generales.

- 1.1. Título : Modelo de gestión organizacional basado en la Teoría del Kaizen para mejorar el desempeño docente.
- 1.2. Área : Gestión Educativa.
- 1.3. Elaborado : Mg. Gloria Esperanza Zapata Guerrero.
- 1.4. Dirigido : Directores y docentes de la EBR.

### 2. Fundamentación.

La presente propuesta de investigación, tiene como título: Modelo de gestión organizacional basado en la teoría del kaizen para mejorar el desempeño docente, surge como consecuencia de un estudio de diagnóstico sobre desempeño docente. Para su elaboración se ha recurrido a técnicas de campo (visita a la institución educativa, biblioteca) y de gabinete (búsqueda de información en fuentes bibliográficas e internet). Para fundamentar las variables de estudio se han consignado antecedentes de estudios y los referentes teóricos para sustentar la problemática del desempeño docente y la construcción de la propuesta del modelo de gestión. La finalidad de la investigación es diseñar y validar la propuesta del modelo de gestión para mejorar el desempeño docente.

La propuesta del modelo está dirigido a los docentes y directivos que laboran en las instituciones de educación básica regular. Como herramientas de gestión institucional su operatividad comprende la activación de estrategias basadas en la Teoría Kaizen “mejora continua”.

### 3. Justificación.

Los docentes y directivos de la educación básica regular están pasando por una conmoción socioemocional educativa, por la implantación de las políticas educativas de orden jurídico y técnico en busca de la calidad educativa en todo el sistema educativo peruano, generado gran preocupación y de rechazo a las a la aplicación de las nuevas reformas educativas. Desde la dación del Marco del Buen Desempeño Docente, la Ley de la Reforma Magisterial, el Compromiso de Gestión Escolar, han suscitado cambios

acelerados en el ejercicio de la docencia y en la gestión directriz. El desempeño docente se encuentra en tela de juicio, tanto en los políticos, autoridades, padres de familia y el mismo docente, en procura de desarrollar con profesionalidad la práctica docente en el aula y su involucramiento con la gestión institucional. Frente a las reacciones de rechazo a los cambios educativos ante el quebrantamiento de la rutina de trabajo, el conformismo y la improvisación optado por muchos años en la conducción del proceso de enseñanza y aprendizaje y la falta de un modelo de gestión que direcciona la calidad educativa han generado limitaciones en la función docente. Con la propuesta del Modelo de Gestión Organizacional basado en la Teoría Kaizen se busca contribuir en la mejora del Desempeño Docente de la Institución Educativa N° 10828 de Chiclayo.

#### **4. Marco teórico.**

Munch (2010, p. 31) plantea que gestión organizacional, consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo. Ello tiene como principios: Misión, simplificación, selección, especialización, jerarquía, paridad de autoridad y responsabilidad, unidad de mando, difusión, amplitud, o tramo de control, motivación, comunicación, coordinación y adecuación.

La finalidad de una organización es simplificar el trabajo, coordinar, optimizar las funciones y los recursos, sobre todo la distribución del personal según sus competencias, para concretizar los planes y objetivos a través de una acción compartida.

Una institución educativa el gestor o el director para obtener resultados óptimos tiene que determinar su estructura organizativa, una institución desorganizada es como un barco sin brújula, para lograr el éxito, dependerá de la participación oportuna y decidida de sus docentes y no docentes, ello dependerá del tipo de liderazgo y el modelo de gestión que pone en práctica en la gestión institucional.

La razón de ser de una institución educativa son los estudiantes, si hay estudiantes existe los docentes, y los docentes juegan un papel preponderante en la marcha y el desarrollo de la entidad escolar. El impacto de sus competencias profesionales son los imparten sabiduría, experiencia y conocimientos a los estudiantes, la trascendencia de la institución y el reconocimiento social por la calidad del servicio educativo será sinónimo de buen desempeño docente. Las teorías del comportamiento Organizacional, Liderazgo transformacional, Motivación y el Enfoque de Gestión por Competencias,

consignadas en la propuesta del modelo Gestión Organizacional basado en la Teoría del Kaizen, tienen gran impacto en la mejora del desempeño docente.

## **5. Descripción de la propuesta de modelo.**

Tomando como referencia las limitaciones detectadas en el desempeño docente en las dimensiones de: Planificación del trabajo pedagógico. Dominio de la didáctica en los procesos pedagógicos. Participación en la gestión de la escuela y comunidad. Desarrollo de la profesionalidad e Identidad y promoción docente.

La propuesta del Modelo Gestión Organizacional basado en la Teoría del Kaizen, puesto en marcha sus dimensiones: Autorreflexión, Comunicación y Motivación, Preparación y compromiso, Empowerment y resultados, Recompensa y reconocimiento, contribuye en la mejora del desempeño docente.

Autorreflexión. Promover la cultura de la autorreflexión como un mecanismo de desarrollo de las competencias profesionales para la mejora continua del desempeño docente.

Comunicación y motivación. Implementar en el modelo de gestión organizacional estrategias de comunicación y motivación como factor clave de liderazgo y desarrollo del desempeño docente.

Preparación y compromiso. Implementar políticas y planes de capacitación y especialización profesional para optimizar el modelo de gestión a partir de la Teoría del Kaizen a fin de asumir nuevos retos.

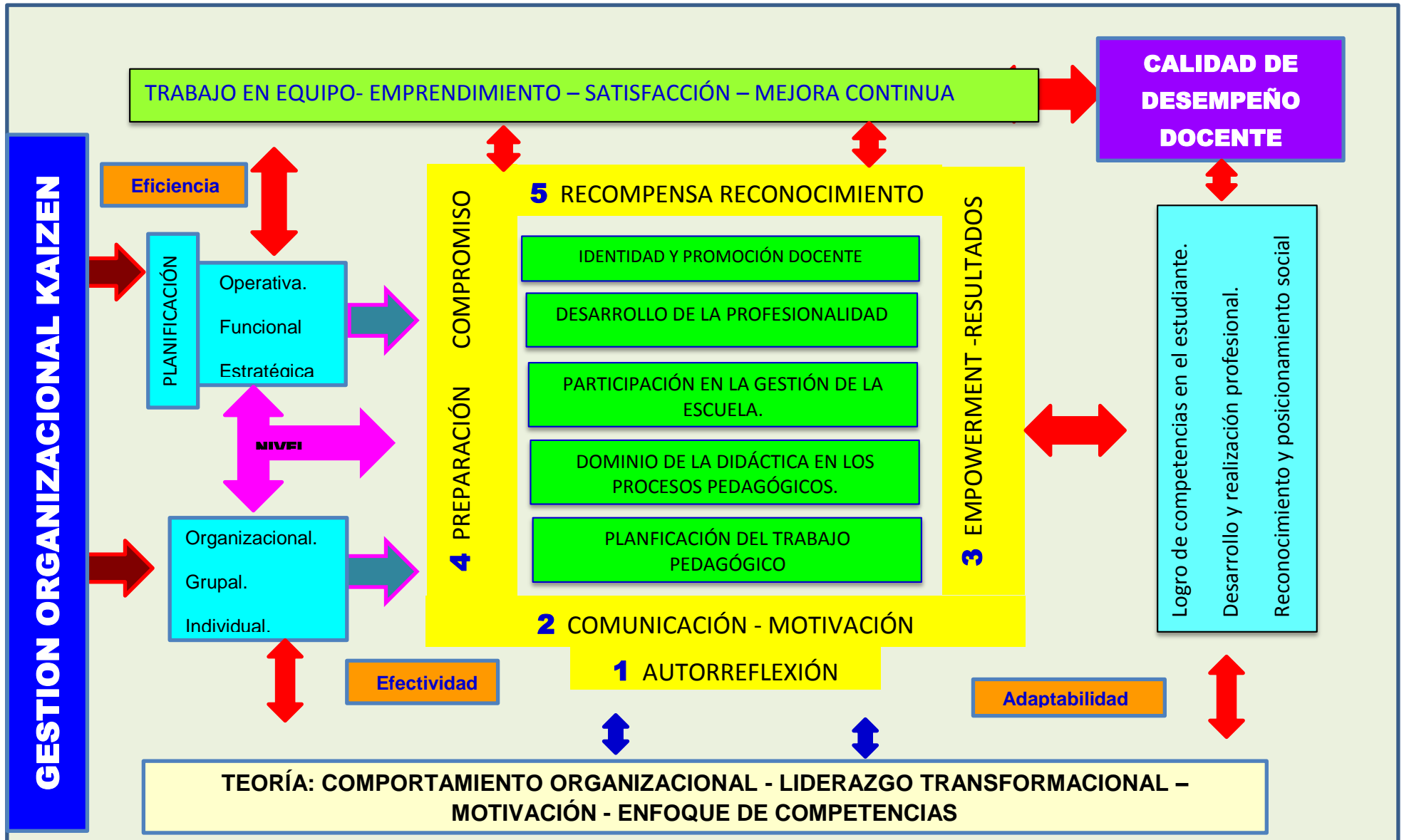
Empowerment y resultados. Potenciar las competencias profesionales para asumir cargos y funciones que contribuyan a la mejora de la gestión institución y la calidad educativa.

Recompensa y reconocimiento. Implementar políticas de estímulo, reconocimiento y promoción del docente por lo logros obtenidos en el ejercicio de sus funciones a fin resaltar y motivar la mejora continua de los docentes en su desempeño.

## **6. Diseño de la propuesta del modelo.**

A continuación en el siguiente gráfico se presenta el diseño de la propuesta de modelo de gestión para mejorar el desempeño docente.

**MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL BASADO EN LA TEORÍA DEL KAIZEN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE**



## **7. Objetivo.**

Diseñar y establecer un Modelo de Gestión Organizacional basado en la Teoría Kaizen para mejorar el desempeño docente de la Institución Educativa primaria N° 10828 de Chiclayo.

## **8. Metodología.**

Teniendo en consideración el Modelo de Gestión Organizacional basado en la Teoría del Kaizen asumido en la gestión de la institución, su implementación del Modelo Kaizen implica:

A nivel de Autorreflexión: Responde a cuatro tareas: Primero, autoevaluación crítica, reflexiva de la práctica pedagógica y roles asumidos. Segundo, sistematizar y registrar en un documento sus fortalezas, debilidades y propuestas de solución sobre su desempeño. Tercero, la puesta en común en un círculo grande en el conjunto de docentes, cada uno expone su autorreflexión sobre su desempeño, lo escribe en un pequeño cartel, da lectura y lo pega en la pizarra. Cuarto, después de la exposición se designa un equipo responsable para que sistematice y registre la información sobre las fortalezas, debilidades y las propuestas para establecer los planes de mejora continua.

A nivel de comunicación y motivación. Responde al grado de participación en los talleres de sensibilización, para comunicar y consensuar las iniciativas de trabajo en mejora del desempeño laboral. El gestor imponiendo su capacidad de liderazgo debe generar, recibir, interpretar, canalizar la información oportunamente, para que todos entiendan y comprendan el propósito de la comunicación en las acciones a emprender. Para que suma con responsabilidad las funciones, la motivación otorga oportunidades de mejora del desempeño, ya que ello incrementa la fuerza laboral en el docente.

A nivel de Preparación y Compromiso. Priorizar las necesidades educativas del estudiante y el docente, para formular planes consistentes y sistemáticos de capacitación, que contribuya al desarrollo de las competencias profesionales, que generen experiencias innovadoras desde la práctica docente, formulación de proyectos de innovación educativa. El compromiso es poner en práctica todo lo aprendido en la capacitación en mejora del desempeño docente.

A nivel de Empowerment y Resultados, en un modelo de gestión organizacional, comprende delegar poder y responsabilidad a cada docente la designación de una tarea, considerando que el nivel de cumplimiento y compromiso asumido beneficia al conjunto de docentes, para que se sientan más motivados y comprometidos con los objetivos de la institución.

A nivel Recompensa y Reconocimiento, corresponde al otorgamiento de estímulos, premios, por los logros obtenidos, asimismo, promocionar al docente según sus méritos, es otorgarle el reconocimiento social por su buen desempeño en el aula y en la gestión de la institución.



# VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR EXPERTOS.

## VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

Modelo de gestión organizacional basado en la teoría del kaizen para mejorar el desempeño docente en la I. E. N° 10828- Chiclayo.

**RESPONSABLE:**Mg. Gloria Esperanza Zapata Guerrero.

**INDICACIONES.** Señor Especialista solicito su colaboración para la revisión y análisis de los ítems del cuestionario de la encuesta que le presento, marque con un aspa (X) en el casillero que crea conveniente de acuerdo a su criterio, determinando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su aplicación. Para cada indicador se considera la escala de 1 a 5 puntos.


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

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
I. AUTORREFLEXIÓN	1. La autorreflexión consiste en un proceso de evaluación interna y de cuestionamiento crítica de nuestro desempeño, se constituye en una vía de formación permanente y del desarrollo pleno de la docencia.					X
	2. En la reflexión crítica y constructiva es indispensable el uso de instrumentos válidos que permitan valorar la práctica pedagógica a fin establecer las medidas correctivas en mejora de sus competencias profesionales.					X
	3. Para una autorreflexión positiva es necesario motivar a los docentes a crear una cultura de autoevaluación de la práctica docente, que favorezcan la mejora de los procesos educativos.					X
	4. El analizar y autocriticar la práctica pedagógica conlleva a elaborar un plan de mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.					X
II COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN	5. La comunicación es un factor primordial para crear confianza y poder personal entre los actores, para crear el trabajo en equipo y lograr la misión, visión y los objetivos institucionales					X
	6. La comunicación efectiva optimiza las relaciones interpersonales, permite generar una visión más abierta en el intercambio de experiencias pedagógicas para una planificación curricular pertinente					X
	7. La comunicación y la motivación son dos pilares fundamentales en el proceso de interacción entre directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad, crea un clima psicosocioemocional que optimiza el intercambio y recreación de significados en la formación de la personalidad.					X
	8. Una gestión institucional basada en el enfoque comunicacional y motivacional genera cambio de actitud, toma de decisiones, liderazgo e incrementa la fuerza laboral de los actores involucrados en la escuela.					X
III PREPARACIÓN Y COMPROMISO	9. El desarrollo óptimo de las competencias profesionales conlleva a ejercer la docencia de manera eficiente, ello implica que la capacitación y la preparación docente: amplía el conocimiento y el manejo de las estrategias metodológicas de aprendizaje, desarrollo de proyectos curriculares, elaboración de su propio material didáctico y educativo y el intercambio de experiencias en mejora de la calidad educativa					X
	10. Capacitar y desarrollar las competencias profesionales de los docentes, es potenciar su inteligencia, es decir, lo cual implica: el saber hacer, saber social, saber ser, querer hacer y del poder hacer, hacen que los proyectos, planes o programas institucionales sean altamente viables y efectivas en el menor tiempo.					X
	11. Es indispensable en una institución establecer políticas de capacitación docente, que forme y desarrolle sus competencias de manera sistemática para que sus aportes, ideas contribuyan de manera significativa, creativa e innovadora con el crecimiento de la organización.					X
	12. El liderazgo, la participación democrática, la toma de decisiones en consenso, el compromiso y la responsabilidad compartida en la gestión, contribuye a que los procesos pedagógicos se planifiquen y se desarrollen de manera eficiente y de calidad					X

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
IV EMPOWERMENT Y RESULTADOS	13. El empowerment es dar o conceder poder, facultar, habilitar, capacitar, autorizar, potenciar, permitir, empoderar, otorgar la facultad de cumplir su labor a cabalidad de manera libre, creativa, efectiva y de calidad en tiempo record, en un ambiente de clima emocional de satisfacción entre los trabajadores y los directivos.					X
	14. Para cumplir a cabalidad los roles asumidos en el puesto, cargo o función, es necesario, tener presente los factores claves de: efectividad, bienestar, poder y libertad que debe dominar la persona para alcanzar sus máximos niveles de desempeño, motivación, logros y calidad de la organización.					X
	15. El sentido de pertenencia de los docentes y el actuar con protagonismo conducen al éxito, crecimiento, posicionamiento y competitividad de la institución en el contexto social, hace que sea único y se diferencie de otros.					X
	16. La organización y la promoción de actividades académicas, deportivas, artísticas, son los resultados de la viabilidad de un modelo de gestión por competencias y el logro de aprendizajes esperados en el desarrollo de los procesos pedagógicos trabajados de manera eficiente.					X
V RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO	17. El reconocimiento social de la institución por la comunidad, es el reflejo de los resultados alcanzados fruto de la planificación institucional, lo cual se debe a su cultura organizativa y buen desempeño docente.					X
	18. El elogio, los honores, los premios y el reconocimiento público de los actores de la gestión, reafirma su compromiso y el buen desempeño, es una muestra de alto nivel de competencia profesional.					X
	19. Las recompensas y los incentivos levantan el estado de ánimo del personal que labora en una organización, dando apertura a brindar un servicio de calidad; un simple "gracias" o "buen trabajo" por parte del órgano regulador hace que una persona se sienta segura y orgullosa en su trabajo.					X
	20. La recompensa infunde energía al comportamiento y el valor percibido de los resultados esperados de las personas y la organización, por la calidad del desempeño del personal, la misma que lo conduce a la autorrealización personal.					X

**OBSERVACIONES:**

*El instrumento es aplicable.*

Nombres y Apellidos	Manuel Macario Manay Sáenz	
Grado Académico	Doctor	
Especialidad	Primaria	FIRMA
Cargo / Función	Subdirector de la E. Karl Weiss.	N° D.N.I.: 76699557

**VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA**

Modelo de gestión organizacional basado en la teoría del kaizen para mejorar el desempeño docente en la I. E. N° 10828- Chiclayo.

**RESPONSABLE:**Mg. Gloria Esperanza Zapata Guerrero.


**INDICACIONES.** Señor Especialista solicito su colaboración para la revisión y análisis de los ítems del cuestionario de la encuesta que le presento, marque con un aspa (X) en el casillero que crea conveniente de acuerdo a su criterio, determinando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su aplicación. Para cada indicador se considera la escala de 1 a 5 puntos.

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

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
I. AUTORREFLEXIÓN	1. La autorreflexión consiste en un proceso de evaluación interna y de cuestionamiento crítica de nuestro desempeño, se constituye en una vía de formación permanente y del desarrollo pleno de la docencia.					X
	2. En la reflexión crítica y constructiva es indispensable el uso de instrumentos válidos que permitan valorar la práctica pedagógica a fin establecer las medidas correctivas en mejora de sus competencias profesionales.					X
	3. Para una autorreflexión positiva es necesario motivar a los docentes a crear una cultura de autoevaluación de la práctica docente, que favorezcan la mejora de los procesos educativos.					X
	4. El analizar y autocriticar la práctica pedagógica conlleva a elaborar un plan de mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.					X
II COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN	5. La comunicación es un factor primordial para crear confianza y poder personal entre los actores, para crear el trabajo en equipo y lograr la misión, visión y los objetivos institucionales					X
	6. La comunicación efectiva optimiza las relaciones interpersonales, permite generar una visión más abierta en el intercambio de experiencias pedagógicas para una planificación curricular pertinente					X
	7. La comunicación y la motivación son dos pilares fundamentales en el proceso de interacción entre directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad, crea un clima psicosocioemocional que optimiza el intercambio y recreación de significados en la formación de la personalidad.					X
	8. Una gestión institucional basada en el enfoque comunicacional y motivacional genera cambio de actitud, toma de decisiones, liderazgo e incrementa la fuerza laboral de los actores involucrados en la escuela.					X
III PREPARACIÓN Y COMPROMISO	9. El desarrollo óptimo de las competencias profesionales conlleva a ejercer la docencia de manera eficiente, ello implica que la capacitación y la preparación docente: amplía el conocimiento y el manejo de las estrategias metodológicas de aprendizaje, desarrollo de proyectos curriculares, elaboración de su propio material didáctico y educativo y el intercambio de experiencias en mejora de la calidad educativa					X
	10. Capacitar y desarrollar las competencias profesionales de los docentes, es potenciar su inteligencia, es decir, lo cual implica: el saber hacer, saber social, saber ser, querer hacer y del poder hacer, hacen que los proyectos, planes o programas institucionales sean altamente viables y efectivas en el menor tiempo.					X
	11. Es indispensable en una institución establecer políticas de capacitación docente, que forme y desarrolle sus competencias de manera sistemática para que sus aportes, ideas contribuyan de manera significativa, creativa e innovadora con el crecimiento de la organización.					X
	12. El liderazgo, la participación democrática, la toma de decisiones en consenso, el compromiso y la responsabilidad compartida en la gestión, contribuye a que los procesos pedagógicos se planifiquen y se desarrollen de manera eficiente y de calidad					X

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
IV EMPOWERMENT Y RESULTADOS	13. El empowerment es dar o conceder poder, facultar, habilitar, capacitar, autorizar, potenciar, permitir, empoderar, otorgar la facultad de cumplir su labor a cabalidad de manera libre, creativa, efectiva y de calidad en tiempo record, en un ambiente de clima emocional de satisfacción entre los trabajadores y los directivos.					X
	14. Para cumplir a cabalidad los roles asumidos en el puesto, cargo o función, es necesario, tener presente los factores claves de: efectividad, bienestar, poder y libertad que debe dominar la persona para alcanzar sus máximos niveles de desempeño, motivación, logros y calidad de la organización.					X
	15. El sentido de pertenencia de los docentes y el actuar con protagonismo conducen al éxito, crecimiento, posicionamiento y competitividad de la institución en el contexto social, hace que sea único y se diferencie de otros.					X
	16. La organización y la promoción de actividades académicas, deportivas, artísticas, son los resultados de la viabilidad de un modelo de gestión por competencias y el logro de aprendizajes esperados en el desarrollo de los procesos pedagógicos trabajados de manera eficiente.					X
V RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO	17. El reconocimiento social de la institución por la comunidad, es el reflejo de los resultados alcanzados fruto de la planificación institucional, lo cual se debe a su cultura organizativa y buen desempeño docente.					X
	18. El elogio, los honores, los premios y el reconocimiento público de los actores de la gestión, reafirma su compromiso y el buen desempeño, es una muestra de alto nivel de competencia profesional.					X
	19. Las recompensas y los incentivos levantan el estado de ánimo del personal que labora en una organización, dando apertura a brindar un servicio de calidad; un simple "gracias" o "buen trabajo" por parte del órgano regulador hace que una persona se sienta segura y orgullosa en su trabajo.					X
	20. La recompensa infunde energía al comportamiento y el valor percibido de los resultados esperados de las personas y la organización, por la calidad del desempeño del personal, la misma que lo conduce a la autorrealización personal.					X

**OBSERVACIONES:**

Nombres y Apellidos	Juana A. Uchofen Iturregui	 FIRMA
Grado Académico	Doctor	
Especialidad	ADMINISTRACION DE LA EDUCACION	
Cargo / Función	Docente	

### VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

Modelo de gestión organizacional basado en la teoría del kaizen para mejorar el desempeño docente en la I. E. N° 10828- Chiclayo.

RESPONSABLE: Mg. Gloria Esperanza Zapata Guerrero.

**INDICACIONES.** Señor Especialista solicito su colaboración para la revisión y análisis de los ítems del cuestionario de la encuesta que le presento, marque con un aspa (X) en el casillero que crea conveniente de acuerdo a su criterio, determinando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su aplicación. Para cada indicador se considera la escala de 1 a 5 puntos.


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

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
I. AUTORREFLEXIÓN	1. La autorreflexión consiste en un proceso de evaluación interna y de cuestionamiento crítica de nuestro desempeño, se constituye en una vía de formación permanente y del desarrollo pleno de la docencia.					X
	2. En la reflexión crítica y constructiva es indispensable el uso de instrumentos válidos que permitan valorar la práctica pedagógica a fin establecer las medidas correctivas en mejora de sus competencias profesionales.					X
	3. Para una autorreflexión positiva es necesario motivar a los docentes a crear una cultura de autoevaluación de la práctica docente, que favorezcan la mejora de los procesos educativos.					X
	4. El analizar y autocriticar la práctica pedagógica conlleva a elaborar un plan de mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.				X	
II COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN	5. La comunicación es un factor primordial para crear confianza y poder personal entre los actores, para crear el trabajo en equipo y lograr la misión, visión y los objetivos institucionales					X
	6. La comunicación efectiva optimiza las relaciones interpersonales, permite generar una visión más abierta en el intercambio de experiencias pedagógicas para una planificación curricular pertinente					X
	7. La comunicación y la motivación son dos pilares fundamentales en el proceso de interacción entre directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad, crea un clima psicosocioemocional que optimiza el intercambio y recreación de significados en la formación de la personalidad.					X
	8. Una gestión institucional basada en el enfoque comunicacional y motivacional genera cambio de actitud, toma de decisiones, liderazgo e incrementa la fuerza laboral de los actores involucrados en la escuela.					X
III PREPARACIÓN Y COMPROMISO	9. El desarrollo óptimo de las competencias profesionales conlleva a ejercer la docencia de manera eficiente, ello implica que la capacitación y la preparación docente: amplía el conocimiento y el manejo de las estrategias metodológicas de aprendizaje, desarrollo de proyectos curriculares, elaboración de su propio material didáctico y educativo y el intercambio de experiencias en mejora de la calidad educativa					X
	10. Capacitar y desarrollar las competencias profesionales de los docentes, es potenciar su inteligencia, es decir, lo cual implica: el saber hacer, saber social, saber ser, querer hacer y del poder hacer, hacen que los proyectos, planes o programas institucionales sean altamente viables y efectivas en el menor tiempo.				X	
	11. Es indispensable en una institución establecer políticas de capacitación docente, que forme y desarrolle sus competencias de manera sistemática para que sus aportes, ideas contribuyan de manera significativa, creativa e innovadora con el crecimiento de la organización.					X
	12. El liderazgo, la participación democrática, la toma de decisiones en consenso, el compromiso y la responsabilidad compartida en la gestión, contribuye a que los procesos pedagógicos se planifiquen y se desarrollen de manera eficiente y de calidad					X

4

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
IV EMPOWERMENT Y RESULTADOS	13. El empowerment es dar o conceder poder, facultar, habilitar, capacitar, autorizar, potenciar, permitir, empoderar, otorgar la facultad de cumplir su labor a cabalidad de manera libre, creativa, efectiva y de calidad en tiempo record, en un ambiente de clima emocional de satisfacción entre los trabajadores y los directivos.					X
	14. Para cumplir a cabalidad los roles asumidos en el puesto, cargo o función, es necesario, tener presente los factores claves de: efectividad, bienestar, poder y libertad que debe dominar la persona para alcanzar sus máximos niveles de desempeño, motivación, logros y calidad de la organización.				X	
	15. El sentido de pertenencia de los docentes y el actuar con protagonismo conducen al éxito, crecimiento, posicionamiento y competitividad de la institución en el contexto social, hace que sea único y se diferencie de otros.				X	
	16. La organización y la promoción de actividades académicas, deportivas, artísticas, son los resultados de la viabilidad de un modelo de gestión por competencias y el logro de aprendizajes esperados en el desarrollo de los procesos pedagógicos trabajados de manera eficiente.				X	
V RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO	17. El reconocimiento social de la institución por la comunidad, es el reflejo de los resultados alcanzados fruto de la planificación institucional, lo cual se debe a su cultura organizativa y buen desempeño docente.					X
	18. El elogio, los honores, los premios y el reconocimiento público de los actores de la gestión, reafirma su compromiso y el buen desempeño, es una muestra de alto nivel de competencia profesional.				X	
	19. Las recompensas y los incentivos levantan el estado de ánimo del personal que labora en una organización, dando apertura a brindar un servicio de calidad; un simple "gracias" o "buen trabajo" por parte del órgano regulador hace que una persona se sienta segura y orgullosa en su trabajo.				X	
	20. La recompensa infunde energía al comportamiento y el valor percibido de los resultados esperados de las personas y la organización, por la calidad del desempeño del personal, la misma que lo conduce a la autorrealización personal.					X

**OBSERVACIONES:**

Nombres y Apellidos	Pepe Laines Vásquez Mejía	 FIRMA
Grado Académico	Doctor en Educación	
Especialidad	Administración de la Educación	
Cargo / Función	Docente I.E. Karl Weiss	N° D.N.I.: 16436626

## CRITERIOS Y JUICIO DE EXPERTOS.

### OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN


**RESPONSABLE:** Mg. Gloria Esperanza Zapata Guerrero.

**INDICACIONES.** Señor Especialista se pide su colaboración por su experiencia profesional en el campo de la educación, para la validación del Modelo de gestión organizacional basado en la teoría del kaizen para mejorar el desempeño docente en la I. E. N° 10828- Chiclayo\* de Chiclayo., que le presento. Marque con un aspa (X) en el casillero del criterio que crea conveniente.

N°	CRITERIOS	INDICADORES	CRITERIO		
			Pertinente 1	Relevante 2	Claridad 3
1	Claridad	La propuesta está expresada en lenguaje riguroso, claro y preciso.	✓	✓	✓
2	Consistencia.	Basamento teórico científico- práctico.	✓	✓	✓
3	Actualidad.	Se ajusta a los modelos educativos actuales	✓	✓	✓
4	Organización.	Presenta secuencia lógica entre la teoría, dimensiones e indicadores.	✓	✓	✓
5	Suficiencia.	Nivel de profundidad en la información en cantidad y calidad.	✓	✓	✓
6	Intencionalidad	Impacto de la propuesta Modelo de gestión organizacional basado en la teoría del Kaizen en el desempeño docente.	✓	✓	✓
7	Objetividad.	Expresa situaciones observables de cambio	✓	✓	✓
8	Coherencia.	Las dimensiones y criterios obedecen a los propósitos de la investigación.	✓	✓	✓
9	Metodología	La estrategia planteada es viable a la aplicabilidad de la propuesta.	✓	✓	✓
10	Persistencia	Responde a las necesidades y espacios del contexto educativo.	✓	✓	✓

**Observaciones**(precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Nombres y Apellidos del Juez validador		Manuel Macario Manay Sáenz	
Grado Académico	Doctor	 FIRMA	
Especialidad	Primaria		
Cargo / Función	Subdirector de la I.E. Karl Weiss	N° D.N.I: 16699557	
Fecha			

**NOTA:**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

**OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO  
DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**


**RESPONSABLE:** Mg. Gloria Esperanza Zapata Guerrero.

**INDICACIONES.** Señor Especialista se pide su colaboración por su experiencia profesional en el campo de la educación, para la validación del Modelo de gestión organizacional basado en la teoría del kaizen para mejorar el desempeño docente en la I. E. N° 10828- Chiclayo\* de Chiclayo., que le presento. Marque con un aspa (X) en el casillero del criterio que crea conveniente.

N°	CRITERIOS	INDICADORES	CRITERIO		
			Pertinente 1	Relevante 2	Claridad 3
1	Claridad	La propuesta está expresada en lenguaje riguroso, claro y preciso.	X		X
2	Consistencia.	Basamento teórico científico- práctico.		X	X
3	Actualidad.	Se ajusta a los modelos educativos actuales		X	
4	Organización.	Presenta secuencia lógica entre la teoría, dimensiones e indicadores.	X		X
5	Suficiencia.	Nivel de profundidad en la información en cantidad y calidad.	X		
6	Intencionalidad	Impacto de la propuesta Modelo de gestión organizacional basado en la teoría del Kaizen en el desempeño docente.	X		
7	Objetividad.	Expresa situaciones observables de cambio		X	
8	Coherencia.	Las dimensiones y criterios obedecen a los propósitos de la investigación.		X	
9	Metodología	La estrategia planteada es viable a la aplicabilidad de la propuesta.		X	
10	Persistencia	Responde a las necesidades y espacios del contexto educativo.		X	X

**Observaciones**(precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Nombres y Apellidos del Juez validador		Juana Amelia UCHO FEN ITURREGUI	
Grado Académico	Doctor	 FIRMA	
Especialidad	ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN		
Cargo / Función	DOCENTE		
Fecha		N° D.N.I.: 16455740	

**NOTA:**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



**OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO  
DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

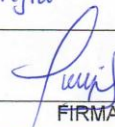
**RESPONSABLE:** Mg. Gloria Esperanza Zapata Guerrero.

**INDICACIONES.** Señor Especialista se pide su colaboración por su experiencia profesional en el campo de la educación, para la validación del Modelo de gestión organizacional basado en la teoría del kaizen para mejorar el desempeño docente en la I. E. N° 10828- Chiclayo\* de Chiclayo., que le presento. Marque con un aspa (X) en el casillero del criterio que crea conveniente.

N°	CRITERIOS	INDICADORES	CRITERIO		
			Pertinente 1	Relevante 2	Claridad 3
1	Claridad	La propuesta está expresada en lenguaje riguroso, claro y preciso.		✓	✓
2	Consistencia.	Basamento teórico científico- práctico.	✓	✓	✓
3	Actualidad.	Se ajusta a los modelos educativos actuales	✓	✓	✓
4	Organización.	Presenta secuencia lógica entre la teoría, dimensiones e indicadores.	✓	✓	✓
5	Suficiencia.	Nivel de profundidad en la información en cantidad y calidad.	✓	✓	✓
6	Intencionalidad	Impacto de la propuesta Modelo de gestión organizacional basado en la teoría del Kaizen en el desempeño docente.	✓	✓	✓
7	Objetividad.	Expresa situaciones observables de cambio	✓	✓	✓
8	Coherencia.	Las dimensiones y criterios obedecen a los propósitos de la investigación.	✓	✓	✓
9	Metodología	La estrategia planteada es viable a la aplicabilidad de la propuesta.	✓	✓	✓
10	Persistencia	Responde a las necesidades y espacios del contexto educativo.	✓	✓	✓

**Observaciones**(precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [  ]      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Nombres y Apellidos del Juez validador		Pepe Linares Vásquez Mejía	
Grado Académico	Doctor	 <b>FIRMA</b>	
Especialidad	Administración de la Educación		
Cargo / Función	Docente I.E. Karl Weiss		
Fecha	17-11-2016	N° D.N.I: 16436626	

**NOTA:**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

## Matriz de consistencia

Modelo de gestión organizacional basado en la teoría del Kaizen para mejorar el desempeño docente en la I. E. N° 10828- Chiclayo.

PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS / VARIABLES	METODOLOGÍA
¿De qué manera el diseño de un modelo de gestión organizacional basada en la Teoría de Kaizen contribuye en la mejora el desempeño docente en la I. E. N° 10828 - Chiclayo?	<p><b>General.</b></p> <p>Proponer un modelo de gestión organizacional basado en la Teoría Kaizen para mejorar el desempeño docente de la I. E. N° 10828 - Chiclayo.</p> <p><b>Específicos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los factores que limitan el desempeño docente.</li> <li>• Analizar y fundamentar las bases teóricas de la propuesta del modelo de gestión organizacional basado en la Teoría del Kaizen para mejorar el desempeño docente.</li> <li>• Diseñar y establecer la propuesta del modelo de gestión organizacional basado en la Teoría Kaizen para mejorar el desempeño docente.</li> <li>• Validar el modelo de gestión organizacional basado en la Teoría Kaizen para mejorar el desempeño docente.</li> </ul>	<p><b>Antecedentes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Montaña &amp; Torres (2015) de Colombia</li> <li>- Urriola (2013) España</li> <li>- Rueda (2012) España,</li> <li>- Zuloaga (2012) Colombia</li> <li>- Tolentino (2013) Lima Perú.</li> <li>- Veliz (2014) Chiclayo. Perú.</li> <li>- Castañeda (2013) Chiclayo Perú.</li> </ul> <p><b>Teorías.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamiento organizacional.</li> <li>- Liderazgo transformacional</li> <li>- Teoría de la motivación</li> <li>- Enfoque de gestión por competencias.</li> </ul> <p><b>Marco Referencial.</b></p> <p>Gestión organizacional basada en la Teoría de Kaizen.</p> <p>Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas con una división lógica del trabajo para alcanzar objetivos comunes, desde la teoría de Kaizen se establecen las mejoras continuas para contrarrestar las debilidades. (Dávalos, 2015)</p> <p><b>Desempeño docente.</b></p> <p>Es el conjunto de acciones que realiza el maestro durante el desarrollo de su actividad pedagógica, que se concretan en el proceso de cumplimiento de sus funciones básicas y en sus resultados, para lograr el fin y los objetivos formativos del nivel educativo donde trabaje (Torres, 2008).</p>	<p><b>Hipótesis.</b></p> <p>La propuesta de un modelo de gestión organizacional basado en la teoría Kaizen contribuye en la mejora del desempeño docente en la I. E. N° 10828 - Chiclayo</p> <p><b>Variable Independiente.</b></p> <p>Gestión organizacional basada en la Teoría de Kaizen</p> <p><b>Variable dependiente.</b></p> <p>Desempeño docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Tipo de investigación.</b> Descriptiva propositiva.</li> <li>- <b>Diseño.</b> Transversal</li> <li>- <b>Población / muestra.</b> Docentes de la Institución Educativa N° 10828 - Chiclayo</li> <li>- <b>Muestra:</b> 45 docentes.</li> <li>- <b>Método.</b> Cualitativo y cuantitativo.</li> <li>- <b>Técnicas de recojo de datos.</b> Fichaje y encuesta.</li> <li>- <b>Técnicas de Análisis de datos.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de expertos.</li> <li>- Alfa de Cronbach.</li> <li>- Estadígrafos.</li> </ul> </li> </ul>

## ENCUESTA DE LA PROPUESTA

INSTITUCIÓN EDUCATIVA: \_\_\_\_\_

UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN: \_\_\_\_\_

UGEL: \_\_\_\_\_ NIVEL EDUCATIVO EN QUE LABORA: \_\_\_\_\_

**PRESENTACIÓN.** Estimado profesor me es grato dirigirme a Ud, por la presente y solicitarle su valiosa colaboración en responder la siguiente encuesta con la sinceridad que lo caracteriza, marcando con un aspa (X) en el casillero en blanco la alternativa de cada ítem según crea conveniente.

**OBJETIVO.** Recoger información sobre el modelo de gestión organizacional basado en la teoría del Kaizen.

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

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
I. AUTOREFLEXIÓN	1. La autorreflexión consiste en un proceso de evaluación interna y de cuestionamiento crítica de nuestro desempeño, se constituye en una vía de formación permanente y del desarrollo pleno de la docencia.					
	2. En la reflexión crítica y constructiva es indispensable el uso de instrumentos válidos que permitan valorar la práctica pedagógica a fin establecer las medidas correctivas en mejora de sus competencias profesionales.					
	3. Para una autorreflexión positiva es necesario motivar a los docentes a crear una cultura de autoevaluación de la práctica docente, que favorezcan la mejora de los procesos educativos.					
	4. El analizar y autocriticar la práctica pedagógica conlleva a elaborar un plan de mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.					
II. COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN	5. La comunicación es un factor primordial para crear confianza y poder personal entre los actores, para crear el trabajo en equipo y lograr la misión, visión y los objetivos institucionales					
	6. La comunicación efectiva optimiza las relaciones interpersonales, permite generar una visión más abierta en el intercambio de experiencias pedagógicas para una planificación curricular pertinente					
	7. La comunicación y la motivación son dos pilares fundamentales en el proceso de interacción entre directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad, crea un clima psicosocioemocional que optimiza el intercambio y recreación de significados en la formación de la personalidad.					
	8. Una gestión institucional basada en el enfoque comunicacional y motivacional genera cambio de actitud, toma de decisiones, liderazgo e incrementa la fuerza laboral de los actores involucrados en la escuela.					
III. PREPARACIÓN Y COMPROMISO	9. El desarrollo óptimo de las competencias profesionales conlleva a ejercer la docencia de manera eficiente, ello implica que la capacitación y la preparación docente: amplía el conocimiento y el manejo de las estrategias metodológicas de aprendizaje, desarrollo de proyectos curriculares, elaboración de su propio material didáctico y educativo y el intercambio de experiencias en mejora de la calidad educativa					
	10. Capacitar y desarrollar las competencias profesionales de los docentes, es potenciar su inteligencia, es decir, lo cual implica: el saber hacer, saber social, saber ser, querer hacer y del poder hacer, hacen que los proyectos, planes o programas institucionales sean altamente viables y efectivas en el menor tiempo.					
	11. Es indispensable en una institución establecer políticas de capacitación docente, que forme y desarrolle sus competencias de manera sistemática para que sus aportes, ideas contribuyan de manera significativa, creativa e innovadora con el crecimiento de la organización.					
	12. El liderazgo, la participación democrática, la toma de decisiones en consenso, el compromiso y la responsabilidad compartida en la gestión, contribuye a que los procesos pedagógicos se planifiquen y se desarrollen de manera eficiente y de calidad					

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
IV. EMPOWERMENT Y RESULTADOS	13. El empowerment: es dar o conceder poder; facultar, habilitar, capacitar, autorizar, potenciar, permitir, empoderar, otorgar la facultad de cumplir su labor a cabalidad de manera libre, creativa, efectiva y de calidad en tiempo record, en un ambiente de clima emocional de satisfacción entre los trabajadores y los directivos.					
	14. Para cumplir a cabalidad los roles asumidos en el puesto, cargo o función, es necesario, tener presente los factores claves de: efectividad, bienestar, poder y libertad que debe dominar la persona para alcanzar sus máximos niveles de desempeño, motivación, logros y calidad de la organización.					
	15. El sentido de pertenencia de los docentes y el actuar con protagonismo conducen al éxito, crecimiento, posicionamiento y competitividad de la institución en el contexto social, hace que sea único y se diferencie de otros.					
	16. La organización y la promoción de actividades académicas, deportivas, artísticas, son los resultados de la viabilidad de un modelo de gestión por competencias y el logro de aprendizajes esperados en el desarrollo de los procesos pedagógicos trabajados de manera eficiente.					
V. RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO	17. El reconocimiento social de la institución por la comunidad, es el reflejo de los resultados alcanzados fruto de la planificación institucional, lo cual se debe a su cultura organizativa y buen desempeño docente.					
	18. El elogio, los honores, los premios y el reconocimiento público de los actores de la gestión, reafirma su compromiso y el buen desempeño, es una muestra de alto nivel de competencia profesional.					
	19. Las recompensas y los incentivos levantan el estado de ánimo del personal que labora en una organización, dando apertura a brindar un servicio de calidad; un simple "gracias" o "buen trabajo" por parte del órgano regulador hace que una persona se sienta segura y orgullosa en su trabajo.					
	20. La recompensa infunde energía al comportamiento y el valor percibido de los resultados esperados de las personas y la organización, por la calidad del desempeño del personal, la misma que lo conduce a la autorrealización personal.					

*Gracias por su colaboración.*

## ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO.

Institución Educativa: \_\_\_\_\_

Ubicación de la Institución: \_\_\_\_\_

UGEL: \_\_\_\_\_ Nivel educativo en que labora: \_\_\_\_\_

**PRESENTACIÓN.** Estimado profesor me es grato dirigirme a Ud, por la presente y solicitarle su valiosa colaboración en responder la siguiente encuesta con la sinceridad que lo caracteriza, marcando con un aspa (X) en el casillero en blanco la alternativa de cada ítem según crea conveniente y emita su opinión al respecto.

**OBJETIVO.** Recoger información sobre el desempeño docente.

1=Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Indiferente	4 = De Acuerdo	5 = Totalmente de Acuerdo			
Dimensión	Indicadores	Valoración					Opinión
		1	2	3	4	5	
Planificación del trabajo pedagógico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La planificación curricular es pertinente y contextualizada generadora de aprendizajes significativos que direccionan la gestión al logro de la visión.</li> </ul>						
Dominio de la didáctica en los procesos pedagógicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el ejercicio de la docencia se desarrolla procesos pedagógicos efectivos, como fuente generadora de proyectos de investigación e innovación.</li> </ul>						
Participación en la gestión de la escuela y comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participa en la formulación y viabilidad de los instrumentos de gestión institucional, generando proyectos en bien de la institución y la comunidad.</li> </ul>						
Desarrollo de la profesionalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El desarrollo de las competencias genera el buen desempeño docente y la realización profesional.</li> </ul>						
Identidad y promoción docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presencia viva y activa de los actores educativos involucrados en la gestión institucional obedece al compromiso asumido y el buen desempeño docente.</li> </ul>						
Promedio							

# BASE DE DATOS DEL DIAGNÓSTICO Y LA PROPUESTA.

02 Tabulacion encuesta final 14 diciem - Excel

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

X48

**RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO SOBRE DESEMPEÑO DODENTE**

RESPUESTA A LAS PREGUNTAS POR INDICADOR Y DIMENSION

Dimensión	D1_Planiif_trab_pedag				D2_Dom_didac_proc.pe				D3_Part_gest_esc_comun				D4_Desarrollo_profesion				D5_Ident_prom_docent			
Encuestas	R.1	R.2	R.3	R.4	R.5	R.6	R.7	R.8	R.9	R.10	R.11	R.12	R.13	R.14	R.15	R.16	R.17	R.18	R.19	R.20
1	2	4	3	2	3	3	3	2	2	4	3	2	3	3	2	2	5	5	5	4
2	3	3	2	2	2	4	3	4	2	2	3	2	3	4	2	3	5	3	5	4
3	4	2	3	5	4	5	3	4	5	2	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4
4	2	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	5
5	4	3	4	5	4	2	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	3
6	4	3	3	4	3	4	5	3	4	3	3	4	3	5	4	3	4	4	3	3
7	4	5	3	2	4	3	5	4	3	4	4	5	3	4	5	3	2	3	2	2
8	3	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	4	2	3	2	4	3	4	2	2
9	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	3	4	2	3	3	3	4	4
10	4	3	4	2	2	3	4	2	3	3	2	2	4	2	3	2	3	2	3	3
11	4	5	3	4	5	3	3	2	3	2	4	3	2	3	2	3	4	2	3	2
12	4	4	3	5	5	3	4	3	5	3	3	4	3	5	4	5	4	3	4	4
13	2	3	3	4	3	3	4	5	4	2	2	3	2	3	4	4	3	5	5	4
14	3	3	2	1	4	2	2	4	5	3	3	4	3	3	4	3	5	2	1	1
15	4	3	4	3	4	4	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	4	5	4	1
16	5	4	4	3	5	4	4	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3
17	3	2	1	2	2	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	4	4	3	3
18	3	4	4	3	3	3	4	5	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	5	3
19	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4
20	4	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	3
21	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4
22	5	4	3	3	3	4	3	4	5	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3
23	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	3	4	5	5	5	5	5
24	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	5	3	3	5	4	4	5	4	3	4
25	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	3	4	3	3	4	3
26	4	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5
27	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4
28	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	3	4	4	3
29	5	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	3	3	5	5	4	5
30	3	4	5	3	4	3	3	5	3	5	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3
31	5	5	3	3	4	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4
32	3	4	4	4	2	4	3	2	2	4	3	5	5	4	3	2	2	2	2	2

Carar	Válidar	N	pc
		32,0	100
	Excluir*	0,0	0
	Total	32,0	100

Alfa de Cronbach	N de elementos
.868	20

\* Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Resul\_diagnostico | Resul\_propuesta | Valid\_instrum



Z37

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
1																							
2																							
3																							
4																							
5																							
6																							
7																							
8																							
9																							
10																							
11																							
12																							
13																							
14																							
15																							
16																							
17																							
18																							
19																							
20																							
21																							
22																							
23																							
24																							
25																							
26																							
27																							
28																							
29																							
30																							
31																							
32																							

Resumen del procedimiento de la encuesta			
		N	%
Casos	Válidos	32	100
	Excluidos <sup>a</sup>	0	0
	Total	32	100

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad	
n de elementos	
Alfa de Cronbach	.856
	20

W32

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V X Y Z AA AE AD AE AF AG AH AI

**MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL BASADO EN LA TEORÍA DEL KAIZEN**  
JUICIO DE EXPERTO

VALIDEZ DE CONFIABILIDAD Y CONSISTENCIA

		D1_Autorreflexion D2_Comun_motiv D3_preparac_compr D4_Empower_res D5_Recomp_rec																			
EXPERTO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Experto 1	Experto 1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5
Experto 2	Experto 2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Experto 3	Experto 3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.302	20

VALIDEZ DE CONTENIDO

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	
2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.854	30



### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **Juan Pablo Moreno Muro**, Asesor del curso de Desarrollo del Proyecto de Investigación y revisor de la tesis de la estudiante **Gloria Esperanza Zapata Guerrero**, titulada: **Modelo de gestión organizacional basado en la teoría del Kaizen para mejorar el desempeño docente en la I.E. 10828 -Chiclayo**, constato que la misma tiene un índice de similitud de 16% verificable en el reporte de originalidad del programa *Turnitin*.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 18 de junio de 2018



**Dr. Juan Pablo Moreno Muro**  
DNI: 16624515



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE  
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02  
Versión : 09  
Fecha : 23-03-2018  
Página : 1 de 1

Yo GLORIA E. ZAPATA GUERRERO, identificado con DNI N° 16648289,  
egresado de la Escuela Profesional de POSTGRADO de la  
Universidad César Vallejo, autorizo (X) , No autorizo ( ) la divulgación y  
comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado  
" MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL BASADO  
EN LA TEORÍA DEL KAIZEN PARA MEJORAR EL  
DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°  
10828 - CHICLAYO "; en el Repositorio  
Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el  
Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Gloria E. Zapata  
FIRMA

DNI: 16648289

FECHA: 20 de Marzo del 2018.

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------