



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL**

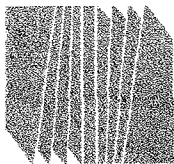


**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO SEGÚN EL MODELO DE KAIZEN
PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA U.E.N
“FERNANDO DE PEÑALVER” DEL MUNICIPIO CHACAO DEL ESTADO
MIRANDA.**

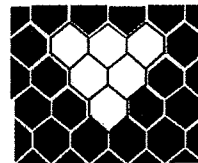
Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magíster en
Educación Mención Gerencia Educacional

Autora: Sara I. Valero F.
Tutor: Calzadilla Ramón.

La Urbina, febrero de 2016



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO



**PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN
GERENCIA EDUCACIONAL**

MGE-170215-1

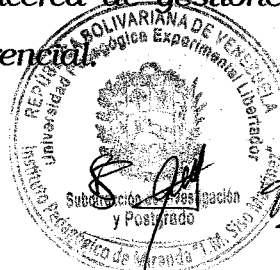
ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

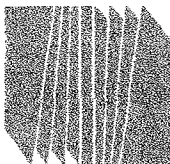
Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo Directivo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, reunidos para evaluar el Trabajo de Grado presentado por la ciudadana: **SARA VALERO** titular de la cédula de identidad N° **18.465.353**, bajo el título: **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO SEGÚN EL MODELO DE KAIZEN PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA U.E.N. "FERNANDO DE PEÑALVER" DEL MUNICIPIO CHACAO DEL ESTADO MIRANDA**, para optar al título de Magíster en Educación mención Gerencia Educacional, dejando constancia de lo siguiente:

Se procedió a la presentación pública del Trabajo en el Edificio Mirage, Aula M2-A1, del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

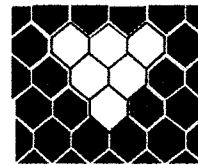
El mismo se considera **APROBADO** por unanimidad de acuerdo con los siguientes criterios:

- 1.- El Trabajo de Investigación cumple con los requisitos exigidos en el Programa de Maestría en Educación mención Gerencia Educacional.
- 2.- Generar Líneas de Investigación en el Área de Gestión del conocimiento, sobre todo para aplicarlo a nivel de Educación Superior.
- 3.- A nivel teórico ofrece información valiosa acerca de gestiones del conocimiento como concepto a ser trabajado a nivel gerencial.





REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO





**PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN
GERENCIA EDUCACIONAL**


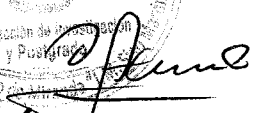
2/2

MGE-170215-1

En fe de lo cual se levanta la presente Acta a los **diecisiete días del mes de febrero de dos mil dieciseis**, dejando constancia, de acuerdo con lo dispuesto en la Normativa vigente que el **MSC. Ramón Calzadilla**, Tutor del trabajo: **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO SEGÚN EL MODELO DE KAIZEN PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA U.E.N. "FERNANDO DE PEÑALVER" DEL MUNICIPIO CHACAO DEL ESTADO MIRANDA**, actuó como Coordinador del Jurado examinador.


DRA. IRAIZA MORILLO
C.I. 5.115.406
JURADO PRINCIPAL


MSC. LEO YÁÑEZ
C.I: 6.224.231
JURADO PRINCIPAL



MSC. RAMÓN CALZADILLA
C.I.: 6.034.866
COORDINADOR
TUTOR

INDICE GENERAL

	pp.
INDICE GENERAL.....	iii
LISTA DE CUADROS	vi
LISTA DE GRÁFICOS	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.	12
Justificación de la Investigación.....	12
II. MARCO TEÓRICO	15
Antecedentes de la Investigación.....	15
Bases Conceptuales	19
La Gerencia.....	19
Gerencia Educativa.....	20
Gestión.....	20
Gestión del Conocimiento.	21
¿Cómo surge la Gestión del Conocimiento?	23
¿Dónde se encuentra el conocimiento en las organizaciones?	23
¿Gestionan el conocimiento las empresas de hoy?	24
El Conocimiento	25
Tipos de Conocimientos	26
Cultura Organizacional.....	27
Dinámica de la Cultura Organizacional.....	27
Funciones de la cultura.	28

Elementos de la Cultura Organizacional.	28
Mantenimiento de la Cultura Organizacional.	29
Principios del Kaisen.	30
Bases legales.	31
III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	33
Enfoque de la Investigación.....	33
Diseño de la Investigación.....	34
Tipo de la Investigación.....	35
Nivel de la Investigación	36
Variables de la investigación	36
Población	40
Muestra	40
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	41
Diseño del Instrumento.....	42
Validez	43
Confiabilidad del Instrumento	44
Técnicas de Análisis de Datos	45
Procedimiento de la Investigación.....	45
IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	47
Discusión de los Resultados	56
LA PROPUESTA	59
Fundamentación.....	59
Propósito	62
Objetivos del Taller	62
Objetivos Generales.....	62
Objetivos Específicos.	63
Estructura de la Propuesta	63
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
Conclusiones.....	88
Recomendaciones	89

REFERENCIAS	90
ANEXOS	94
Cuadernillo de Validación de Expertos.	95
Tabulación de los resultados. Coeficiente de alfa de Cronbach	98
Instrumento de recolección de información	99

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Criterios de decisiones para la confiabilidad de un instrumento	44
2	Distribución del indicador. Capital Humano	47
3	Distribución del indicador. Fija Objetivos	49
4	Distribución del indicador. Trabajo en Equipo y Participación	50
5	Distribución del indicador. Toma de Decisiones	51
6	Distribución del indicador. Comunicación y Liderazgo	52
7	Distribución del indicador. Pertenencia y Compromiso. Valores Internos y Externos	53
8	Distribución del indicador. Experiencias Laborales	56

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	pp.
1 Indicador: Capital Humano	48
2 Indicador: Fija Objetivos	49
3 Indicador: Trabajo en Equipo y Participación	50
4 Indicador: Toma de Decisiones.	51
5 Indicador: Comunicación y Liderazgo	52
6 Indicador: Pertenencia y Compromiso Valores Internos/Externos	54
7 Indicador: Experiencias Laborales	55

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL**

**PROGRAMA DE FORMACIÓN DIRIGIDO AL DOCENTE BASADO EN LA
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO SEGÚN KAIZEN PARA FORTALECER
LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA U.E.N “FERNANDO DE
PEÑALVER” DEL MUNICIPIO CHACAO DEL ESTADO MIRANDA.**

Autora: Sara I. Valero F.

Tutor: Calzadilla Ramón

Fecha: Febrero 2016

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal presentar un taller de formación dirigido al docente, basado en la Gestión del Conocimiento según el modelo de Kaizen para fortalecer la Cultura Organizacional en la U.E.N “Fernando de Peñalver” del Municipio Chacao del estado Miranda; el desarrollo de la misma está enmarcada en una investigación de campo, en un nivel descriptivo, donde se aplicó una encuesta, usando como instrumento el cuestionario, a una población de 32 docentes, con el cual se buscó determinar la información que poseen los docentes en relación a la Gestión del Conocimiento y la Cultura Organizacional, además de describir la aplicación de ambos conceptos gerenciales en la Unidad Educativa anteriormente señalada. Asimismo, el presente trabajo de investigación se sustenta con el modelo de Kaizen, como iniciativa que permite el desarrollo y capacitación del personal docente de la institución. A partir de los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario se llevó a cabo la capacitación del personal docente mediante la aplicación de un taller que buscó modificar la percepción que tenían estos de su organización, así como ampliar conceptos gerenciales.

PALABRAS CLAVES: Gestión del Conocimiento, Cultura Organizacional y Teoría del Mejoramiento Continuo de Kaizen.

INTRODUCCIÓN

La sociedad actual se encuentra sometida a constantes procesos de evolución específicamente en el área de la información y la tecnología, estos cambios ameritan de igual manera continua capacitación; y que posteriormente los nuevos conocimientos sean procesados y bien difundidos por todos y cada uno de los miembros que forman parte de la organización, debido a que desde los inicios de las primeras civilizaciones el hombre comprendió que solo no podía desempeñar las actividades cotidianas que satisficieran sus necesidades elementales.

Así, el hombre entendió que en la medida que ellos iban avanzando necesitaban del apoyo de todos para poder alcanzar su objetivo final.

En el caso de las organizaciones, cualquiera que sea su finalidad fundamental, es significativo resaltar que se debe aprender a utilizar todo el conocimiento que en ella se puede ubicar, debido a que cada uno de sus integrantes posee una información determinada, y que resulta valiosa para la institución, es por ello que el área gerencial debe motivar a sus miembros a la capacitación, que estos estén en constante proceso de aprendizaje, debido a que este nuevo conocimiento, como se mencionó anteriormente será el recurso más valioso con el que pueda contar la organización, pero, igualmente, en el mismo nivel, debe facilitar el ambiente para que éste pueda transmitir la información y hacer nuevos aportes al área gerencial de esta manera se podrán mejorar algunos procesos administrativos y, además, se fomentará entre compañeros un ambiente más favorable en el cual cada uno pueda aportar sus ideas utilizando como base su información, y de esta manera generar un nuevo conocimiento basado en experiencias académicas y personales.

Como bien se indicó, cada uno de los procesos gerenciales desarrollados dentro de las organizaciones pueden ser modificados y mejorados, sobretodo entendiendo los continuos cambios que se presentan en la sociedad de hoy, así como la amplia competencia y la necesidad de ampliar resultados a un costo menor, como bien lo plantea Kaizen, modelo gerencial de mejoramiento continuo.

Es así como el presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal proponer un programa de formación dirigido al docente, basado en la Gestión del Conocimiento según el modelo teórico de Kaizen, para fortalecer la Cultura Organizacional en la U.E.N “Fernando de Peñalver” ubicada en el Municipio Chacao del estado Miranda. La ejecución de esta investigación se llevó a cabo dentro de un diseño de campo, debido a que los elementos que sustentan la investigación y en base a la variables desarrolladas, fueron seleccionados dentro de la institución anteriormente mencionada.

Los capítulos que integran este trabajo de investigación, están estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I. El Problema. En el cual se sustenta la problemática que genera la investigación, así como sus objetivos y justificación.

Capítulo II. Marco Teórico. Presenta los antecedentes de la investigación, los fundamentos teóricos y las bases legales.

Capítulo III. Metodología de la Investigación. Se ubica la información relacionada con el enfoque, diseño, tipo y nivel de la investigación, así como las variables y tabla de operacionalización, el tipo de población y muestra que se empleó dentro de la investigación, también se exhibe el instrumento de recolección de información.

Capítulo IV. Análisis de los resultados. Contiene el análisis de la información obtenida en los instrumentos aplicados a los docentes y directivos de la institución, así como el resultado y valoración del taller aplicado.

Capítulo V. La propuesta. Abarca la fundamentación, propósito, objetivos y diseño de la propuesta de la presente investigación.

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones. Se presentan las conclusiones y recomendaciones que la autora expresa con la finalidad de solventar la problemática planteada.

Al finalizar se presenta el listado de las referencias bibliográficas empleadas para desarrollar con exactitud y precisión la investigación, así como los anexos correspondientes y el instrumento para evaluar la aplicación del taller.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Desde el inicio de las primeras civilizaciones el hombre ha tenido la necesidad de agruparse en pequeñas organizaciones (hordas, tribus, familias primitivas, el patriarcado, entre otros) caracterizadas, en primer lugar, por tener definida una meta y, en segundo orden, por distribuir las tareas con el fin de agilizar el trabajo y alcanzar el objetivo deseado.

En la medida que fueron evolucionando los pueblos de esa misma manera lo hizo el término organizaciones, relacionado esta vez con el arte de gerenciar cada uno de los procesos (planear, informar, ejecutar y evaluar) que eran llevados a cabo dentro de esa pequeña organización, debido a que de esta manera podrían alcanzar de modo más eficiente sus objetivos previamente establecidos, y de esta manera satisfacer tanto sus necesidades básicas individuales (objetivos personales) como las colectivas, que le permitan sobresalir en comunidad.

Es así como, las organizaciones se encuentran según Fernández (2001) “inmersas en un entorno competitivo sin fronteras, donde la información se acumula y transmite en tiempo real y la innovación, aprendizaje y anticipación son determinantes para navegar y mantener la escala ganadora en un mar de incertidumbre” (pág.8). Para que estos procesos puedan llevarse a cabo es necesario contar con la gerencia, definida por Falcón (2005) como “las acciones que realiza un gerente para alcanzar el éxito organizacional” (pág.12); estas acciones pueden ser vinculadas con las mejoras que consigan realizarse al personal que conforma la institución, entendiendo que estas, cualquiera sea su razón social, necesitan de

personal altamente capacitado en áreas diversas que estén preparados para interactuar con el entorno y trabajar de manera asertiva y ordenada.

Entre esas acciones realizadas por el gerente se ubica la necesidad de gestionar el conocimiento (generar, codificar, transferir y utilizar) debido a que un solo individuo no puede tener concentrada toda la información que se maneja dentro de la organización (inasistencias, retardos, evaluaciones, proyectos, lineamientos entre otros), sino por el contrario debe hacer que la misma se propague por toda la institución, para no generar un colapso organizacional y que todos los empleados puedan participar e integrarse en las labores diarias de acuerdo a su cargo.

Por ello, es de hacer esperar que las organizaciones posean un personal capacitado en diversas áreas, el cual se encuentra dirigido por la gerencia que, como bien se ha mencionado, es la encargada de administrar los recursos de la organización (humanos y físicos), “es el área responsable de un sinnúmero de actividades, entre las que destacan asignar y organizar los recursos necesarios para ejecutar las estrategias y además lograr el desempeño óptimo de la organización” (pág.6), como bien lo indica Zapata, Manrique, Carrillo, Flores, Ramírez, Martínez, Treviño y Valerio (2011); esas tareas se pueden lograr con éxito a través del empleo adecuado y oportuno del conocimiento, siendo éste el recurso más valioso para cualquier organización; la manera en la cual se administra o gestiona el conocimiento dentro de las instituciones permitirá fomentar en ella la competitividad, la innovación, participación y el trabajo en equipo, esté último dará paso al compromiso laboral tan necesario en los últimos años, especialmente en el ámbito educativo.

Así, Chiavenato (2004) indica que “los gerentes exitosos al enfrentar el cambio y las transformaciones asumen los retos en conjunto con sus trabajadores, abren la comunicación y la participación en la toma de decisiones con el equipo de trabajo, busca apoyo en sus homólogos, dirige y organiza el cambio y lo vende a las personas que están en su entorno” (pág.234).

Para Gairín (2012) “asumir a las organizaciones como productoras de conocimiento, y que tienen la obligación de gestionarlo de manera eficiente, tiene una gran trascendencia” (pág.10), debido a que se reconoce a la persona como agente

protagónico del funcionamiento de la organización, así como se busca la manera de identificar, codificar, transferir, aplicar y generar nuevos conocimientos, pensando siempre en el trabajo de todos, ya que la nueva realidad conlleva a trabajar bajo el criterio de colaboración y compromiso colectivo, dejando de lado los pensamientos individuales. La interacción de los conocimientos tácitos y explícitos, como lo menciona Becerra (2012) cuando “se comparte el conocimiento explícito con el grupo se transforma en conocimiento organizacional y en un proceso interactivo” (pág.6), donde intervienen todos los integrantes de la organización.

De esta forma las organizaciones se proyectan al entorno que las rodea con el fin de alcanzar los propósitos que guían su acción, impactando positivamente a ellas mismas como también a sus miembros, asumiendo las responsabilidades que les corresponden como instituciones importantes en la sociedad. Sobre todo en el caso de los establecimientos educativos, estos son de servicio público, responsables en gran medida del desarrollo social.

En otras palabras, estas organizaciones educativas contribuyen con el progreso del país, ya que han sido creadas para alcanzar ciertos objetivos que se corresponden con los de la sociedad, en materia educativa, social y cultural, y de esta manera buscan mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. También son los centros académicos las entidades responsables de la formación del capital humano que contribuirá con el desarrollo de la Nación.

Dentro de este marco de ideas, Gairín (2012) refiriéndose a la Gestión del Conocimiento en el desarrollo del potencial humano señala que:

La manera como se identifica, crea y gestiona el conocimiento de las organizaciones es la clave para su desarrollo. Unas adecuadas estrategias y procedimientos permiten incorporar la iniciativa y creatividad de las personas al quehacer colectivo, potenciando la capacidad innovadora de la organización y reforzando el sentimiento de pertenencia de sus miembros, que se sientan identificados con las formas de funcionamiento que asuman y utilicen sus planteamientos (pág.35).

Las organizaciones educativas, con base en su talento humano, que es todo el personal que la integra y forman parte de la gestión del conocimiento, definida por

Carrillo (2001), citado en Zapata y otros (2011), como “la estrategia que permite identificar, sistematizar y desarrollar el universo de lo que es valioso para la organización” (pág.45). De igual manera, Fernández (2001) la define como “la capacidad para generar nuevos conocimientos, diseminados entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas” (pág.105).

Según lo considerado, la gestión del conocimiento permite estimular en los docentes el desarrollo de competencias que les permitan enfrentarse a los constantes cambios sociales, políticos, culturales, científicos y tecnológicos, como bien lo indica Sisson y Storey (2000) citados por Diéguez y Sinde (2007) “las organizaciones necesitan fomentar la formación de sus trabajadores” (pág.105). Y, además, propiciar la competitividad de la educación venezolana a nivel internacional, entendiendo que mientras más capacitados estén los docentes generarán mayor beneficio social.

Es conocido que en el ámbito educativo es mucha la información que se maneja, además es muy diversa, la mayoría de los docentes poseen conocimientos en sus áreas de enseñanza pero también cuentan con destrezas en otras especialidades, pero su existencia no garantiza su aplicabilidad.

Como lo señala López (2012) “hay una inmensa cantidad de saber disperso en las organizaciones, desaprovechado, al que nadie tiene acceso, ese conocimiento clave puede estar enterrado en los archivos, aislado de los demás en la cabeza de un maestro o en conversaciones de pasillo” (pág.63).

De toda la información que posee un docente para realizar adecuadamente su trabajo empleará un porcentaje muy limitado, y además este quedará reducido solo a su aula de clases, dejando en el olvido las otras áreas del centro educativo, por lo tanto se desaprovechará una información que podría ser usada en beneficio de sus compañeros y de la organización en general (López, 2012).

Dicho lo anterior, es aquí donde entra en juego nuevamente la gerencia, pero esta vez la gerencia educativa, definida por García, Olaves y Pacheco (2011) como “un proceso de coordinación de una institución educativa por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar, la gestión estratégica de aquellas actividades requeridas para alcanzar la eficacia

pedagógica” (pág.32), esta conduce hacia la búsqueda y mantenimiento de la excelencia y calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje.

La gerencia educativa puede indicarse que cumple las mismas funciones que la gerencia administrativa, solo que los protagonistas y beneficiados son otros, como docentes, padres y representantes, comunidad y estudiantes.

Para alcanzar la excelencia y calidad es necesario que el gerente gestione bien el conocimiento, sepa identificar las fortalezas de sus miembros, además de motivarlos a la actualización. Su fortaleza residirá en saber cómo emplear la información de la institución y propiciar en sus integrantes la facilidad para captar, definir y utilizar dicha información. El gerente educativo debe garantizar ante la sociedad el cumplimiento de los objetivos.

En otro orden de ideas, para Tejedor y Aguirre (1998) citados por López (2012), una de las características esenciales de la gestión del conocimiento “es la interacción de todos sus elementos” (pág.64).

De igual manera, la gestión del conocimiento tiene como fin último el desarrollo de valores organizacionales, capacidades gerenciales, responsabilidades y sistemas administrativos que vinculen las decisiones operacionales dentro de la organización.

En otro orden de ideas, la filosofía del mejoramiento continuo de Kaizen, permite a las instituciones desenvolverse de manera diferente cada día, establece que parte de la tarea es mejorar la forma en cual se desarrollan las actividades y que trabajando todos a través del diálogo es la mejor manera de alcanzar el mejoramiento.

Así, Kaizen, modelo teórico japonés presentado por Maasaki Imai, considerado como el “Gurú de gestión”, toma en consideración las técnicas de Control de Calidad diseñadas por Edgard Deming, pero añade el planteamiento de que todo en la vida merece ser mejorado de manera constante, tanto a nivel social, personal como empresarial, en este último aspecto se plantea que hay que generar la participación de todos los trabajadores de la organización. En este mismo orden se deben mejorar los servicios y los procesos, que conllevan al logro del desempeño personal e

institucional. Este modelo fue desarrollado por los japoneses durante la Segunda Guerra Mundial.

Para Suárez (2007) el Kaisen “no es un sistema complejo de gestión, éste es simple y efectivo para inspirar a las personas a responsabilizarse por su propio trabajo” (pág.93) esto genera en los trabajadores el entusiasmo, la creatividad y el interés en mejorar.

Igualmente, Imai (1997), citado por Suárez (2007) señala que “el Kaisen tiene su esencia basada en el hecho de que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía” (pág.94), estos cambios son los que conllevan al éxito organizacional, debido a que las fallas logran corregirse en busca de la calidad.

Por tal motivo se plantea a través de esta investigación fortalecer la Cultura Organizacional, entendida esta como “el conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social” (pág.301), según Jaime y Araujo (2007); igualmente, es definida por Robbins (1996) como “un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras.” (pág.681). Kinicki y Kreitner (2003) la definen como “el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe los diversos entornos” (pág.30). Además, Guédez (1995) señala que “toda organización es la expresión de una realidad cultural que también puede asumir una apertura respecto a su entorno” (pág.58). Por lo tanto, la finalidad de la cultura organizacional es contribuir con el funcionamiento efectivo de las instituciones y que sus miembros se sientan comprometidos con esta.

Para Chiavenato (2004) la cultura organizacional “representa un conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas, que de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula en el tiempo y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros” (pág.67).

La cultura no es un factor perceptible a simple vista, pero si es de vital importancia que los miembros de una organización conozcan, comprendan e interactúen con su entorno laboral, con el fin de alcanzar su objetivo principal. La cultura como lo indica Guédez (1995) “nace en la sociedad, se administra de los recursos que esta le proporciona y fomenta el desenvolvimiento de la sociedad” (pág.44). Es por ello, necesario que se pongan de manifiesto las características de la cultura organizacional, la primera de ellas hace referencia a la transferencia de la información a través de la socialización, posteriormente a la aceptación y por último a su reflejo en todos los niveles de la institución, según lo mencionan Kinicki y Kreitner (2003).

En este orden de ideas, lo anteriormente descrito puede lograrse mediante la aplicación de un taller de Gestión del Conocimiento según el modelo de Kaizen, que busca preparar a la empresa para los grandes logros y prevenir los errores a través del trabajo en equipo, igualmente permitirá que “el conocimiento pueda compartirse entre socios, aliados y clientes” (pág.35), según lo señala Ordoñez (2006), citado por Zapata y otros (2011).

Es así como en países como Colombia, según el Ministerio de Educación Nacional de Colombia para el año 2014, entienden la gestión del conocimiento como un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que permiten mantener la autonomía institucional y enriquecen los procesos pedagógicos que promuevan el aprendizaje de los estudiantes, de los docentes y de la comunidad.

De la misma forma, promueven la gestión escolar a través de cuatro áreas: el área de gestión directiva, el área de gestión pedagógica, el área de gestión comunitaria y el área de gestión administrativa. La importancia que tiene este proceso gerencial, se aplica directamente en el mejoramiento de la calidad educativa en Colombia, según lo establece la Secretaria de Educación y esto lo logran a través de la puesta en práctica de foros, conferencias, talleres y programas que buscan la evaluación y mejora continua de la educación.

En Venezuela el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (), promueve la formación y capacitación de los docentes como incentivo para optar por Promociones y Ascensos, a su vez en el artículo 6 hace referencia a los deberes del personal docente, en el cual se destaca la obligación de contribuir a la elevación del nivel técnico y cultural de los miembros de la institución, así como orientar y asesorar a los miembros de la comunidad educativa; de igual manera La Ley Orgánica de Educación (2009) señala que el Ministerio del Poder Popular para la Educación desarrolla programas y talleres permanentes de actualización de conocimientos; todo esto en función de involucrar al docente en todas las actividades que se desarrollen dentro de la institución para la cual el labora.

Dentro de esta perspectiva se plantea la importancia de organizar un programa de formación dirigido al docente basado en la gestión del conocimiento según el modelo de Mejoramiento Continuo de Kaisen, debido a que el desarrollo de las acciones del Kaizen permiten establecer parámetros de responsabilidad dentro de la institución, que proporcionen que cada docente, con base en sus habilidades y destrezas planifiquen actividades internas que mejoren la visión docente y a su vez eleven el potencial humano y fortalezcan la cultura organizacional, que generará en los docentes y por ende en la institución un valor agregado, como bien lo señala Martín (2001) “toda institución ha de tener como fin último, el de generar valor añadido para los alumnos y familiares, para los docentes y para la sociedad” (pág.1), y hacer que los docentes entiendan lo relevante de prepararse en su área de conocimiento y otros saberes, pero que a su vez deben estos ser puestos en práctica no de manera exclusiva dentro del aula de clases, sino que además deben integrarse y participar en actividades que promuevan la competitividad de la institución además de la innovación.

Debido a que como bien lo señala López (2012), “entre el 10 y el 20% de la información que posee un docente es utilizada en su área laboral, dejando un 80 y 90% sin emplear” (pág.63), lo mismo ocurre en la U.E.N “Fernando de Peñalver”, donde un grupo reducido de profesores planifican, coordinan y ejecutan actividades extra-curriculares para fomentar valores y aptitudes en los estudiantes, quedando un

grupo bastante amplio sin conocimiento alguno y sin suministrar aportes para dichas actividades, según la información obtenida mediante la aplicación de unas preguntas sondeo y un cuestionario de recolección de información.

Lo expuesto hasta hora lleva a pensar que es conveniente preparara a los docentes para que gestionen su conocimiento, tratando de ampliar el campo tradicional de la función directiva, ya que no solo había que gestionar el normal desarrollo de los contenidos de enseñanza sino abarcar todo el conjunto de factores institucionales, poniendo de manifiesto el porcentaje deseado de creatividad y espontaneidad, esa debe ser la capacidad más significativa del gerente, como bien se mencionó en el inicio de esta investigación, esté debe detectar las habilidades de cada uno de los miembros de la institución y emplearlos para el beneficio de la comunidad y también para el desarrollo de la persona.

Por ello, desde el punto de vista de los modernos criterios de la organización y gestión, la actual estructura de las instituciones educativas se presenta muchas veces como una herramienta insuficiente para las necesidades y demandas que superen las previsiones meramente reglamentarias. Surgen entonces las siguientes interrogantes: ¿Es necesario identificar la percepción que tienen los docentes de la U.E.N “Fernando de Peñalver”? ¿Es necesario conocer la información que poseen los docentes de la U.E.N “Fernando de Peñalver” del Municipio Chacao del estado Miranda referente a la Gestión del Conocimiento y la Cultura Organizacional? ¿Es necesario conocer cómo perciben los docentes de la U.E.N “Fernando de Peñalver” del Municipio Chacao del estado Miranda, la Gestión del Conocimiento según el modelo de Kaisen y la Cultura Organizacional? ¿Qué valoración tendría la aplicación de un programa de formación dirigido al docente de la U.E.N “Fernando de Peñalver” del Municipio Chacao del estado Miranda basado en la Gestión del Conocimiento según el modelo de Kaisen?

En razón a las interrogantes planteadas se buscó a través de un taller de formación dirigido a docentes, concientizarlos en la Gestión del Conocimiento según el modelo de Kaisen y que este pueda generar el fortalecimiento de la Cultura Organizacional.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un taller de formación dirigido al docente, basado en la Gestión del Conocimiento según Kaisen para fortalecer la Cultura Organizacional en la U.E.N “Fernando de Peñalver” del Municipio Chacao del estado Miranda.

Objetivos Específicos.

- Identificar la percepción que tienen los docentes de los procesos gerenciales llevados a cabo dentro de la U.E.N “Fernando de Peñalver”.
- Diagnosticar la información que poseen los docentes referente a la gestión del conocimiento y la cultura organizacional en la U.E.N “Fernando de Peñalver” del Municipio Chacao del estado Miranda.
- Caracterizar la gestión del conocimiento en base a la teoría de Kaisen en la U.E.N “Fernando de Peñalver” del Municipio Chacao del estado Miranda.
- Determinar la Cultura Organizacional en la U.E.N “Fernando de Peñalver” del Municipio Chacao del estado Miranda.
- Diseñar un taller de formación dirigido a docentes basado en la gestión del conocimiento según la teoría de Kaisen en la U.E.N “Fernando de Peñalver” del Municipio Chacao del estado Miranda.
- Valuar la aplicación de un taller de formación dirigido a docentes basado en la Gestión del Conocimiento según la teoría de Kaisen en la U.E.N “Fernando de Peñalver” del Municipio Chacao del estado Miranda.

Justificación de la Investigación

La educación es considerada el motor fundamental dentro de cualquier sociedad, además de ser comprendida como el principal agente de transformación, la misma puede ser entendida igualmente como el proceso multidireccional mediante el

cual un individuo dotado de habilidades y conocimiento emplea diversas estrategias para difundir dicha información a un conjunto de jóvenes, con el objetivo principal de fortalecer su cultura y sus valores (a través del ejemplo).

Es por ello de vital importancia entender que todo individuo que desempeñe labores dentro de una organización necesita acentuar sus conocimientos, pero el docente por el papel significativo que representa dentro de la sociedad necesita gestionar el mismo, requiere poner en práctica sus capacidades para distribuirlas y utilizarlas en beneficio de la institución.

Por tal motivo la presente investigación se considera importante debido a que fomentará el desarrollo de la Gestión del Conocimiento según el modelo de Kaisen e igualmente contribuirá con el fortalecimiento de la Cultura Organizacional de la U.E.N “Fernando de Peñalver”, a través de la propuesta de un programa de formación dirigido al docente, programa que permita a este sentirse protagonista del hecho educativo, debido a que a través de una oportuna gestión podrá mantenerse en sintonía con los cambios generados en el acontecer educativo, además de poder participar y resaltar sus ideas, creatividad e iniciativa.

Asimismo, en dicha investigación se verán beneficiados los docentes de la U.E.N. “Fernando de Peñalver” ubicada en el Municipio Chacao del estado Miranda, los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa, ya que los docentes recibirán información y estrategias sobre la gestión del conocimiento, y de esta manera lo podrán poner en práctica en las diversas áreas y momentos cuando sea requerido por la institución, lo que traerá como consecuencia que los docentes entiendan que en el entorno actual la Gestión del Conocimiento es un concepto que demanda mejorar la capacidad de las personas para intercambiar, entender y utilizar la información. De esta manera se elevará el nivel educativo de la institución, ya que los docentes aumentarán su capacidad de transmisión de la información además de relacionarse con todo su entorno y participar en él, y se podrá lograr de manera óptima el fin de la educación, que esta en la formación del capital humano del futuro inmediato.

De allí pues esta investigación resulta significativa, dado que se encaminará en un tema de importancia y relevancia en el ámbito educativo, ya que permitirá a los docentes desenvolverse en diversas áreas de la institución.

Además, al involucrar el modelo de Kaisen se fijarán los principios metodológicos que deben ser tomados en cuenta para fortalecer la Cultura Organizacional de la mencionada institución, haciendo partícipes a cada docente.

Dentro de las implicaciones prácticas, se justifica esta investigación porque permite desde el punto de vista técnico, administrativo y organizacional, en la institución objeto de estudio, orientar las estrategias actuales y futuras sobre fundamentos adecuados en base a la Gestión del Conocimiento según el modelo teórico de Kaizen aplicado al fortalecimiento de la Cultura Organizacional que conduzcan la optimización de los procesos internos en la búsqueda de una mayor innovación y desempeño laboral. Así mismo se considera importante, este aspecto organizativo por cuanto la Gestión del Conocimiento permite contribuir al desarrollo y resolución de problemas específicos relacionados con el manejo de conocimiento y su utilidad efectiva.

De igual forma se pretende a través de la presente investigación afianzar aspectos conceptuales como: la Gestión del Conocimiento, el modelo teórico de Kaisen y la Cultura Organizacional, términos vigentes y poco utilizados dentro del ámbito educativo.

Por último, la metodología a utilizar en este proyecto de investigación se fundamenta en el paradigma positivista debido a que se enmarca en un estudio Cuantitativo, ya que la recolección de datos se hará a través de un cuestionario aplicado directamente a los docentes de la U.E.N “Fernando de Peñalver” del Municipio Chacao del estado Miranda. Estos contribuirán a la conceptualización de las variables objeto de estudio como son: Gestión del Conocimiento según el modelo de Kaisen y Cultura Organizacional

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

El Marco Teórico tiene como propósito según lo señala Hernández, Fernández y Baptista (2006) “analizar y exponer aquellas teorías, investigaciones y antecedentes en general que se consideran válidos para la investigación” (pág.22), de igual forma este permite resaltar materiales diversos que sirvan de complemento para el presente trabajo de investigación, que tiene como objetivo desarrollar un programa de Gestión del Conocimiento para fortalecer la Cultura Organizacional apoyado en el modelo del mejoramiento continuo de Kaisen, todo esto a ser aplicado en la U.E.N “Fernando de Peñalver” del Municipio Chacao del estado Miranda.

A continuación se presentan algunas investigaciones vinculadas con la temática planteada.

Oberto (2005), desarrollo un artículo titulado Gestión de Conocimiento para la innovación organizacional, con la cual busca atender a las necesidades de enfoques de conocimiento tanto a nivel público como privado, pretende mediante una investigación de tipo documental analizar los diversos enfoques de gestión de conocimiento para promover el desarrollo de políticas públicas en países de Latinoamérica y España. Empleo un enfoque descriptivo y cualitativo. Con esta investigación se busca incentivar la innovación y la toma de decisiones mediante la gestión del conocimiento.

Morillo y Peña (2008), elaboraron un artículo de investigación dirigido a la creación de un programa de formación para profesores instructores del Instituto Pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez”, este tiene como objetivo principal demostrar el impacto de un programa de formación dirigido a los profesores

instructores en período de prueba. En el cual se hace referencia a que la formación del docente en el área académica es vital, pero también tiene gran valor la formación amplia que este posea de todo lo relacionado con la institución para la cual labora. Y por ello los autores antes mencionados buscan demostrar el impacto que tendría la aplicación de un programa de formación partiendo de la necesidad de concretar el desarrollo profesional e integral de los docentes. Dicho artículo pertenece a una investigación de campo, debido a que se trabajó directamente con la realidad. Los resultados obtenidos reflejan un mayor nivel de compromiso de los docentes e identificación con la misión y la visión de la Institución. El presente artículo aporta información valiosa en relación a la factibilidad de un programa de formación, de la misma forma a nivel teórico hace una contribución en el área de fundamentos y estructura de un programa de formación, así como los objetivos que este debe cubrir para alcanzar el fin.

Dubs (2008), desarrolló un trabajo documental titulado la Sociedad del conocimiento y el rol del docente, en el cual se establece como objetivo principal analizar la relación que existe entre el rol del docente y las nuevas tareas que debe desempeñar la universidad como agente formador, en el cual se destacan que esta debe brindarle la capacidad al estudiante de avanzar a nivel tecnológico, informativo y comunicacional, para que este pueda enfrentarse a los nuevos cambios. En desarrollo del trabajo se hace énfasis en que la universidad debe innovar a nivel tecnológico pero también modificar sus concepciones y prácticas pedagógicas, así como invertir en el mejoramiento constante del capital humano. Esta investigación permite comprender aspectos relacionados con la sociedad del conocimiento y el énfasis que debe tenerse en la preparación del docente.

De igual manera, Jaimes y Osorio (2009), realizaron un estudio exploratorio, cuyo objetivo principal fue encontrar la relación existente entre los conceptos de cultura, valores y gestión del conocimiento con los factores estratégicos de una

muestra de empresas de base tecnológica que fomenten la innovación a nivel de la ciudad de Bogotá, y poder determinar la incidencia o importancia que adquieren estos elementos para la consecución de los objetivos empresariales. Esta investigación contribuye en cuanto los conceptos de cultura y gestión pueden ser aplicados dentro de este proyecto de investigación conjuntamente con el establecimiento de la relación entre ambas variables.

Igualmente, Hernández (2010), desarrolló una investigación de tipo documental, basada en la implementación de un modelo de gestión del conocimiento para la gerencia de gestión documental del Grupo Bancolombia en Medellín. Con dicha investigación se pretende implementar un modelo para orientar la gestión del conocimiento que se soporta dentro de la cultura organizacional con una visión centrada en los colaboradores del área y sus procesos. Los resultados de esta investigación permitirán recopilar información pertinente dentro del marco teórico y conceptual.

De la misma forma, Martínez (2010), realizó un trabajo de investigación tipo descriptivo y explicativo, en el cual se presentan los resultados de una investigación sobre la cultura organizacional a partir del desarrollo de dos ejercicios, el primero de ellos consistió en identificar los elementos que deberían considerarse para examinar la pertinencia de un modelo sobre la cultura organizacional y un segundo ejercicio consistía en el estudio exploratorio de las relaciones entre la cultura y el desempeño organizacional. Los resultados de esta investigación permiten aclarar la importancia que existe entre la comprensión del término cultura aplicado al ámbito organizacional y el desempeño laboral, así como reforzar la aplicación de modelos o programas de capacitación o formación.

Crespo (2011), formalizó una investigación de campo de carácter descriptiva, la cual buscaba analizar el proceso administrativo de control de gestión, a través de la aplicación del balanced scorecard como herramienta estratégica en el Colegio Universitario “Francisco de Miranda”, el autor considera que la investigación aporta datos importantes a dicha institución relacionada con el control de gestión de la

información, datos que contribuirán con el perfeccionamiento de cada uno de los procesos administrativos y gerenciales que se desarrollan dentro del centro educativo.

Pereira (2011), en su artículo de investigación de tipo documental, titulado Implementación de la Gestión del Conocimiento en la Empresa, expone la referencia conceptual de diversos autores en relación a la Gestión del Conocimiento, entre las que destacan que la gestión es el proceso de detectar, seleccionar y transferir una información, así como la aplicabilidad de la misma, igualmente la describe como el arte de crear activos. Dentro del mencionado artículo también se hace referencia a los mecanismos a través de los cuales se puede fomentar el conocimiento, y destaca las estrategias que pueden emplearse para gestionarlo dentro de las organizaciones, aspecto de gran relevancia dentro de este proceso de investigación.

Morales (2011) en su trabajo de campo de investigación busco presentar la relación existente entre la cultura organizacional y el bienestar laboral, señalando que este último permite el funcionamiento eficaz, eficiente y efectivo de las instituciones educativas, haciendo que la educación mejore su calidad, fue una investigación de tipo cualitativa, en la cual participaron 50% de los docentes, quienes contestaron una encuesta y participaron en cuatro entrevistas, dicha investigación aporta datos significativos en cuanto a la Cultura Organizacional se refiere, de igual manera al instrumento de recolección de datos.

Becerra (2012) en su trabajo titulado: “gerencia del conocimiento basada en el modelo de Nonaka y Takeuchi para optimizar la supervisión educativa en los docentes del centro de educación inicial “Ambrosio Plaza” del municipio Plaza de Guarenas estado Miranda, el cual tuvo como propósito fundamental la propuesta de un taller de gerencia del conocimiento destinado a optimizar el proceso de supervisión educativa en la mencionada institución, dicha investigación fue de tipo trabajo de campo de carácter descriptivo. Las variables empleadas fueron gerencia del conocimiento y supervisión educativa y de soporte se empleó la teoría de Nonaka y Takeuchi. Los resultados obtenidos una vez realizada la investigación fueron los siguientes: al diagnosticar la situación se planteó la propuesta de desarrollar un taller

con el objetivo de generar un cambio en el ámbito gerencial del centro educacional inicial, aspectos que se buscan alcanzar con el desarrollo de la presente investigación.

Todas estas investigaciones tienen como propósito fundamental dar a conocer el mecanismo a través del cual se puede mejorar el proceso gerencial dentro de las instituciones educativas, mediante el manejo adecuado y oportuno de la Gestión del Conocimiento según diversos modelos gerenciales, en el caso de la presente investigación se hace énfasis en el modelo Kaisen con el fin de fortalecer la Cultura Organizacional, todo esto con la finalidad de lograr una gerencia eficaz que permita enfrentarse a los desafíos constantes que presenta la educación actual en Venezuela. Igualmente, se busca aprovechar las ventajas que brindan a las organizaciones las teorías gerenciales.

Bases Conceptuales

Según Arias (2006), las bases teóricas, “comprenden un conjunto de términos y preposiciones que constituyen un punto de vista, dirigido a explicar un fenómeno o problema planteado” (pág.39).

Para Hernández y otros (2006), la teoría sirve para “describir y explicar el fenómeno al cual se está haciendo referencia, así como organizar el conocimiento y orientar la investigación” (pág.42).

A continuación se dan a conocer referencias teóricas que sustentan la investigación vinculada con la Gestión del Conocimiento, la Cultura Organizacional y el Mejoramiento Continuo de Kaisen. En este sentido se tiene:

La Gerencia

La Gerencia es definida por Falcón (2005) como “la administración de los escasos recursos de la organización para el cumplimiento de sus fines y objetivos” (pág.23). De igual manera la describe como “el proceso de trabajar con gente y recursos para lograr las metas de la organización” (pág.23).

La Gerencia, definida por Guedez (1995) “es un proceso que arranca de una materia prima a la cual se le aplican medios de transformación para obtener un determinado producto” (pág.29).

Igualmente, Guedez (1995), señala que gerenciar “es tomar unas ideas, unas intuiciones, unas iniciativas y convertirlas en propósitos” (pág.32), en metas a corto, medio y largo plazo, consiste en crear proyectos y buscar al personal adecuado para desarrollarlos.

La Gerencia tiene como fin último el desarrollo de las capacidades gerenciales de cada uno de los integrantes de la organización, busca que todos en colectivo fijen objetivos y determinen los medios para alcanzarlos.

Gerencia Educativa

La gerencia educativa es definida por Hernández (2010) como “un proceso de coordinación que consiste en integrar las actividades departamentales independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia” (pág.109).

Es el gerente además quien toma las principales decisiones dentro de la organización.

Gestión

Según Ivancevich, Lorenzi y Skinner (2000) la Gestión “es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa” (pág.11), comprendiendo que los gestores son aquellos individuos que guían y dirigen las organizaciones, estos coordinan las actividades realizadas por otras personas con la finalidad de lograr resultados efectivos. Este proceso de gestión se encuentra integrado por las funciones de gestión, estas son, planificación, organización y control.

Esta definición de gestión es equivalente a la que otros autores de la administración manejan, e incluso al término gerencia, en cuanto a darle importancia al proceso de dirección se refiere.

Gestión del Conocimiento.

La Gestión del Conocimiento debe entenderse según Fernández (2001) como “la capacidad para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Esa es la clave del proceso a través del cual las instituciones innovan” (pág.96).

Al mismo tiempo, la Gestión del Conocimiento persigue hacer un mayor aprovechamiento de los recursos de la organización. Sin embargo, en numerosas ocasiones las organizaciones no utilizan todo su potencial basado en el conocimiento para enfrentar día a día los cambios establecidos en el mercado, dado que generalmente no se encuentran organizados los procesos para la exteriorización del conocimiento.

La gestión del conocimiento es una disciplina que se encarga de identificar, capturar, compartir y evaluar el conocimiento organizacional, en la búsqueda de crear valor y aprovecharlo como medio estratégico de competitividad basándose en el recurso más importante de las organizaciones que es el hombre, sus conocimientos, su experiencia y sus aportaciones.

A su vez, el Diccionario de la Real Academia Española, define el conocimiento como “el entendimiento, la inteligencia y la razón natural” que todo ser humano posee y lo lleva a actuar de manera coherente con su formación y sus pensamientos.

Blanco y Jaime (2008), citado por Jaimes y Osorio (2009) señala: “El conocimiento es una comprensión estabilizada temporalmente, resultando de las interpretaciones de la información, la experiencia humana y las reflexiones basadas en un sistema de las creencias, que residen como objetos ficticios en la mente de la gente y son susceptibles de transformarse en acciones” (pág.42)

Para el mismo autor, tanto el conocimiento, como la dirección organizacional deben ser factores dinámicos dentro de una organización lo que complementa lo expresado por Bueno (2004), citado por Jaimes y Osorio (2009), donde la dirección tiene que ver con procesos de conocimiento, es decir, “como se crea, se desarrolla, se

comparte, se difunde, se mide y se gestiona el conocimiento que posee una organización” (pág.45).

La Gestión del Conocimiento no es más que gestionar los flujos de información y llevar la información correcta a las personas que las necesitan, la Gestión del Conocimiento, se ha convertido en una tendencia reorientadora de muchas prácticas empresariales y organizativas a nivel mundial.

Igualmente, la Gestión del Conocimiento se define según Zapata y otros (2011) como “una estrategia que permite identificar, sistematizar y desarrollar el universo de lo que es valioso para la organización” (pág.3).

Las empresas buscan la forma más viable de gestionar su conocimiento a través de la tecnología por ejemplo. Pero, para ello, lo primero que debe realizarse es la identificación del conocimiento disponible dentro de la organización. Con esto se pretende hacer un inventario de lo que se tiene.

La gestión del conocimiento entendida como un proceso integra básicamente los siguientes aspectos, descritos por Zapata y otros (2011):

- **Generación del conocimiento:** estudia los procesos de adquisición y creación del conocimiento externo dentro de la organización y pone en acción los conocimientos tácitos de los individuos.
- **Codificación, almacenamiento o integración del conocimiento:** pone al alcance de todos los miembros de la organización el conocimiento organizacional de forma escrita o explícita, o identifica a la persona que lo concentra para su correcta asimilación.
- **Transferencia de conocimiento:** analiza y obtiene beneficios de los espacios de intercambio del conocimiento y los procesos técnicos que lo hacen posible.
- **Utilización del conocimiento:** la aplicación del conocimiento recientemente adquirido en las actividades rutinarias de la empresa.

Estos cuatro aspectos deben ser tomados en cuenta como mucha seriedad, ya que la empresa puede poseer internamente personal muy valioso con conocimientos

enriquecedores pero si los mismos no son puestos en práctica puede ocurrir un desfase entre el conocimiento ya existente y nuevo.

En este orden de ideas, Szulanski (1996), citado por Zapata y otros (2011), sugiere que este desfase no se presenta porque las organizaciones no quieran transferir lo que saben, sino porque no saben cómo hacerlo. En este aspecto la gestión del conocimiento cobra un papel muy importante, y es por ello de vital importancia preparar a los miembros de la organización para esta ardua tarea.

¿Cómo surge la Gestión del Conocimiento?

Fue en los años 90 cuando empezaron a correr las primeras publicaciones sobre la importancia del conocimiento y de su aprovechamiento en las empresas lo que comenzó a darle importancia como un activo intangible con el que se contaba.

Hoy día se señala que el activo más importante que tiene la empresa es su conocimiento, siempre y cuando que se administre como lo que es, un activo intangible mediante el cual se puede crear ventajas competitivas.

Recientemente las empresas han comprendido que se necesita mucho más que un simple registro de archivos para gestionar su conocimiento, con lo cual la gestión del conocimiento no es un tema nuevo, aunque sí lo es su significado como ventaja competitiva y su impacto social tanto en el capital humano como en todos los participantes de la organización.

¿Dónde se encuentra el conocimiento en las organizaciones?

El entorno cambiante obliga a las empresas a renovarse constantemente para atacar a la competencia. Es por ello que impera la necesidad de capturar el conocimiento y distribuirlo a lo largo de la organización. Se requiere para ello rapidez, mejora de la calidad, innovación continua y eficiencia, todas éstas, fuentes de ventaja competitiva. Por lo tanto, la organización requiere disponibilidad y accesibilidad inmediata a datos e información. A continuación se presentan esferas en las cuales se encuentra el conocimiento de la organización.

- Especificaciones técnicas.
- Informes.
- Procedimientos internos.
- Relaciones internas y externas.
- Departamentos especializados.
- Bibliotecas.
- Producción y otros procesos.

¿Gestionan el conocimiento las empresas de hoy?

Es cada vez más común encontrar que tanto grandes corporaciones como pequeñas y medianas empresas han comenzado a gestionar su conocimiento buscando convertirlo en innovación, ventajas competitivas, y mejoras.

Aunque no siempre están conscientes de su práctica si es común encontrar que los dueños de pequeñas empresas se preocupan porque saben lo difícil que es lograr que un empleado llegue a su negocio y aprenda a hacer sus tareas correctamente, la forma en la que están conscientes es que saben que cuando se van sus empleados estos se llevan consigo todo el conocimiento que generaron mediante sus experiencias de tal modo que el conocimiento que poseen las personas no forma parte de los activos de la empresa hasta que no se identifica, se captura, se codifica y se comparte.

Cuando no se logra identificar el conocimiento del que son poseedores los empleados este se mantiene bajo el término de conocimiento tácito del individuo. Esto permite que cuando el trabajador se valla se acomode en otra empresa en la que aplicará todos los conocimientos que genero estando en la anterior, con tal acción las empresas estarán regalando su conocimiento a otras lo cual significa proveerles ventajas gratuitamente y ponerse la soga en el cuello.

Un buen administrador busca lograr que los empleados sean partícipes del crecimiento de la empresa motivándolos al reconocer su conocimiento y premiarlos por compartirlo ya estos saben muchas veces más que su propio jefe. Como bien lo señala Alvarado (2013).

El Conocimiento

Parra (2008) citado por Zapata y otros (2011), ha definido cinco aspectos para conceptualizar el conocimiento:

“el aspecto filosófico, con relación a su epistemología relativa a la teoría del conocimiento; el aspecto científico, con descubrir la forma de preguntar a la naturaleza para conocerla y entenderla; el aspecto de la ingeniería; el aspecto de la contabilidad, con la determinación del valor del conocimiento y un quinto aspecto la moderna teoría organizacional” (pág.79).

Por otro lado, Davenport (2009) define el conocimiento como, “la mezcla de experiencias, valores, información y saber hacer que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es por lo tanto útil para la acción” (pág.49).

Correa, citado por Hernández (2010) señala que la enorme cantidad de información que se dispone sobre cualquier aspecto que le pueda interesar al hombre, se convierte hoy en día en mejoramiento obligado para las diferentes compañías que se ocupan del manejo del conocimiento; éste no debe comprenderse como el resultado generado por las continuas investigaciones realizadas, sino que además debe incluir todas las experiencias humanas, que pretendan el desarrollo alrededor de las experiencias vivenciales que conllevan al descubrimiento y dominio del mundo para el bien de la humanidad.

Para Zapata y otros (2011), “el conocimiento siempre se ha considerado como un recurso importante y relevante en el éxito de una empresa, pero en la últimas fechas ha devenido en un recurso que, utilizado con efectividad y de manera estratégica, se vuelve el diferenciador que soporta la competitividad y la sustentabilidad de la organización” (pág.6).

Es importante señalar que el conocimiento surge cuando una persona toma en cuenta, interpreta y utiliza la información de manera combinada con su propia experiencia y capacidad.

El conocimiento es una mezcla fluida de experiencias estructuradas, valores, información contextual para la evaluación e inserción de nuevas experiencias en las actividades desarrolladas dentro de cualquier organización.

Para Zapata y otros (2011), “el conocimiento de las personas en forma de modelos mentales, esquemas y escritos provee al ser humano de la capacidad de trabajar con situaciones nuevas, incluyendo, más allá de conceptos, juicios y métodos predefinidos” (pág.71).

En relación a las características que presenta el conocimiento, Andreu y Sieber (1999), citado por Zapata y otros (2011) señalan tres principalmente:

- Es personal, radica en las personas y es producto de sus experiencias y están convencidas de su significado.
- Es permanente e incremental, su utilización puede repetirse sin que este se agote.
- Es guía, permite a las personas poder decidir qué hacer en cada momento.

Estas características convierten al conocimiento en algo sólido para el desarrollo de las ventajas competitivas de la empresa.

Tipos de Conocimientos

- **Conocimiento generativo, productivo y representativo:** el conocimiento generativo es el resultado de la creación del nuevo conocimiento. El conocimiento productivo es el resultado de la aplicación del conocimiento generativo en los procesos. El conocimiento representativo es el proceso de transferir conocimiento explícito a los interlocutores de la organización.

- **Conocimiento organizacional:** Se representa en las ideas generales e importantes de la organización, como misión, visión, objetivos, políticas, etc. Y son el resultado de los procesos de transformación entre los diferentes tipos de conocimiento.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional es definida por Rodríguez (2007) “como el producto de la historia y determina creencias, valores y comportamientos que no se cuestionan” (pág.305). Es entendida también como el conjunto de experiencias que lo largo de su trayectoria ha logrado acumular la empresa.

Para Schein (1985), citado por Jaime y Araujo (2007) cultura organizacional es “el conjunto de respuestas aprendidas por los miembros de la organización a los problemas colectivos implicados en la supervivencia y en la integración interna, de modo que la cultura es un esquema interpretativo o un medio para percibir, pensar, interpretar y sentir en relación con esos problemas” (pág.302).

Hofstede (1994) citado por Fernández (2001) define la Cultura como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de otro” (pág.4)

Para Fernández (2001) la Cultura Organizacional de una institución “es una declaración escrita que contiene la misión, la visión y los valores de la institución. Estando compuesta por todos aquellos elementos que señalan las razones por las que existe la institución, el tipo de la institución que se quiere y los valores que regulan su funcionamiento” (pág.3).

Dinámica de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional según Amorós (2007) “representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización” (pág.229). La Cultura Organizacional involucra comportamientos, normas, valores, reglas de juego y sentimientos, todos estos puestos en práctica al momento de integrarse unos con otros, ya que ninguno de estos factores es empleado de manera individualizada, debido a que no se estará representado a la Cultura de ninguna organización.

Existe para Amorós (2007) una caracterización de la Cultura, y es la siguiente:

- Innovación y toma de riesgos.

- Atención al detalle.
- Orientación a los resultados.
- Orientación hacia las personas.
- Orientación al equipo.
- Energía.
- Estabilidad.

Cada una de estas características existe en un continuo de bajo a alto. De modo que la evaluación de la organización a partir de estas siete características, permite bosquejar un cuadro mezclado de la cultura de la organización.

Funciones de la cultura.

La cultura primero posee un papel de definición de fronteras; es decir crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados. Finalmente, sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Elementos de la Cultura Organizacional.

Para Amorós (2007), en toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos:

- **Elementos visibles:** Entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, etc. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas.

- **Elementos invisibles:** Localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Mantenimiento de la Cultura Organizacional.

Las formas en las que opera y se administra una organización tendrán efectos, intencionales como intencionales sobre el mantenimiento o el cambio de la cultura organizacional. La organización contrata personas que en apariencia se adaptan a la cultura organizacional; luego, la organización mantiene su cultura despidiendo a los empleados que de manera sostenida o evidente se desvían de la conducta y actividades aceptadas. Sin embargo, los métodos específicos para mantener la cultura organizacional son mucho más complejos que sólo contratar a las personas adecuadas y despedir a las que no se acoplan. Los reforzados más poderosos de la cultura de la organización son, según Amorós (2007):

- Que los directivos y los equipos presten atención, evalúen y controlen.
- Las forma en que los directivos reaccionen a los incidentes críticos y a las crisis organizacionales.
- Modelar, enseñar y capacitar para las funciones administrativas y de equipos.
- Selección, ascenso y despido de la organización.
- Ritos, ceremoniales e historias organizacionales.

Uno de los métodos más poderosos de mantener la cultura organizacional incluye los procesos y comportamientos a los que prestan atención los directivos y equipos, es decir, los acontecimientos que se observan y comentan. Resolver los asuntos en forma sistemática transmite a los empleados señales poderosas sobre lo que es importante y lo que se espera de ellos.

Muchas de las creencias y valores fundamentales de la cultura de una organización se expresan en forma de leyendas e historias que se convierten en parte de sus tradiciones. Estas historias y leyendas transmiten la cultura existente de los empleados más antiguos a los nuevos, dan preeminencia a los aspectos importantes de esa cultura. Algunas historias permanecen largo tiempo.

Principios del Kaisen.

El Kaisen fue creado con la finalidad de generar beneficios a través del trabajo en equipo, mediante cambios continuos dentro de las organizaciones. Es un modelo gerencial que involucra una actitud, una forma de pensar y de comportarse en la institución, el Kaisen aplicado al ámbito educativo contribuirá con el establecimiento de responsabilidades.

Como todo modelo gerencial está enmarcado en una serie de principios, entre los que destacan los siguientes, según Barnes (1997):

- Nivel de satisfacción del usuario (el estudiante) y el del cliente (la sociedad) mediante la expectativa de un perfil deseado. Esto en función de eliminar lo que afecta a cada uno de los procesos gerenciales, se pretende atender las necesidades y expectativas, elevando permanentemente el nivel de satisfacción.
- El mejoramiento continuo, es decir, dar un paso antes del próximo, de lo simple a lo complejo, haciendo uso del tiempo y de manera incesante. Siempre se busca la satisfacción del estudiante a través del mejoramiento progresivo de cada uno de los procesos.
- Reconocer los problemas abiertamente y no cerrarse a la posibilidad de que siempre se comenten errores y que debe existir la posibilidad de buscar la solución de los mismos, a través de la colaboración y ayuda de todos los integrantes de la organización.
- Promover la apertura, de gran importancia debido a involucra la capacidad para guiar al grupo, contribuye de igual manera a la mejora del dialogo.
- Acción comunitaria no trabajo individual, de esta manera todos podrán enfrentarse a los problemas bajo una visión colaborativa, que contribuya con una solución más amplia, desde la ayuda mutua.

- Manejar proyectos a través de equipos fusionados, la organización debe, planear y desarrollar proyectos donde se utilice el recurso humano de cada uno de los departamentos que posee la institución, con el fin de promover la cooperación y la participación de todos.
- Evitar los enfrentamientos, utilizando adecuada los procesos entre el personal, los líderes y los gerentes.
- Desarrollar la autodisciplina en el trabajo, dejando a un lado la individualización para proyectar a la institución por encima de todos.
- Informar a cada empleado, estos deben estar siempre en conocimiento de los procesos desarrollados e inmersos en la organización a fin de proyectar su rendimiento laboral tanto dentro como fuera de la organización. Esto demuestra integración y afinidad del empleado por su trabajo.
- Capacitar a cada empleado a través del entrenamiento de múltiples habilidades, el estímulo, la responsabilidad en la toma de decisiones, el acceso a las fuentes de datos, la retroalimentación, la rotación de cargos y la retribución.

Bases legales

En cuanto a la fundamentación legal que sustenta la presente investigación, se presenta en primer lugar la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la cual enseña en su Capítulo VI “De los derechos Culturales y Educativos” artículo 103 “Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente en igualdad de condiciones...” en consideración, la educación en Venezuela debe ser integral y de calidad, para que ello ocurra los docentes deben estar capacitados en su área de estudio, deben estar en continua preparación, además deben tener la disposición de integrarse en la institución donde laboren y formar parte activa de la comunidad educativa.

Igualmente, en su artículo 104 se expresa que (...) “El Estado estimulará su actualización permanente” (...)

En el mismo orden de ideas la Ley Orgánica de Educación (2009), en su Capítulo I “Disposiciones Fundamentales” establece en el artículo 3 (...) “principios

de la educación, democracia, participativa y protagónica” (...) esto involucra a todos los actores del proceso educativo, por lo tanto los docentes sin importar su área de enseñanza deben participar en la creación, planificación y puesta en práctica de diversas actividades organizacionales que favorezcan y promuevan la calidad educativa así como actividades que fortalezcan los procesos administrativos que se llevan a cabo dentro de las instituciones.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se expone la metodología en la que se sustenta el presente trabajo de investigación, haciendo énfasis en los siguientes aspectos: enfoque, tipo y diseño, la población y la muestra.

Tamayo y Tamayo (1990), afirma que el marco metodológico “nos ayuda a precisar y seleccionar el método, la técnica y los instrumentos que permitirán la recolección de la información” (pág.143).

Según Ramírez (2007), el contenido de esta sección del trabajo hace referencia “(...) al lugar del Proyecto destinado a suministrar información sobre la manera cómo se va a realizar la investigación. (...) Cada investigación, dada su propia naturaleza, exigirá el tratamiento de algunos elementos en detrimento de otros” (pág.61).

La metodología se considera un aspecto de gran importancia dentro del proceso investigativo, debido a que una metodología oportuna y pertinente garantizara el logro de los resultados establecidos con anterioridad.

De este modo, se presentan a continuación los elementos metodológicos que regirán el desarrollo del presente estudio, vinculantes con los objetivos que se pretenden alcanzar y la naturaleza del trabajo.

Enfoque de la Investigación

Actualmente se realiza una investigación fundamentada en la propuesta de un programa de formación dirigido al docente, basado en la Gestión del Conocimiento según el modelo de Kaisen para fortalecer la Cultura Organizacional en la Unidad Educativa Nacional “Fernando de Peñalver” del Municipio Chacao del estado Miranda.

El trabajo de investigación se fundamenta en un enfoque Cuantitativo, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2006) como el procedimiento donde se “utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de un población” (pág.5).

El enfoque Cuantitativo presenta las siguientes características:

- Las hipótesis (problema) se generan antes de recolectar y analizar los datos.
- La recolección de los datos se fundamenta en la medición.
- Los datos se representan mediante números y se deben analizar a través de métodos estadísticos.
- Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría).
- En una investigación cuantitativa se pretende explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos.
- Los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.

Dicho lo anterior esta investigación se desarrolla bajo este enfoque debido a que se busca medir la información que poseen los sujetos (docentes) en relación a la Gestión del Conocimiento y la Cultura Organizacional, además, de medir el nivel de participación que tienen los mismos en las actividades desarrolladas en la mencionada institución.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación según Palella y Martins (2006), es “La estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio” (pág.95). Es el plan a seguir para llevar a cabo una determinada indagación, por tal motivo y según los intereses de la investigación, se

aprecia el diseño no experimental porque permite abordar esta exploración desde el hecho de estudio tal cual como se presenta.

Hernández y otros (2006), consideran que este tipo de diseño “Es sistemático y empírico en el cual las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido” (pág.207). Es por esto que se propone la aplicación de un taller de formación dirigido al docente, basado en la Gestión del Conocimiento según Kaisen para fortalecer la Cultura Organizacional en la U.E.N “Fernando de Peñalver” del Municipio Chacao del estado Miranda.

Tipo de la Investigación

En lo que se refiere a la presente investigación es de campo. Briones (1982) señala que, “es la que se realiza con la presencia del investigador en el lugar de ocurrencia del fenómeno objeto de estudio” (pág.130).

Para Arias (2006) la investigación de campo “es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular las o la variable, es decir, el investigador no altera las condiciones existente” (pág.31)

En este mismo orden de ideas, la presente investigación hará la propuesta de un taller de formación dirigido a docentes, basado en la Gestión del Conocimiento según Kaisen para fortalecer la Cultura Organizacional en la U.E.N “Fernando de Peñalver” del Municipio Chacao del estado Miranda.

Es importante señalar que para el desarrollo de la presente investigación se trabajará directamente con los docentes de dicha institución, cada uno de los datos obtenidos será extraído directamente del entorno donde estos se desenvuelven sin ser sometidos a ningún tipo de modificación.

Nivel de la Investigación

La presente investigación se centra en un nivel descriptivo. En cuanto a esto, Arias (2006) establece que se trata de “la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (pág.22). Se puede señalar entonces que es descriptiva ya que se busca señalar las características de un determinado problema, a través del análisis de la información obtenida bajo el estudio documental de diversos trabajos (en el caso del presente estudio, trabajos referidos a gestión del conocimiento, cultura organizacional y el modelo de Kaisen).

La investigación se enmarca en un estudio descriptivo debido a que se busca describir en primer lugar la información que poseen los docentes en cuanto a la Gestión del Conocimiento y la Cultura Organizacional, en segundo orden detallar como es la Gestión del Conocimiento y la Cultura Organizacional dentro de la U.E.N “Fernando de Peñalver” y por último puntualizar como a través de un taller de formación dirigido al docente se puede fortalecer la Cultura Organizacional en dicha institución educativa.

Variables de la investigación

La variable según Arias (2006) “es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (pág.57). A su vez es definida por Hernández y otros (2006) como “una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse” (pág.77) igualmente señala que “las variables adquieren valor para una investigación científica cuando pueden ser relacionadas con otras (formar parte de una hipótesis o una teoría). De igual manera se pueden indicar que existen diversos tipos de variables, las Cuantitativas que se expresan mediante valores y las Cualitativas que se manifiestan a través de características verbales.

Para efectos de esta investigación las variables serán de tipo cuantitativo debido a que serán objeto de medición, estas son: Gestión del Conocimiento según el modelo de Kaisen y Cultura Organizacional.

Dicho lo anterior la tabla de operacionalización de variables es según Marroquín (2012) “un instrumento valioso que se constituye en la médula de la investigación, consta de cuatro o más columnas y se desarrolla de conformidad a la propuesta de cada autor o protocolo de investigación. Generalmente en cada columna o fila se colocan las variables, las dimensiones, los indicadores y los ítems” (pág.2), éste es de gran importancia debido a que muestra la lógica e interrelación que existe o debe existir entre el marco teórico y metodológico dentro de cualquier trabajo de investigación.

En el mismo orden de ideas la tabla de operacionalización de variables presenta además de estas, la definición operacional de las mismas, definida por Hernández y otros (2006) como “el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado” (pág. 101).

Posteriormente muestra las dimensiones definida por Arias (2006) como “el elemento integrante de una variable compleja” (ya que no todas las variables pueden descomponerse en más de un elemento, es el caso de las variables simples), esto resulta de su análisis (pág.61). Por último se ubican los indicadores definidos por Arias (2006) como “un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones” (pág.62).

Para los fines de esta investigación se procedió en primer lugar a establecer el objetivo principal del trabajo de investigación así como los objetivos específicos correspondientes, consecutivamente se establecieron las variables respectivas para cada objetivo específico, se procedió de manera inmediata a elaborar la definición conceptual que más se adaptará con el objetivo de la investigación, luego las dimensiones que abarcara dicha definición y por último los indicadores que son el elemento medible de la variable, es importante resaltar que los indicadores establecen la pauta para desarrollar las preguntas o ítems del instrumento de recolección de datos. (*Ver tabla N°1. Operacionalización de Variables*).

Tabla N°1. Tabla de operacionalización de las variables

Objetivo General: *Proponer un programa de formación dirigido al docente basado en la Gestión del Conocimiento según el modelo de Kaisen para fortalecer la Cultura Organizacional de la U.E.N “Fernando de Peñalver” del Municipio Chacao del estado Miranda.*

OBJETIVO	VARIABLES	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES	# DE ÍTEMS
Diagnosticar la información que poseen los docentes de la U.E.N “Fernando de Peñalver” del Municipio Chacao del estado Miranda referente a la Gestión del Conocimiento y la Cultura Organizacional.	Gestión del Conocimiento.	Es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la organización en relación con sus actividades y su entorno, con el fin de crear capacidades gerenciales. (Bueno, 1999)	Organización.	Capital humano Fija objetivos (personales-colectivos)	2,3,4,5,6,7 y 8
	Cultura Organizacional.	Es producto de la historia y determina las creencias, valores y comportamientos que no se cuestionan. (Rodríguez, 2007)	Capacidades Gerenciales.	Trabajo en equipo. Participación. Toma de decisiones. Comunicación. Liderazgo.	1, 18, 19, 20 y 21. 9 y 11 12 13,14, 15, 16 y 17. 10.
			Creencias Valores Conflictos	Pertenencia/Compromiso Internos/Externos Experiencias personales.	26, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38 y 39. 28 y 29. 27 y 40.

Población

La población Tamayo y Tamayo (2004), la define como “La totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común lo cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (pág.114). Para Palella y Martins (2006), es “El conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones” (pág.115). De acuerdo a esto la Unidad Educativa Nacional “Fernando de Peñalver”, institución ubicada en el Municipio Chacao del estado Miranda posee un total de treinta y dos (32) docentes especialistas en diferentes áreas académicas, respectivamente.

Tamayo y Tamayo (1990), define a la población como “el conjunto de elementos afines en una o más características tomadas como una totalidad y sobre el la cual se generalizan las conclusiones de la investigación” (pág. 111).

De acuerdo a lo expresado anteriormente, en la presente investigación la población objeto de estudio se encuentra representada por los docentes de la Unidad Educativa Nacional “Fernando de Peñalver, ubicada en el municipio Chacao del estado Miranda, que son en total de treinta y dos (32).

Muestra

Para Tamayo y Tamayo (1990), la muestra es “una reducida parte de un todo, de la cual nos servimos para describir las principales características de un elemento” (pág.146).

Igualmente, Briones (1982) expresa que una muestra es “es una parte de un colectivo, llamado población o universo, seleccionada con la finalidad de describir aquel con cierto grado de precisión” (pág.83).

Para efectos de la investigación se tomó una muestra censal, definida por Ramírez (2007) como “aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra” (pág.73), debido a que se plantea trabajar con los treinta

y dos (32) docentes de la institución anteriormente mencionada, partiendo de un criterio establecido por la investigadora.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de la información de datos representan fieles recursos para la investigación, por tanto, para Arias (2000): “Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (pág.67). Para recabar información pertinente al tema, se utilizará la encuesta, no usada como técnica sino como herramienta en el registro de la información.

La encuesta es definida por Ruíz (1998) como “una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” (pág.134). Los datos obtenidos fueron revisados de manera directa, considerándolos valiosos para el estudio. En cuanto al instrumento, es el cuestionario, en palabras de Palella y Martins (2006), “Es cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (pág.137). Según Hernández y otros (2006) es “el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tienen en mente” (pág.276). En esta investigación el cuestionario está estructurado según la escala de Likert, por ser el instrumento que mejor se adecuaba al propósito de la investigación.

El mismo, posee tres alternativas de selección: Siempre (S), Casi siempre (Cs) y Nunca (N); donde el docente debió marcar con una equis (X) la opción que más se ajusta a la realidad, permitiendo conocer en tiempo real el conocimiento que poseen acerca de la Gestión del Conocimiento y la Cultura Organizacional, además de determinar cómo se desarrolla la Gestión del Conocimiento y la Cultura Organizacional en la U.E.N “Fernando de Peñalver” ubicada en el Municipio Chacao del estado Miranda. *(Ver anexo N°2. Instrumento de recolección de información – Encuesta de Opinión).*

Diseño del Instrumento

El instrumento de recolección de información “es cualquier recurso, dispositivo o formato, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (pág. 69) como bien lo indica Arias (2006), igualmente Tamayo y Tamayo (2004) lo define como “la ayuda o elemento que el investigador construye para la recolección de datos a fin de facilitar la medición de los mismos” (pág. 68).

En toda investigación se aplica un instrumento que como bien se ha mencionado se utiliza para medir las variables de la investigación.

El proceso de construcción del instrumento de medición engloba diversos elementos, entre los que destacan los siguientes, la construcción de la tabla o matriz de operacionalización, descrita anteriormente, todo en correspondencia con el planteamiento del problema, los objetivos y el diseño de la investigación, estos factores tienen gran relevancia debido a que el investigador antes de proceder a la selección y elaboración del instrumento debe tener claro cuál es su objeto de estudio, así como la población y muestra con la cual el desea desarrollar su trabajo de investigación, ya que el instrumento se debe adaptar a esta, igualmente debe tener claro cuál es el tipo de investigación que llevará acabo.

Una vez que se tienen precisados todos los elementos mencionados anteriormente, se procede a determinar el tipo de instrumento que se empleará, teniendo siempre presente el fin de la investigación; el instrumento que se utilizará en el desarrollo del presente trabajo será el cuestionario, este es un instrumento de recolección de información derivado de la técnica de la encuesta, definida por Arias (2006) como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo de personas o muestra de sujetos acerca de sí mismo o de un tema en particular (pág. 72). La encuesta tiene una serie de instrumentos entre los que destaca el cuestionario definido por Arias (2006) como “una modalidad que se realiza de forma escrita mediante un formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (pág.74).

En esta investigación como bien se mencionó en la fase teórica el cuestionario es el instrumento seleccionado para recolectar los datos, debido a que se pretende

obtener la información directamente de los sujetos a través de la formulación de un conjunto de preguntas, este a su vez es de escala de intensidad ya que dentro de la estructura se ubican tres (3) alternativas para que el sujeto objeto de estudio seleccione la que más se adapta a su criterio. El cuestionario se considera el instrumento más viable ya que a través de su aplicación se puede obtener de manera más inmediata y precisa la información requerida, además de ser realizado de manera correcta garantiza mayor efectividad en la investigación.

Al momento de construir el cuestionario que fue desplegado en el presente trabajo se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- Los objetivos, las variables, las dimensiones, los indicadores, la población y el contexto.
- El número de preguntas debía ser justo el necesario, para evitar el rechazo y reducir el riesgo.
- La redacción y el vocabulario acorde a la muestra.
- Tener cuidado en no ejercer influencia en las respuestas.
- Mantener un orden en relación a la tabla de operacionalización.
- Cuidar la redacción de las instrucciones.

Validez

Hernández y otros (2006) sostienen que “validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medirse” (pág.243). Para ello, se utilizará la validez de contenido, que según Ruiz (1998) “Es para tratar de determinar hasta donde los ítems de un instrumento son representativos del dominio en el contenido de la propiedad que se desea medir” (pág.116). Dicho instrumento se someterá al proceso de validez a través del procedimiento de “Juicio de Expertos”.

Se seleccionarán tres especialistas: uno en metodología y dos en gerencia para valorar la pertinencia del instrumento. Ante esto, Martínez (2008) expresa que “una investigación tendrá un alto nivel de validez en la medida en que sus resultados reflejen una imagen lo más completa posible, clara y representativa de la realidad o

situación estudiada” (pág.171). Para llevar a cabo el procedimiento de validación, se conformará un cuadernillo de validación para cada experto constitutivo de: portada, objetivo general del estudio, instrumento, cuadro de operacionalización de variable, una planilla de validez de contenido y una constancia de validación en la cual se registrarán las observaciones y recomendaciones realizadas por los especialistas en cuestión. (Ver anexo N°3. Cuadernillo de Validación).

Confiabilidad del Instrumento

Las consideraciones realizadas por Hernández y otros (2006), sobre este aspecto sostienen que “se refiere al grado en que su aplicación sucesiva en varias oportunidades a un mismo sujeto o grupo de ellos, produce iguales resultados” (pág. 235). Ante esto, Martínez (2008) expresa “una investigación con buena confiabilidad es aquella que es estable, segura, congruente igual a sí misma en diferentes tiempos y previsibles para el futuro” (pág.172).

Ante esto el método de confiabilidad establecido fue el coeficiente de correlación alfa de Cronbach. Para el cual Palella y Martins (2006), señalan que este “mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems de una escala que se correlacionan entre sí” (pág.181). La consistencia de este método varía entre 0 y 1 indicando ausencia total de consistencia y consistencia perfecta respectivamente, como lo demuestra el siguiente cuadro:

Cuadro N°1: Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento

Rango	Confiabilidad
0,81- 1	Muy alta
0,61- 0,80	Alta
0,41 – 0,50	Media
0,21 – 0,40	Baja
0- 0,20	Muy baja

Técnicas de Análisis de Datos

El análisis de los datos en una investigación cuantitativa amerita según Palella y Martins (2006) “la codificación de los instrumentos, que tiene por objetivo sistematizar y simplificar la información procedente de los cuestionarios” (pág.186). Entre los pasos a seguir en este estudio, se pueden mencionar: el registro organizado de los datos y el procesamiento de las informaciones suministradas por los informantes claves a través de la encuesta. La recolección de la información se realizará mediante la fusión de la Gestión del Conocimiento, la Cultura Organizacional y el modelo de Kaisen, con la finalidad de presentar el análisis e interpretación de la información obtenida en función de optimizar la praxis del docente.

En consecuencia, se utilizará el sistema operativo SPSS 20 para obtener la frecuencia de las opciones realizadas por los participantes. Para esto se introducirá la información necesaria en las ventanas que ofrece el sistema: vista de datos y vista de variables, seguidamente se procesará la información con el análisis estadístico de los cuadros de frecuencia arrojados por el sistema. Demostrando así el porcentaje de incidencia de las proposiciones establecidas en el instrumento.

Procedimiento de la Investigación

Por procedimiento se asume las diversas acciones que se llevarán a cabo para encaminar a buen término la investigación. En consecuencia, los pasos a seguir en el presente estudio estarán delimitados en función de los objetivos propuestos.

Los pasos concretos a seguir para la realización de este trabajo serán los siguientes:

1. Establecer las categorías de análisis bibliográfico para la revisión de las unidades de análisis (las cuales serán determinadas previo a la revisión, pero también serán agregadas otras categorías que surjan durante la revisión documental).
2. Elaboración de la matriz de datos para la recolección de la información.

3. Arqueo de los documentos seleccionados como unidades de información, en el caso del presente estudio, se trabajará con el modelo de Kaisen, la Gestión del Conocimiento y la Cultura Organizacional.

4. Revisión exhaustiva de las unidades de información, y registro de los aspectos encontrados de acuerdo a los indicadores previamente establecidos, marcando la aparición y frecuencia de cada uno de dichos aspectos por medio de la utilización de un cuadro de registro.

5. Tabulación y análisis de la información obtenida.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

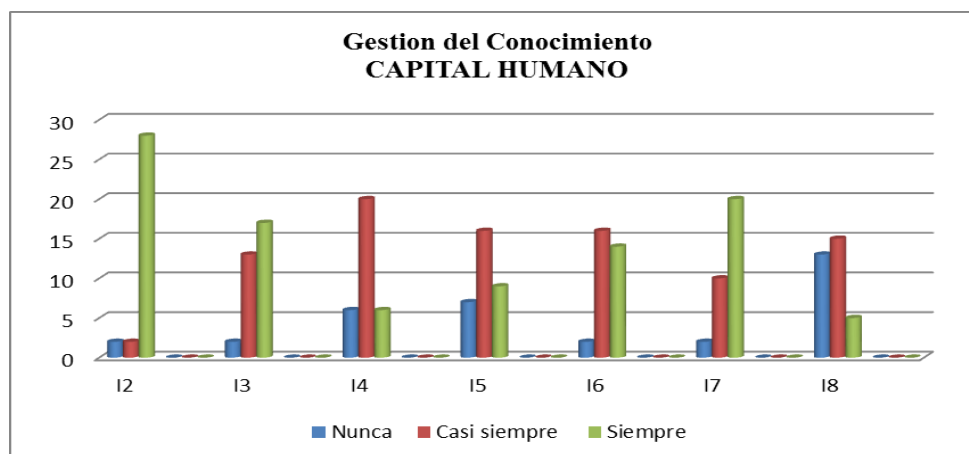
A partir de la aplicación del instrumento de recolección de información se procede a la realización de la interpretación de los resultados, tomando en consideración que el objetivo principal de la aplicación de la misma estuvo orientado en diagnosticar la información que poseen los docentes referente a la Gestión del Conocimiento y la Cultura Organizacional, así como en describir la Gestión del Conocimiento y la Cultura Organizacional en la U.E.N “Fernando de Peñalver” (para cumplir con este objetivo también se llevaron a cabo unas preguntas sondeo).

Para llevar a cabo la interpretación de los resultados se procedió en primer lugar a organizar los datos en función de los indicadores, para posteriormente construir los cuadros y gráficos, como bien lo indica Hurtado y Toro (1998) “es necesario presentar ordenadamente los cuadros y gráficos e irlos explicado (...) de manera que queden claros los resultados obtenidos en la investigación” (pág.92).

Cuadro 2

Distribución del indicador. Capital Humano.

Alternativas Ítems	NUNCA		CASI SIEMPRE		SIEMPRE	
2.- Difundir la información es importante para el desarrollo organizacional.	2	6%	2	6%	28	84%
3.- Satisfacción de la comunidad educativa.	2	6%	13	40%	18	54%
4.- Situaciones de conflicto comunicacional.	6	18%	20	64%	6	18%
5.- Mejora de cada uno de los procesos organizacionales.	7	20%	16	52%	9	28%
6.- Se identifica con los procesos organizacionales.	2	6%	16	52%	14	42%
7.-Le interesa aprender a difundir la información organizacional.	2	6%	10	30%	20	64%
8.- Se desarrollan actividades de capacitación para el docente.	12	38%	15	46%	5	16%



I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8
Difusión de la información	Satisfacción de la comunidad	Conflicto comunicacional	Mejora de los procesos	Identificación	Interés en aprender	Actividades de capacitación

Gráfico 1. Indicador. Capital Humano.

Según la información suministrada por el gráfico N°1 y descrita en el cuadro N°2 referente al indicador de capital humano se puede mostrar lo siguiente, el 84% de los docentes consideran relevante difundir la información para el desarrollo organizacional (ítem 2), el 54% considera que el objetivo principal de la institución es alcanzar la satisfacción de la comunidad educativa (ítem 3), el 64% afirma que saben reconocer situaciones de conflicto (ítem 4), el 52% señala que dentro de la organización se trabaja bajo el principio de mejorar cada día los procesos organizacionales (ítem 5), el 52% dice sentirse identificado con los procesos organizacionales (ítem 6), el 64% se interesa en aprender a difundir la información organizacional (ítem 7) y por último el 46% indica que dentro de la institución de desarrollan actividades de capacitación para el docente (ítem 8).

Cuadro 3
Distribución del indicador. Fija Objetivos

Alternativas Ítems	NUNCA		CASI SIEMPRE		SIEMPRE	
1. Fijación de objetivos en colectivo (personal)	7	19%	14	38%	11	43%
18. Fijación de objetivos en colectivo (organización)	4	11%	23	73%	5	16%
19. Conocimiento de objetivos en colectivo.	3	8%	24	76%	5	16%
20. Establecimiento de proyectos educativos	9	24%	18	54%	5	16%
21. Los proyectos se discuten ante la comunidad educativa	14	38%	14	38%	4	11%

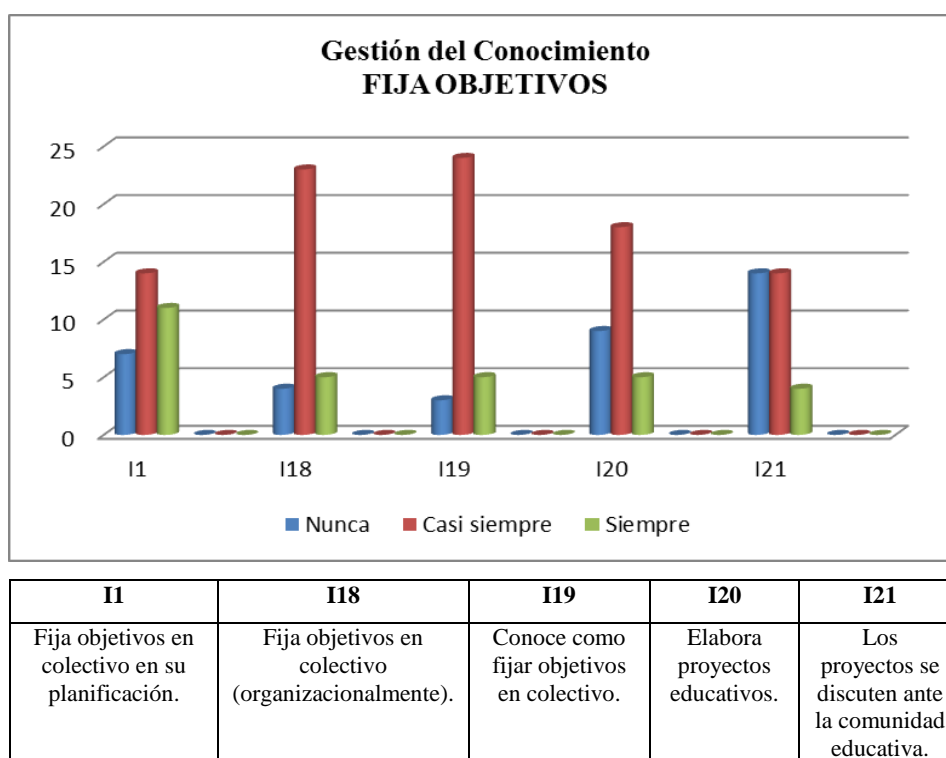


Gráfico 2. Indicador. Fija Objetivos.

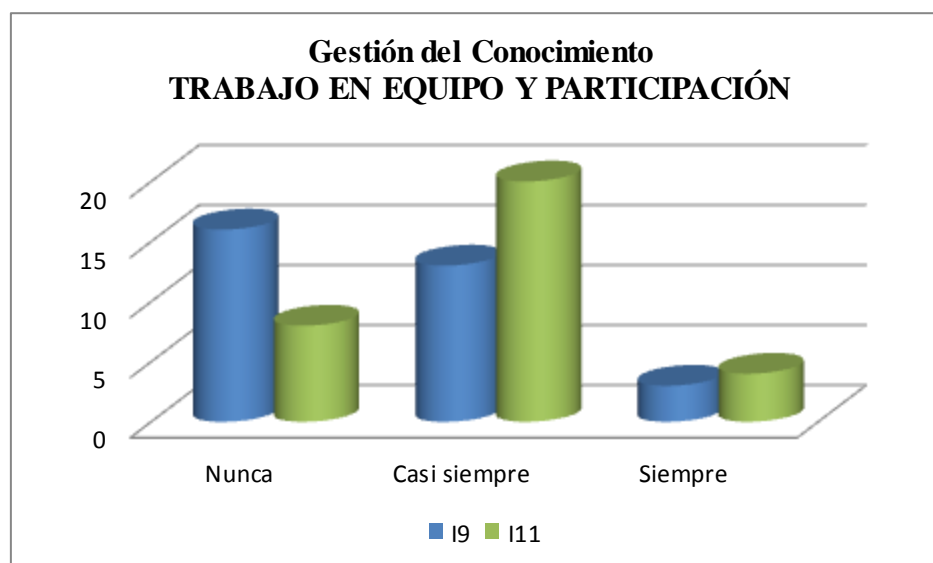
A partir de la información obtenida del gráfico N°2 y descrita en el cuadro N°3 relativa al indicador de fija objetivos se puede señalar lo siguiente, el 43% de los docentes encuestados afirma que siempre elabora su trabajo bajo el principio de fijar objetivos en colectivo (ítem 1), el 73% considera que casi siempre dentro de la organización se fijan objetivos en colectivo (ítem 18), por otro lado el 76% casi siempre sabe como fijar objetivos en colectivo (ítem 19), el 54% indica que casi

siempre establece proyectos educativos (ítem 20) y por último el 38% de los docentes aseveran que nunca sus proyectos son discutidos con todos los miembros de la comunidad educativa, este porcentaje se contrapone contra un 38% que alega que casi siempre sus proyectos son discutidos con la comunidad educativa (ítems21).

Cuadro 4

Distribución del indicador. Trabajo en equipo y Participación.

Alternativas Ítems	NUNCA		CASI SIEMPRE		SIEMPRE	
9. Participación en actividades gerenciales (planificación)	16	52%	13	40%	3	8%
11. Participa a nivel grupal en el desarrollo de actividades.	8	25 %	20	64%	4	11%



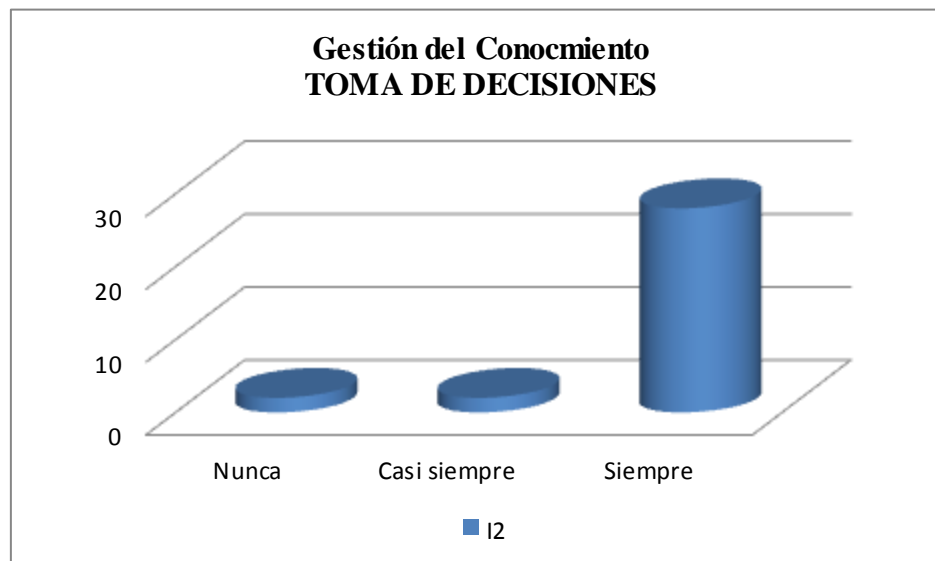
I9	I11
Planificación de actividades gerenciales.	Participación en actividades gerenciales.

Gráfico 3. Indicador. Trabajo en Equipo y Participación.

Como lo indica la información del gráfico N°3 y del cuadro N°4 el 52% de los docentes nunca participan en la planificación de actividades gerenciales dentro de la institución (ítem 9) pero un 64% indica que participa en el desarrollo de actividades gerenciales de la organización (ítem 11).

Cuadro 5
Distribución del indicador. Toma de Decisiones.

Alternativas Ítems	NUNCA		CASI SIEMPRE		SIEMPRE	
12. Interviene de manera voluntaria en las actividades gerenciales	7	19 %	7	19 %	18	62



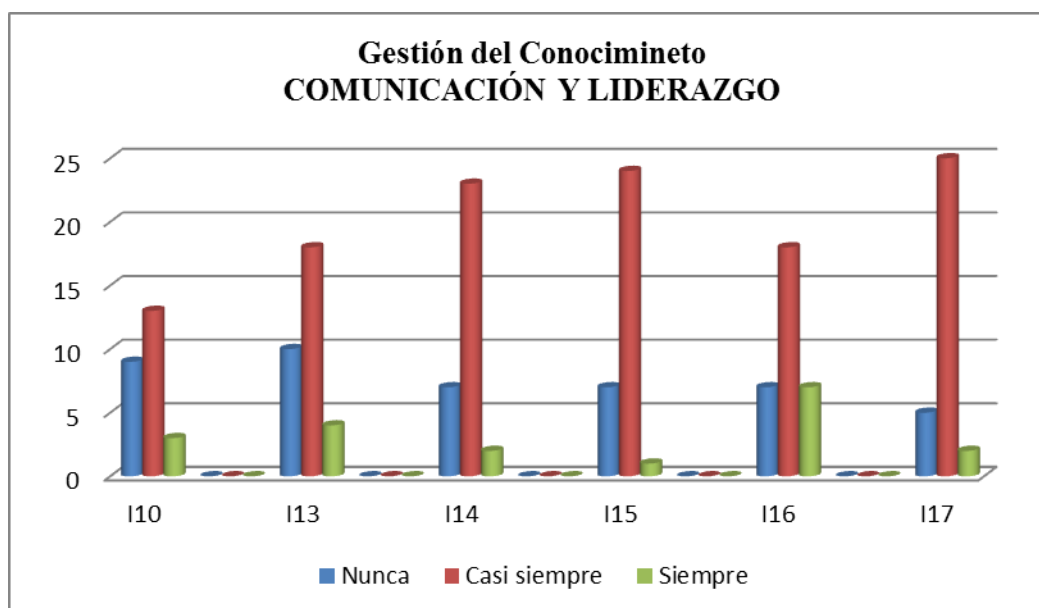
I12
Toma la decisión de intervenir de manera voluntaria en las actividades gerenciales de la institución

Gráfico 4. Indicador. Toma de decisiones.

Según el gráfico N°4 y el cuadro N°5 se pudo determinar que el 62% de los docentes siempre intervienen de manera voluntaria en las actividades gerenciales que se organizan dentro de la institución (ítem 12).

Cuadro 6
Distribución del indicador. Comunicación y Liderazgo.

Alternativas Ítems	NUNCA		CASI SIEMPRE		SIEMPRE	
10. Muestra iniciativa al realizar actividades.	9	25%	20	65%	3	10%
13. Explica a la comunidad educativa sus inquietudes	10	32%	18	57%	4	11%
14. Existe comunicación asertiva entre los miembros de la comunidad.	7	22%	23	73%	2	5%
15. Existe comunicación eficaz y eficiente dentro de la institución.	7	22%	24	77%	1	1%
16. Comenta experiencias laborales y personales.	7	22%	18	56%	7	22%
17. Se preocupan por dar a conocer sus ideas.	5	16 %	25	80%	2	5 %



I10	I13	I14	I15	I16	I17
Iniciativa en la realización de actividades	Explica a la comunidad sus inquietudes	Existe comunicación asertiva entre los miembros de la comunidad	Existe comunicación eficaz y eficiente dentro de la institución.	Comenta experiencias laborales y personales	Se preocupa por dar a conocer sus ideas.

Gráfico 5. Indicador. Comunicación y Liderazgo.

A partir del gráfico N°5 y del cuadro N°6 se establece, que el 65% casi siempre muestra iniciativa al momento de desarrollar actividades gerenciales (ítems 10), el 57% casi siempre explica a la comunidad educativa sus inquietudes acerca de la problemática de la institución (ítem 13), por otro lado el 73% de los docentes indica que casi siempre existe comunicación asertiva entre los miembros de la comunidad (ítem 14), el 77% señala que casi siempre existe comunicación eficaz y eficiente dentro de la institución (ítem 15), el 56% de la población encuestada asegura que casi siempre comenta a sus compañeros sus experiencias laborales y personales (ítem 16) y para concluir el 80% dice que casi siempre se preocupa por dar sus ideas en relación a los procesos organizacionales (ítem 17).

Cuadro 7

Distribución del indicador. Pertenencia/ Compromiso.

Alternativas Ítems	NUNCA		CASI SIEMPRE		SIEMPRE	
26.Actividades y normas para fortalecer los valores y normas dentro del plantel.	6	19%	21	67%	5	16%
30. Disponibilidad de colaboración en materia de conflictos	1	3%	10	32%	21	67%
31.La honestidad, el respeto, la responsabilidad y la cooperación son valores que predominan en la institución.	6	19%	20	64%	6	19%
32.En la institución aplica la fresa “cada quien trabaja por su lado”.	8	26%	18	57%	6	19%
33.La participación en las actividades es voluntaria	7	22%	22	77%	3	9%
34. Existe interés en la divulgación de la información para el bienestar de la institución.	5	16%	22	77%	5	16%
35. Transfiere información a los miembros de la comunidad	8	26%	18	57%	5	16%
36. Los miembros de la institución participan del plan de trabajo de la institución.	7	22%	23	73%	2	6%
37.Utiliza la gestión del conocimiento en la construcción de autodisciplina	6	19%	22	77%	4	12%
38.La dirección del plantel hace a todos partícipes en su toma de decisiones.	6	19%	22	77%	4	12%
39. La dirección del plantel hace propuestas ligadas a las necesidades de la institución.	7	22%	18	57%	7	22%



I26	I30	I31	I32	I33	I34	I35	I36	I37	I38	I39
Actividades para fortalecer normas y valores.	Colaboración en resolución de conflictos	Honestidad, respeto y cooperación valores dentro de la institución	“Cada quien trabaja por su lado”	Participación voluntaria	Interés de divulgación de información pertinente	Transferencia de información	Plan de trabajo	Gestión del Conocimiento	Toma de decisiones	Propuestas gerenciales

Gráfico 6. Indicador. Pertenencia/ Compromiso.

A partir de la información obtenida en el gráfico N°6 y del cuadro N°7se puede señalar que, el 67% de los encuestados hace énfasis en que casi siempre se desarrollan dentro de la institución actividades para fortalecer los valores y las normas (ítem 26), el 67% indica que siempre están dispuestos a colaborar en la resolución de conflictos que afectan a la comunidad educativa (ítem30), el 64% afirma que casi siempre predominan los valores de respeto, responsabilidad y cooperación dentro de la institución (ítem 31), el 57% afirma que casi siempre aplica la frase “cada quien trabaja por su lado” (ítem32), el 77% de los docentes casi siempre participan voluntariamente en las actividades gerenciales que se llevan a cabo dentro de la organización (ítem 33), el 77% casi siempre tiene interés en divulgar la información que es de provecho para toda la comunidad educativa (ítems 34), el 57% casi siempre transfiere información a los miembros de la comunidad educativa (ítem 35), el 73% casi siempre participa en el plan de trabajo de la institución (ítem 36), el 77% casi siempre utiliza la gestión del conocimiento para la

autodisciplina (ítem 37), el 77% igualmente indica que casi siempre la dirección del plantel hace a todos participes en la toma de decisiones (ítem 37) y el 57% de los docentes menciona que casi siempre la dirección del plantel hace propuestas gerenciales de formación ligadas a las necesidades de la institución.

Cuadro 8
Distribución del indicador. Experiencias Laborales.

Alternativas Ítems	NUNCA		CASI SIEMPRE		SIEMPRE	
27. Formación de grupos de trabajo para planificar	10	32%	19	60%	3	9 %
28. Fomento la creación de grupos de trabajo para compartir información.	15	48%	13	41%	4	12%
29. Clima de indiferencia ante ciertas situaciones	3	9 %	21	67 %	8	25%
40. Identificación de la misión y visión de la organización.	6	19%	16	51%	10	32%



I27	I28	I29	I40
Grupos de trabajo para planificar	Formación de equipos para compartir información	Clima de indiferencia entre profesores	Identificación con misión y visión de la institución

Gráfico 7. Indicador. Experiencias Laborales.

A partir de la información visualizada en el gráfico N°7 y del cuadro N°8 se determinó que, el 60% de los docentes casi siempre forman grupos de trabajo para planificar las actividades académicas y extra – curriculares (ítem 27), el 48% afirma que nunca es quien fomenta la creación de grupos para compartir información de la institución (ítem 28), el 67% indica que casi siempre entre profesores existe un clima de indiferencia ante ciertas situaciones conflictivas dentro de la institución y para culminar el 51% de los docentes dice que casi siempre se identifica con la misión y visión de la institución.

Discusión de los Resultados

En relación con los gráficos y cuadros mostrados en el presente trabajo de investigación, producto de la aplicación de una encuesta que tuvo como objetivos principales determinar la información que poseían los docentes en cuanto a la Gestión del Conocimiento y la Cultura Organizacional, además de corroborar cómo se desarrollan ambas variables dentro de la U.E.N “Fernando de Peñalver” institución ubicada en el estado Miranda específicamente el Municipio Chacao, encuesta que presentó un nivel de confiabilidad alto según lo expresa el coeficiente de alfa de Cronbach, el cual presenta que el mismo es de 0,90 lo indica que el nivel de confiabilidad y consistencia de los ítems del instrumento son los adecuados, existe un nivel elevando de coherencia entre los ítems y los indicadores, por lo tanto el instrumento cumple con su objetivo ya que mide aquello que debe medir. *(ver anexo N°4. Tabulación de los resultados. Coeficiente de alfa de Cronbach).*

A partir de lo anterior se puede mencionar que los docentes poseen debilidades en cuanto a la teoría de la Gestión del Conocimiento y la Cultura Organizacional e igualmente presentan apatía en cuanto a compartir información que sea de interés para la comunidad educativa, comunicar sus vivencias y experiencias que como bien se mencionó en el desarrollo del presente trabajo de investigación puede ser un conocimiento valioso para cada uno de los miembros de la institución, es importante señalar que un porcentaje considerable de docentes muestran interés en participar en

actividades que fomenten la integración y resalten aspectos organizacionales, pero falta el elemento concreto que permita que las mismas sean llevadas a cabo.

En cuanto a los antecedentes que sustentan la investigación, en relación a la Gestión del Conocimiento están los aportes de Dubs, Jaime y Osorio, Hernández, Crespo, Pereira y Becerra quienes llevaron a cabo una serie de investigaciones para determinar la importancia de poder controlar y gestionar el conocimiento dentro de cualquier organización, para poder solventar las problemáticas que están pudiesen estar presentando y que todo el personal pueda nutrirse de información.

Igualmente Jaimes y Osorio, Martínez y Morales desarrollaron investigación en el área de la Cultura Organizacional; y Morillo y Peña elaboraron un artículo referente a la creación de un programa de formación dirigido a los docentes.

En la relación a la teoría de Kaisen que respalda la investigación se pudo reconocer que los docentes tienen muy bajo interés en mejorar continuamente su proceso de difusión de la información, tienen carencia a la hora de comunicarse y en la mayoría de las ocasiones prefieren trabajar de manera individual para evitar inconvenientes o en pequeños grupos de trabajo, sus afines.

Por todo lo anteriormente mencionado se planteó la necesidad de diseñar y poner en práctica un taller de formación dirigido al docente basado en la Gestión del Conocimiento según el modelo de Kaisen, para fortalecer de esta manera la Cultura Organizacional en los docentes de la institución anteriormente mencionada, buscando incrementar el número de docentes identificados con cada uno de los elementos relacionados con la Gestión del Conocimiento y la Cultura Organizacional.

En el mismo orden de ideas y una vez aplicado el taller se evidencio que los docentes tienen una actitud de disposición ante la realización de actividades que buscan en primer lugar que el docente reconozca su institución y la labor tan significativa que ejecutan diariamente y en segundo lugar que entiendan que no pueden estar ajenos al lugar de trabajo; igualmente se pudo determinar que los docentes no tenían dominio exacto de conceptos gerenciales básicos como gestión, gestión del conocimiento, cultura organización, misión, visión y desconocen de modelos teóricos organizacionales, por lo tanto uno de los objetivos del taller fue

darles a conocer dicha información y mostrarles las actividades que pueden ejecutar para poner en práctica dichos conceptos gerenciales, a su vez fomentar actividades que permitan incrementar la integración y el trabajo en equipo lo que puede generar la mejora continua de la institución.

El nivel de aceptación de los docentes en cuanto a la aplicación del taller fue bastante elevado, coincidiendo en que las actividades de capacitación y formación deberían ser aplicadas con mayor regularidad y ser de carácter obligatorio.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

TALLER DE FORMACIÓN EN GESTION DEL CONOCIMIENTO SEGÚN EL MODELO DE KAIZEN, PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA U.E.N “FERNANDO DE PEÑALVER” DEL MUNICIPIO CHACAO DEL ESTADO MIRANDA.

Fundamentación

Los talleres de formación a nivel educativo dirigidos al personal docente de cualquier institución son de suma importancia ya que permiten o contribuyen en la capacitación de cada uno de los integrantes de la organización, ya que estos pueden adquirir nuevos conocimientos que posteriormente pueden ser aplicados en favor de la educación. Igualmente por la labor que desempeñan los docentes deben estar en constante aprendizaje para poder atender a los desafíos que se presentan; ya que como bien lo indica Iurcovich (2006) “día a día observamos profesores que pueden tener un excelente dominio en lo que respecta al ámbito profesional pero que están verdaderamente alejados del mundo real” (pág.102) por lo cual es necesario desarrollar de manera constante actividades que promuevan la formación de los docentes; por dicha razón a continuación se presenta un taller da formación en Gestión del Conocimiento según el modelo de Kaisen, para fortalecer la Cultura Organizacional en los docentes de la U.E.N “Fernando de Peñalver” del Municipio Chacao del estado Miranda.

El proceso educativo en Venezuela involucra una serie de actores, como los estudiantes, maestros/docentes, padres, representantes y comunidad aledaña, estos deben tener una participación activa, es decir, cada uno de ellos debe actuar de forma entusiasta dentro del proceso educativo para alcanzar, al final, el propósito de la

educación, el cual está orientado en la formación de valores, la preservación de la identidad cultural y ciudadana del individuo y, principalmente, la adquisición y difusión de conocimientos en la organización que permitan fortalecer su cultura.

Para que esto sea posible en materia docente, el Estado venezolano a través de la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (1999), en su artículo 104, establece que “El estado estimulará su actualización permanente”..., de igual forma la **Ley Orgánica de Educación** (2009), en su artículo 38 señala que “la formación permanente es un proceso integral continuo, que mediante políticas, planes, programas y proyectos actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas”; resalta la misma ley en su artículo 39 que “el Estado... fomenta la actualización, mejoramiento y el desarrollo de los ciudadanos y ciudadanas”.

Es por ello que el objetivo de la siguiente propuesta está enmarcado en la actualización constante que deben tener los docentes, pero también resaltar que debe existir un proceso de comunicación y difusión de esa nueva información, como bien lo señala la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (1999) en su artículo 98 “La creación cultural es libre. Esta libertad comprende el derecho a la inversión, producción y divulgación de la obra creativa, científica, tecnológica y humanística”.

Además, el avance constante de la tecnología y las nuevas demandas a nivel social llevan a las instituciones a renovarse, y uno de los mecanismos a través de los cuales este proceso puede llevarse a cabo es mediante la capacitación y posterior divulgación de la información, no se lograría nada si la nueva información no circula de manera adecuada y oportuna en toda la organización.

Al respecto Alvarado (2013) señala que un buen gerente docente busca lograr que los empleados sean partícipes del crecimiento de la empresa motivándolos a reconocer su conocimiento y premiarlos por compartirlo.

Ya que el conocimiento es el recurso más valioso que posee una organización, especialmente en el campo educativo, se considera oportuno que los docentes

aprendan a gestionar su conocimiento y que el mismo no quede estancando en un aula de clases sino que pueda ser apreciado por toda la comunidad.

Así, para Zapata y otros (2011) “el conocimiento siempre se ha considerado como un recurso importante y de gran relevancia en el éxito de la organización” (pág.6), pero en los últimos años el saber gestionar el conocimiento marca la diferencia y es visto como una estrategia que fortalece la cultura organizacional.

Por consiguiente, esta propuesta se basa en suministrar información y estrategias para gestionar el conocimiento, según el modelo de Kaizen, y que de esta manera se contribuya con el desarrollo de valores, actitudes, creencias y comportamientos que fortalezcan la cultura organizacional dentro de la Unidad Educativa Nacional “Fernando de Peñalver”, y de esta forma poder contribuir con la labor gerencial que se lleva acabo diariamente.

Al respecto, en base a los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados a los docentes que laboran en la Unidad Educativa Nacional “Fernando de Peñalver” se obtuvo : 1) Existe una carencia de comunicación asertiva entre los miembros de la comunidad educativa (estudiantes, maestros/docentes, padres, representantes y comunidad aledaña), y 2) No presentándose una comunicación asertiva entre el personal docente, lo que trae como consecuencia que el nivel de compromiso, colaboración y aceptación por las normas no sea el adecuado, por lo tanto se planteó la aplicación del taller destinado a suministrar información y estrategias sobre gestión del conocimiento, según el modelo de Kaizen, para fortalecer la cultura organizacional dentro de la institución educativa anteriormente señalada.

Por tal motivo, se evidencia la necesidad de impulsar un cambio que promueva en los docentes mayor nivel de compromiso, colaboración y comunicación, esto mediante el conocimiento de factores relacionados con la gestión del conocimiento, como son: adquisición, almacenamiento, transferencia y utilización de la información como bien lo indican Zapata y otros (2011).

Propósito

La siguiente propuesta tiene como propósito principal suministrar al personal docente de la U.E.N “Fernando de Peñalver” del Municipio Chacao del estado Miranda información referente a la gestión del conocimiento según el modelo de Kaizen para fortalecer la cultura organizacional.

Esta propuesta fue implementada a través de la puesta en práctica de un taller, el cual tuvo una duración de 16 horas, las cuales fueron distribuidas de la siguiente manera 8 horas virtuales, para las cuales los docentes recibieron vía correo electrónico una presentación en formato Power Point (*ver anexo N° 5. Presentación*) la cual debió ser leída antes de asistir al taller y 8 horas prácticas, estas fueron ejecutadas dentro de la institución educativa “Fernando de Peñalver”. Esta última presento un horario comprendido entre las 8:30 am y las 12:30 m y de la 1:30 pm a las 5:30 pm, teniendo un total de 8 horas, señalando que tuvieron una hora para el desayuno que fue de 7:30 am a 8:30 am, y una hora para el almuerzo que estuvo comprendida entre las 12:30 m hasta la 1:30 pm.

Durante la permanencia en el taller se desarrollaron contenidos vinculados con la gestión del conocimiento, según el modelo de Kaizen, y la cultura organizacional, así como actividades que promovieron la transferencia del conocimiento y el trabajo en equipo.

La estructura del taller fue la siguiente: Fase 1: a) Contactar al personal directivo de la U.E.N “Fernando de Peñalver” para presentarle la estructura de la propuesta, b) Organizar el material que será suministrado previamente para desarrollar la parte virtual del taller y elaboración del material de apoyo y c) Realizar campaña de promoción del taller. Fase 2: a) Inscripción de los participantes, b) Ejecución del taller y, fase 3: a) Evaluación del taller a través de una lista de cotejo.

Objetivos del Taller

Objetivos Generales.

- Informar acerca de la gestión del conocimiento según el modelo de Kaizen, para fortalecer la cultura organizacional.

- Suministrar al personal docente las herramientas necesarias para la aplicación de estrategias que le permitan fortalecer la cultura organizacional.

Objetivos Específicos.

- Promover el aprendizaje referente a términos relacionados con la gestión del conocimiento según el modelo de Kaizen y la cultura organizacional.
- Fomentar la participación en base a la gestión del conocimiento del personal docente en actividades para el fortalecimiento de la cultura organizacional.
- Explicar el modelo de Kaizen como una herramienta gerencial a los docentes de la U.E.N “Fernando de Peñalver”
- Examinar los elementos de la Cultura Organizacional presentes en la Institución.

Estructura de la Propuesta

La propuesta está estructurada en etapas:

Etapa I: Desarrollada de manera virtual, está presente una duración de 8 horas, en las cuales los docentes debieron realizar la lectura e interpretación de un material suministrado previamente en el cual pudieron encontrar información referente a la Gestión del Conocimiento, el modelo gerencial de Kaizen y la Cultura Organizacional, así como un material de referencias bibliográficas para que puedan ampliar su información.

Etapa II: Conformación y ejecución del taller con el fin de que los docentes intercambien información referente a la gestión del conocimiento según el modelo de Kaizen y la cultura organizacional, así como estrategias para su aplicación, esta información adquirida por el docente será de uso personal y para que la aplique en la organización a la que pertenece, sea esta educativa o de otro índole.

Etapa III: Evaluación del taller. Donde se evidenció si realmente el taller suministrado cumplió con las expectativas de los participantes

Taller de gestión del conocimiento según el modelo de Kaizen para fortalecer la cultura organizacional

Objetivo General: Informar acerca de la gestión del conocimiento según el modelo de Kaizen y la cultura organizacional.

OBJETIVO	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO
<ul style="list-style-type: none"> Identificar la percepción que tienen los docentes de la U.E.N “Fernando de Peñalver”. Identificar la información que poseen los docentes en cuanto a la Gestión del Conocimiento. 		Se dará inicio al taller a través de la presentación del mismo y se le entregará a cada docente un material en el cual deben responder un conjunto de preguntas vinculadas con la institución educativa Ejercicio N°1. (Ver anexo N°3). Reconociendo mi Institución; igualmente responderán un cuestionario Ejercicio N°2 (Ver anexo N°4.) relacionado con la primera temática (El Ciclo del Conocimiento).	<p>Humano:</p> <p>Facilitador</p> <p>Docentes</p> <p>Material:</p> <p>Hojas multigrafiadas</p> <p>Lapiceros.</p>	60 min.
<ul style="list-style-type: none"> Describir los procesos involucrados en la gestión del 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento. Tipos de conocimiento. Gestión. 	<p>El facilitador explicará aspectos relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> La Gestión del Conocimiento, El modelo de Kaizen <p>Una vez que culmine con el modelo de Kaizen se</p>	<p>Humano:</p> <p>Facilitador</p> <p>Docentes</p>	80 min.

conocimiento, el modelo gerencial de Kaizen y la cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del conocimiento. • Principios del Kaizen. • Cultura Organizacional. 	<p>llevará a cabo Ejercicio N° 3. (<i>Ver anexo N°5</i>). Yo docente.</p> <p>Con el fin de relacionar lo visto.</p> <p>Se culminará la fase teórica con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la cultura organizacional. <p>y el Ejercicio N° 4. (<i>Ver anexo N°6</i>). Cultura Organizacional.</p>	<p>Material:</p> <p>Hojas multigrafiadas</p> <p>Video Beam</p> <p>Láminas de Power Point.</p>	30 min.
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la cultura organizacional dentro de la U.E.N “Fernando de Peñalver” ubicada en el municipio Chacao del estado Miranda. 		<p>Ejercicio N° 5. Matriz DOFA.</p> <p>En equipos de cuatro (4) docentes se deberá construir una matriz DOFA de la institución.</p> <p>Así, como la elaboración de la misión y visión de la institución.</p> <p>Para concluir con la defensa y explicación de la misma.</p> <p>Igualmente, se establecerá el cierre del taller.</p>	<p>Humano:</p> <p>Facilitador.</p> <p>Docentes.</p> <p>Material:</p> <p>Láminas de papel bond.</p> <p>Marcadores.</p>	<p>100 min.</p> <p>50 min.</p> <p>20 min.</p>

Etapa II. Conclusiones de la actividad realizada: Invitación de un participante por equipo para comentar aspectos discutidos en el grupo.

Evaluación del taller.

(*Ver anexo N°5. Instrumento de Evaluación*)

República Bolivariana de Venezuela
Instituto Pedagógico de Miranda
José Manuel Siso Martínez
Maestría en Educación
Mención Gerencia Educacional.

**Taller de Formación en Gestión del Conocimiento
según el modelo de Kaisen, para fortalecer la
cultura organizacional en los docentes.**

Noviembre 2015.

PUNTOS A DESARROLLAR.

1. Gerencia Educacional.
2. Gestión del Conocimiento.
3. Kaisen.
4. Principios del Kaisen.
5. Cultura Organizacional.



GERENCIA EDUCACIONAL

Antes de describir que es la **Gerencia Educacional**, se considera oportuno contextualizar la Gerencia, esta es definida por Falcón (2005) como “la administración de los escasos recursos de la organización para el cumplimiento de sus fines y objetivos” pág. 23.

Igualmente, Guedez (1995) la define como un “proceso que arranca de una materia prima a la cual se le aplican medios de transformación para obtener un determinado producto” pág. 29.

La gerencia persigue emplear los recursos (humanos) para alcanzar cada uno de sus objetivos previamente definidos y lograr la superación de su personal.

Por otra parte la **Gerencia Educacional**, consiste en capturar ideas, opiniones y aptitudes de cada uno de los integrantes de la institución, para alcanzar el fin último “Educación de Calidad”. La Gerencia Educacional al igual que cualquier otra es un proceso que requiere del Gerente como pieza fundamental ya que este es el responsable de articular todas las piezas.

El gerente – director – líder es el responsable de motivar a cada uno de los miembros de su organización a actualizarse y participar activamente dentro del proceso institucional.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La Gestión del Conocimiento debe entenderse según Fernández (2011) como “la capacidad para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas”. La GC busca hacer un mayor aprovechamiento de cada uno de los recursos de la organización.

La GC no es más que gestionar los flujos de información y llevar la información correcta a las personas que realmente la necesitan. Al personal que verdaderamente le puede sacar un beneficio para la institución

La GC entendida como un proceso integra básicamente los siguientes aspectos, descritos por Zapata (2011).

- * **Generación de Conocimiento:** Procesos de adquisición y creación.

- * **Codificación, almacenamiento o integración del conocimiento:** pone al alcance de todos los miembros de la organización el conocimiento organizacional.

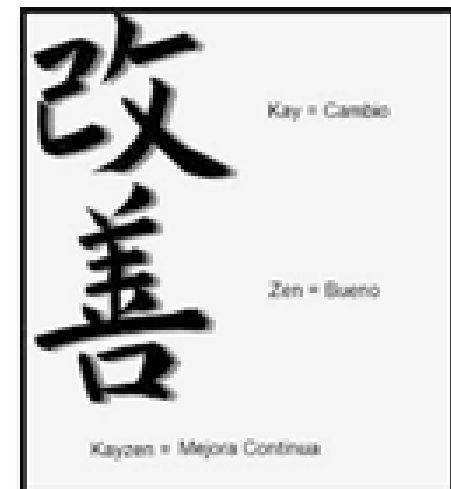
- * **Transferencia de conocimiento:** obtiene beneficios de los espacios de intercambio del conocimiento.

- * **Utilización del conocimiento:** la aplicación del conocimiento recientemente adquirido en las actividades rutinarias de la institución.



EL KAISEN Y SUS PRINCIPIOS

El Kaisen fue creado por Masaaki Imai, con la finalidad de generar beneficios a través del trabajo en equipo, mediante cambios continuos dentro de la organización. Es un modelo gerencial que involucra una actitud, una forma de pensar y de comportarse en la institución.



PRINCIPIOS



“¡Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy!”

CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura Organizacional es definida por Rodríguez (2007) “como el producto de la historia y determinadas creencias, valores y comportamientos que no se cuestionan” pág. 305. Es entendida como el conjunto de experiencias que han logrado acumular las instituciones a lo largo de su historia.

Para Schein (1985) citado por Jaime y Araujo (2007) la CO es “el conjunto de respuestas aprendidas por los miembros de la organización a los problemas colectivos implicados en la supervivencia y en la integración interna, es un esquema de percibir, pensar, interpretar y sentir” pág. 302.

Ejercicio # 1

RECONOCIENDO MI INSTITUCIÓN

OBJETIVO: El docente podrá reconocer cuánto conoce de la institución educativa en la cual labora así como identificar su nivel de compromiso.

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan un conjunto de enunciados a los cuales debe dar respuesta según corresponda.

1.- ¿Cuál es la principal función de una institución educativa?

2.- ¿Cuántos años de servicio tienes dentro de la U.E.N “Fernando de Peñalver”?

3.- ¿Cuánto conoces de la institución donde laboras?

3.1.- ¿Cuántos años tiene de fundada la institución?

3.2.- ¿Cuántos docentes trabajan en la institución?

3.3.- ¿La institución posee una misión y una visión, Usted la conoce? _____
Explique_____

3.4.- ¿Cuál es la estructura organizativa de la institución?

3.5.- ¿Qué fortalezas gerenciales posee la institución?

3.6.- ¿Qué debilidades gerenciales posee la institución?

3.7.- ¿Cuál es el objetivo principal de la institución?

4.- ¿Se siente comprometido con la institución educativa “Fernando de Peñalver”? _____

5.- ¿Qué acciones lleva acabo para contribuir con la institución educativa “Fernando de Peñalver”?

6.- Para Usted, ¿la U.E.N. “Fernando de Peñalver”, funciona de manera eficiente? Explique.

Gracias por su colaboración.

Ejercicio # 2.
EL CICLO DEL CONOCIMIENTO

OBJETIVO: El docente podrá determinar qué tan interesado se encuentra en adquirir de manera constante nuevos conocimientos y que disposición tiene en transferir esa información.

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan un conjunto de preguntas las cuales deben ser respondidas de manera clara y coherente, apoyándose en el material suministrado previamente.

1.- ¿Qué es el Conocimiento?

2.- ¿Considera usted importante el aprendizaje? Explique.

3.- ¿Cada cuánto tiempo realiza actividades de capacitación?

4.- ¿Para que realiza actividades de capacitación?

5.- ¿Cómo pone en práctica el nuevo conocimiento adquirido?

6.- ¿Comparte con sus compañeros información de interés para la institución educativa? Explique.

7.- ¿Hace notorio su dominio por cierta información, así como sus capacidades en áreas diversas? Explique.

8.- ¿Participa en actividades donde pueda poner en práctica sus conocimientos y habilidades? Explique.

Gracias por su colaboración.

Ejercicio # 3.
YO DOCENTE

OBJETIVO: El docente podrá identificar en su práctica diaria aspectos relacionados con su nivel de nivel de compromiso.

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan un conjunto de preguntas las cuales deben ser respondidas de manera clara según su percepción.

1.- ¿Cuál es su principal función como Docente de esta institución?

2.- ¿Qué opinión le presenta la frase “debemos mejorar continuamente”

3.- ¿Qué actividades realiza en búsqueda del mejoramiento continuo de la institución?

4.- ¿Cuándo detecta un problema organizacional cuál es su primera reacción?

5.- ¿Le gusta reunirse en equipos para jerarquizar los problemas de la institución y buscar en conjunto la solución?

6.- ¿Participa usted en la formulación de proyectos de aprendizaje?

7.- ¿Realiza de manera constante autoevaluación?

8.- ¿Maneja la información de interés para la institución?

Gracias por su colaboración.

Ejercicio # 4
Cultura Organizacional

OBJETIVO: El docente podrá identificar que elementos de la Cultura Organizacional, conoce y desarrolla en su desempeño diario.

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan un conjunto de preguntas las cuales deben ser respondidas de manera clara y coherente.

1.- Del 1 al 10 como clasificaría su compromiso con la institución. Explique.

2.- Con frecuencia llega puntual a la institución.

3.- ¿Cuáles son los valores que usted cree predominan en la institución?

4.- ¿Se identifica con los valores que predominan en la institución?

5.- ¿Qué valores cree usted que deberían predominar en la institución?

6.- ¿Conoce el manual de convivencia de la institución?

7.- ¿Se identifica con el manual de convivencia que se encuentra en la institución? Explique.

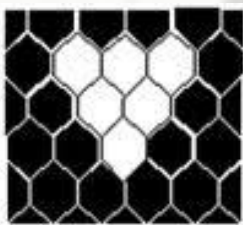
Gracias por su colaboración.

MATRIZ DOFA

OBJETIVO: los docentes en equipos deberán reconocer las debilidades y oportunidades que presenta la institución educativa, así como sus fortalezas y amenazas.

INSTRUCCIONES: En equipos de cuatro docentes, construye una matriz DOFA de la institución, identificado cada coherente cada uno los elementos que la componen.

Oportunidades	Amenazas
Debilidades	Fortalezas



República Bolivariana de Venezuela
Instituto Pedagógico de Miranda
José Manuel Siso Martínez
U.E.N “Fernando de Peñalver”



Certificado

Certificamos que _____ C.I. _____

Culminó con éxito el Taller de:

**Formación en Gestión del Conocimiento según el modelo
de Kaisen, para fortalecer la Cultura Organizacional.**

Realizado en la Unidad Educativa Nacional “Fernando de Peñalver”. Chacao.

Fecha de realización 10 de Diciembre de 2015.

Duración: 16 horas.

Julián Aguilera

Director

Dr. Manuel Reyes Barcos

Director

Antonio García

Facilitador

Evaluación del Taller

Instrucciones.

A continuación se le presentan un conjunto de enunciados los cuales deben ser respondidos marcando con una equis (X) según el caso; el objetivo es evaluar el trabajo desarrollado en la actividad previamente realizada.

ÍTEMS	SI	NO
1.- La información suministrada en el taller le pareció de interés.		
2.- tenía usted información referente a la Gestión del Conocimiento, el modelo de Kaizen y la Cultura Organizacional.		
3.- Considera que los temas tratados durante la ejecución del taller son de utilidad para usted.		
4.- Le interesaría participar en las actividades que se llevan a cabo dentro de la institución.		
5.- Considera que es importante que los docentes se reúnan a discutir aspectos relacionados con la institución.		
6.- La forma de dar a conocer estos temas fue la más oportuna según su criterio.		
7.- Los ejemplos suministrados se relacionan con la realidad del Centro Educativo.		

OBSERVACIONES: _____

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El desarrollo del presente trabajo de investigación permitió establecer a manera de conclusión que el planteamiento de formular un taller de capacitación dirigido a docentes en las áreas específicas de Gestión del Conocimiento según el modelo de Kaizen para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional, es de completa vigencia y relevancia para el personal docente de cualquier institución educativa, ya que es notorio como se dificulta el proceso de integración y manejo de la información dentro de las organizaciones, lo que conlleva a que el proceso gerencial se convierta en un reto constante donde el docente debe asumir un rol protagónico, debe estar al tanto de la información que se maneja en la institución, debe cambiar su compromiso con el trabajo que ejecuta diariamente y debe identificarse con sus pares; desde otro punto de vista se solventó la carencia de conceptos básicos a nivel gerencial como; gestión, gestión del conocimiento, cultura organizacional, entre otros, que sin duda alguna facilitarían el desarrollo de las actividades administrativas diarias.

Es por ello que de forma constante se deben desarrollar talleres que promuevan la capacitación de los docentes, donde estos puedan manifestar sus inquietudes e intereses, además puedan dar a conocer sus experiencias y aprendan de los otros, se sientan cómodos y acepten su lugar de trabajo y de esta forma ayuden al fortalecimiento de cada uno de los procesos gerenciales que se llevan a cabo.

Mediante la aplicación de los objetivos de la investigación se evidenció que la gerencia organizacional debe fomentar, garantizar y desarrollar el buen funcionamiento de la institución a través de la obtención de conocimientos

relacionados con la gestión de la información según el modelo de Kaizen que permitirá fortalecer la cultura organizacional.

A partir de lo anteriormente descrito se evidencia que a través de la aplicación de un taller sobre gestión del conocimiento según el modelo de Kaizen, el personal docente adquirió información nueva y relevante, además de fortalecer las destrezas y habilidades ya existentes, igualmente se fortaleció su sentido de compromiso, integración, responsabilidad y pertenencia que le permitirán al docente asumir retos y de esta manera contribuirán con el fortalecimiento de la cultura organizacional.

En tal sentido, en relación a los antecedentes que sustentan esta investigación el personal docente debe tener muy claro cual es su objetivo, cual es la misión de la institución, en miras de generar los resultados esperados, resultados que muestren y permitan marcar la diferencia con otras instituciones; diferencias de índole académico y gerencial que es el objetivo principal de esta investigación.

Recomendaciones

En relación al trabajo de investigación planteado se recomienda lo siguiente:

- Promover en los docentes el valor del compromiso, el respeto hacia el trabajo del otro, la aceptación, la responsabilidad y demás valores que contribuyan con la institución educativa.
- Fomentar actividades que fortalezcan las vías de comunicación que faciliten el entendimiento entre docentes y demás miembros de la comunidad educativa.
- Promocionar a la gestión del conocimiento como mecanismo que permita ejecutar eficazmente las labores diarias dentro de la organización.
- Desarrollar actividades y proyectos donde se utilicen como modelos gerenciales el propuesto por Maasaki Imai, el Kaizen, modelo de mejoramiento continuo.
- Difundir el taller en otras instituciones educativas.

REFERENCIAS

- Alvarado, J. (2013). Gestión del conocimiento en la mejora continua. Ensayo. Gestipolis
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. Perú: USAT- Escuela de Economía.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Caracas: Episteme.
- Arias, F. (2000). El proyecto de investigación. Caracas: Episteme.
- Barnes, T. (1997). Estrategias Kaizen para un Liderazgo exitoso. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Becerra, J. (2012). La Gerencia del Conocimiento basada en el modelo de Nonaka y Takeuchi para optimizar la supervisión educativa en los docentes del centro de educación inicial “Ambrosio Plaza” del Municipio Plaza de Guarenas estado Miranda. Trabajo de grado. Instituto Universitario de Miranda José Manuel Siso Martínez. Caracas.
- Briones, G. (1982). Métodos y técnicas de investigación dentro de las ciencias sociales. México: Trillas.
- Bueno, E. (1999). Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. Club Intellect, Boletín de información. Madrid.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Gaceta Oficial N° 36 860. Caracas. Venezuela
- Chiavenato, I. (2004). Administración de los nuevos tiempos. Edición Mc Graw Hill. México
- Crespo, E. (2011). Análisis del proceso administrativo de control de gestión a través de la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica en el Colegio Universitario “Francisco de Miranda”. Trabajo de grado. Instituto Universitario de Miranda José Manuel Siso Martínez. Caracas.
- Davenport, T. (2009). Capital Humano. España: DEUSTO.
- Diccionario de la Real Academia Española. (2009). Madrid. España.
- Diéguez, M y Sinde, A (2007). Teoría de recursos y capacidades y teoría del capital humano. Alta Dirección. Año 43. N°48. 101 – 109.

- Dubs, R. (2008). La Sociedad de Conocimiento y el Rol del Docente. Revista Educativa de la Upel. Año 8, N° 1. 85 – 102. Caracas.
- Falcón, J. (2005) Gerencia y Toma de decisiones. Caracas: Editorial CEC, SA.
- Fernández, E. (2001). Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Madrid: McGraw Hill.
- Gairín, J. (2012). Gestión del Conocimiento y desarrollo organizativo: formación y formación corporativa. España: Editorial EDO.
- García, M., Olaves, P. y Pacheco, G. (2011). Papel de la gerencia educativa en la aplicación de las TIC'S. Edumedios Globales. Madrid. España
- Guedez, V. (1995). Gerencia, Cultura y Educación.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. México: McGraw- Hill.
- Hernández, M. (2010). Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para la gerencia de gestión documental y centro de servicios compartidos del grupo Bancolombia en Medellín. Medellín: Escuela Interamericana de Bibliotecología.
- Hurtado, L y Toro, I. (1998). Metodología de la investigación holística. Caracas. Fundación SYPAL.
- Iurcovich, P. (2006). La Gestión dentro y fuera de la organización. Escritos en la facultad N° 18. Año II, Vol. 18, Julio 2006. Argentina.
- Ivancerich, Lorenzi y Skinner, (2000). Gestión: Calidad y Competitividad. Madrid: McGraw Hill.
- Jaime, P y Araujo, Y. (2007). Decisiones Organizativas. XX Congreso Anual de Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa. Vol.1. 2007, 296-318. Palma de Mallorca.
- Jaimes, S y Osorio, A. (2009). La Cultura Organizacional y la Gestión del Conocimiento: análisis en una muestra de empresas de telecomunicaciones ubicada en Bogotá. Bogotá. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). Comportamiento de las organizaciones. Mc Graw Hill. Madrid. España.

- Ley Orgánica de Educación (2009). Ministerio del Poder Popular para la Educación. Caracas. Venezuela.
- López, J. (2012). Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria. Madrid: Departamento de Didáctica, Organización escolar y Didácticas especiales.
- Marroquín, R. (2012). Matriz de operacionalización de variables. Lima. Perú.
- Martín, E. (2001). Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Madrid. McGraw Hill.
- Martínez, M. (2010). Relaciones entre la Cultura y el Desempeño Organizacional en una muestra de empresas colombianas. Revista de la Universidad de los Andes. Vol. 23. N°40, 163 – 190. Colombia.
- Martínez, M. (2008). Epistemología y Metodología Cualitativa en las Ciencias Sociales. México: Trillas.
- Morales, A. (2011). Incidencia de la Cultura Organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del Valle del Cauca. El Cauca. Universidad Nacional de Colombia.
- Morillo, I y Peña, J. (2008). Programa de formación para profesores instructores del Instituto Pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez” Revista de investigación. Vol. 23. N°1, 187 – 211. Caracas.
- Oberto, A (2005). Gestión del conocimiento para la innovación organizacional: Una visión desde Iberoamérica. Enlace, revista venezolana de información, tecnología y conocimiento (publicación arbitraria) N°1. (pp. 11-29) Zulia: Sailuz.
- Palella, S., y Martins, F. (2006). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas: FEDUPEL.
- Pereira, H (2011). Implementación de la Gestión del Conocimiento en la Empresa. Centro de Gestión del Conocimiento GEGESTI. N°135, 1-6. Colombia.
- Ramírez, T. (2007). Cómo hacer un Proyecto de Investigación. Caracas: Panapo.
- Robbins, S. (1996). Fundamentos del comportamiento organizacional. México: Prentice-Hall.
- Rodríguez, D. (2007). Gestión Organizacional. México: Alfaomega.

Ruiz, O. (1998). Metodología de la investigación cualitativa. Universidad de Deusto, Bilbao.

Suárez, M. (2007). El Kaisen. México. Panorama.

Tamayo y Tamayo, M. (1990). Diccionario de la Investigación Científica. Colombia: Editorial Limusa S.A.

Tamayo, y Tamayo, M. (2004). El proceso de la Investigación Científica. México: Editorial Limusa S.A.

Zapata, L.; Manrique, L.; Carrillo, F.; Flores, P.; Ramírez, P.; Martínez, A.; Treviño, A. y Valerio, G. (2011). Aprendizaje Organizacional. México: McGraw Hill.

ANEXOS

Anexo N°1.

Cuadernillo de Validación de Expertos.

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
SUBPROGRAMA: MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL**

Caracas, Julio 2014

Profesor (a): _____

Me dirigido a usted en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración en el sentido de participar en el proceso de validación del presente cuestionario de opinión que tiene como fin servir de instrumento de recolección de información en el Trabajo de Investigación de Sara I. Valero F., titulado **Programa de formación dirigido al docente, basado en la Gestión del Conocimiento según el modelo de Kaisen, para fortalecer la Cultura Organizacional de la U.E.N “Fernando de Peñalver” del municipio Chacao del estado Miranda**, queda de usted;

Atentamente
Sara I. Valero F.
C.I v- 18 465 353

Anexo:
Tabla de operacionalización de variable (ver Tabla N°1.)
Cuestionario
Instrumento de Validación.

FORMATO PARA VALIDAR INSTRUMENTO

NOMBRE DEL EXPERTO: _____ CARGO: _____

N° de Ítems	PERTINENCIA	REDACCIÓN	ADECUACIÓN	DEJAR	MODIFICAR	REFORMULAR	ELIMINAR	OBSERVACIONES
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								

24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
31								
32								
33								
34								
35								
36								
37								
38								
39								
40								

PERTINENCIA: Preguntas asociadas en relación con los objetivos.

REDACCIÓN: Interpretación univoca con contenido investigado.

ADECUACIÓN: utilización adecuada del nivel del lenguaje ajustado a las características de la muestra encuestada.

OBSERVACIONES:

Fecha: _____

Firma: _____

Anexo N°2.

Tabulación de los resultados. Coeficiente de alfa de Cronbach

Sujeto Ítems																															subtotal /sujetos
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30	
S1	1	2	1	2	3	3	1	1	2	2	2	2	1	1	2	3	3	2	2	3	1	2	3	1	3	2	1	3	2	2	59
S2	2	2	2	1	3	3	1	1	1	1	1	2	1	3	1	3	2	1	2	2	2	2	3	1	3	1	1	3	2	1	54
S3	2	2	2	1	3	3	1	2	1	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	1	1	2	2	1	58
S4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	3	3	1	2	3	1	2	3	2	3	3	2	3	3	3	77
Varianzas	0,5	0,1875	0,5	0,688	0	0	0,75	0,688	0,688	0,25	0,25	0,1875	0,75	0,6875	0,5	0	0,25	0,25	0	0,1875	0,25	0	0	0,25	0	0,6875	0,1875	0,1875	0,1875	0,6875	78,5
	1,034	9,75	0,906																												

Resultado de Coeficiente de alfa de Cronbach = 0,90

Anexo N° 3

Instrumento de recolección de información

Encuesta de Opinión

Instrucciones:

A continuación se presentan un conjunto de enunciados y la escala correspondiente que establece los indicadores de acuerdo a su apreciación y a la realidad del Centro Educativo.

La escala expresa lo siguiente:

1= Nunca.

2= Casi Siempre.

3= Siempre.

Por favor marque con una equis (X) solo una de las respuestas que Usted considere pertinente. Se le recuerda que dicha respuesta al instrumento es completamente anónima.

Gracias por su colaboración.

ÍTEMS:	Nunca	Casi Siempre	Siempre
1.- Su trabajo lo ejecuta bajo el principio de fijar objetivos en colectivo.			
2.- Difundir la información es importante para el desarrollo organizacional de la institución educativa.			
3.- El objetivo principal de los miembros de la institución es alcanzar la satisfacción de la comunidad educativa.			
4.- Considera usted que los integrantes de la organización saben reconocer situaciones de conflicto comunicacional.			
5.- Dentro de la organización se trabaja bajo el principio de mejorar cada uno de los procesos organizacionales.			
6.- Está identificado con los procesos organizacionales (comunicación, valores y normas) llevados a cabo dentro de la institución.			
7.- Se interesaría usted en aprender a difundir la información que maneja en relación a los procesos organizacionales.			
8.- En la institución se desarrollan actividades de capacitación para el personal docente.			
9.- Se involucra en la planificación de actividades gerenciales dentro de la institución.			
10.- Muestra iniciativa al momento de desarrollar actividades gerenciales dentro de la institución.			
11.- Participa a nivel grupal en el desarrollo de actividades gerenciales en pro de la organización.			
12.- Interviene de manera voluntaria en las actividades gerenciales que se realizan en la institución.			
13.- Explica a la comunidad educativa sus inquietudes acerca de la problemática de la institución.			
14.- Existe comunicación asertiva entre los miembros de la comunidad educativa en relación a los problemas de la organización.			
15.- Existe comunicación eficaz y eficiente dentro de la institución.			
16.- Comenta sus experiencias laborales y personales con los demás miembros de la institución.			
17.- Los miembros de la organización se preocupan por dar sus ideas en relación a los procesos organizacionales.			
18.- Considera usted que dentro de la organización se fijan objetivos en colectivo.			
19.- Sabe usted establecer objetivos en colectivo.			
20.- Establece usted proyectos educativos.			
21.- Los proyectos elaborados por usted son discutidos ante los			

miembros de la comunidad educativa.			
22.- Los proyectos que usted establece se identifican con la misión y la visión de la institución.			
23.- Conoce usted qué es la Cultura Organizacional.			
24.- Practica usted los elementos establecidos en la Cultura Organizacional (Liderazgo, resolución de conflictos, toma de decisiones y comunicación).			
25.- Conoce usted los valores que predominan en la institución.			
26.- Se desarrollan actividades para fortalecer los valores y normas dentro de la institución.			
27.- Los profesores forman grupos de trabajo para planificar las actividades académicas y extra – curriculares.			
28.- Fomenta usted la creación de equipos para compartir información de la institución.			
29.- Existe entre los profesores un clima de indiferencia ante ciertas situaciones conflictivas dentro de la institución.			
30.- Está usted dispuesto a colaborar en la resolución de conflictos que puedan afectar a la comunidad educativa.			
31.- La honestidad, respeto, responsabilidad y la cooperación son valores que predominan en la institución educativa.			
32.- En la institución aplica la frase “cada quien trabaja por su lado”.			
33.- La participación de los miembros de la institución en actividades se realiza de manera voluntaria.			
34.- Existe interés por la divulgación de la información para el bienestar de la institución.			
35.- Transfiere información a los miembros de la comunidad educativa al reconocer los problemas institucionales.			
36.- Los miembros de la comunidad participan del plan de trabajo de la institución.			
37.- Utiliza la gestión del conocimiento en la construcción de autodisciplina en la organización.			
38.- La dirección del plantel hace a todos partícipes en su toma de decisiones que benefician a la comunidad educativa.			
39.- La dirección del plantel hace propuestas gerenciales de formación ligadas a las necesidades de la institución.			
40.- Se identifica usted con la misión y visión de la institución.			