

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
ESTADO APURE

MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN,  
MENCIÓN GERENCIA GENERAL

COORDINACIÓN  
ÁREA DE POSTGRADO

**TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO COMO ELEMENTO  
INTEGRADOR BAJO LOS EFECTOS DE LOS FACTORES  
PSICOSOCIALES**

**Caso de Estudio: División de Personal, Zona Educativa Apure**

**Autor: Carlos Moncada**

**C.I.: 20.089.905**

**Tutora: Dra. Militza Araque**

San Fernando de Apure, Noviembre 2017

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN, MENCIÓN GERENCIA GENERAL

**TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO COMO ELEMENTO  
INTEGRADOR BAJO LOS EFECTOS DE LOS FACTORES  
PSICOSOCIALES**

**Caso de Estudio: División de Personal, Zona Educativa Apure**

**Trabajo de Grado para optar al grado de Magister Scientiarum en  
Administración, Mención Gerencia General**

**Autor: Carlos Moncada**

**Tutora: Dra. Militza Araque**

SAN FERNANDO DE APURE, NOVIEMBRE 2017

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

### DEDICATORIA

#### A DIOS

Por ayudarme y darme fuerzas día a día de seguir adelante con mis estudios, su infinito amor y bondad porque gracias a él estoy cumpliendo mis metas.

#### A MI HIJO

El pequeño motor impulsor de mi vida y crecimiento personal.

#### A MIS PADRES: CARLOS MONCADA Y CARMEN CORONADO.

Por su apoyo incondicional, sus consejos y todos los valores inculcados, por su ayuda a salir adelante.

#### A MIS PROFESORES

Por su ayuda y motivación para entender y comprender todo lo propuesto.

#### A MIS COMPAÑEROS DE CLASE

Por la motivación mutua que nos dimos durante el transcurso de nuestra carrera.

#### A MI TUTORA MILITZA ARAQUE

Por guiar mis pasos y que con su inteligencia logramos concluir este trabajo.

Agradezco a Dios Primeramente porque Gracias a él estoy cumpliendo mis metas, su voluntad y tiempo son perfectos.

Agradezco a mis padres y mi hijo, por su infinita bondad paciencia y ayuda, ellos son mi impulso y mi ejemplo a seguir, los pilares de mi vida para seguir adelante y cumplir lo que me propongo.

Agradezco a yesenia, por su apoyo incondicional día a día

Agradezco a mis profesores que han permitido guiarme hacia el aprendizaje significativo y pragmatismo del conocimiento.

Agradezco A la casa de estudio que me abrió sus puertas y me permitió adentrarme en un mundo de herramientas e instrucciones los cuales han desarrollado en mi, nuevas visiones en la carrera profesional.

Agradezco a mis amigos(as) Marlon, Wilfredo, Las Perez, Wilmer personajes del día a día

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, DRA. ARAQUE MILITZA, Cédula de Identidad N° 14.812.884, en mi carácter de tutor del Trabajo Especial de Grado, titulado: **TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO COMO ELEMENTO INTEGRADOR BAJO LOS EFECTOS DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES. Caso de Estudio: División de Personal, Zona Educativa Apure**, presentado por el ciudadano: **CARLOS GUILLERMO MONCADA CORONADO, C.I. 20.089.905**, para optar al título de Magister en Administración, Mención Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Fernando de Apure, a los 25 días del mes de Septiembre del año 2017.

**Dra. Militza Araque**  
**C.I. 14.812.884**

---

Firma de Aprobación del tutor

Fecha de Entrega: \_\_\_\_\_

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
ÍNDICE GENERAL.....	iv
LISTA DE CUADROS.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULOS	
I EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Justificación.....	13
II MARCO TEÓRICO.....	15
Antecedentes de la Investigación.....	15
Bases Teóricas.....	17
Teorías que Sustentan la Investigación.....	26
Bases Legales.....	37
III MARCO METODOLÓGICO.....	43
Paradigma de la investigación.....	43
Tipo de Investigación.....	43
Diseño de la Investigación.....	44
Población y Muestra.....	45
Técnicas e instrumentos de recolección de los datos.....	46
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	47
Procedimientos Metodológicos Empleados.....	48
Técnica de Análisis de los Datos.....	49
IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	50
V LA PROPUESTA.....	66
Presentación.....	66
Justificación de la Propuesta.....	67
Fundamentación.....	69
Objetivos de la Propuesta.....	71
Objetivo General.....	71
Objetivos Específicos.....	72

	Pág.
Estructura de la Propuesta.....	72
VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
Conclusiones.....	79
Recomendaciones.....	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	84
ANEXOS.....	86

## LISTA DE CUADROS

Cuadro N°		pp.
1.	Cuadro de Operacionalización de Variables.....	42
2.	Distribución de la Población Sujeto de Estudio.....	46
3.	Distribución de las respuestas aportadas por los trabajadores a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Captar o percibir la información..	51
4.	Distribución de las respuestas aportadas por los trabajadores a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Gestión del Conocimiento.....	52
5.	Distribución de las respuestas aportadas por los trabajadores a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Receptor de la información.....	54
6.	Distribución de las respuestas aportadas por los trabajadores a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Naturaleza de la Tarea.....	56
7.	Distribución de las respuestas aportadas por los trabajadores a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Tipo de conocimiento.....	57
8.	Distribución de las respuestas aportadas por los gerentes a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Carga Mental.....	58
9.	Distribución de las respuestas aportadas por los gerentes a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Autonomía Temporal.....	60
10.	Distribución de las respuestas aportadas por los gerentes a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Definición de Rol.....	61
11.	Distribución de las respuestas aportadas por los gerentes a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Factores Interpersonales.....	63
12.	Distribución de las respuestas aportadas por los gerentes a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Entorno del Trabajo.....	64

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N°</b>		<b>pp.</b>
1.	Captar o percibir la información.....	51
2.	Gestión del Conocimiento.....	53
3.	Receptor de la información.....	55
4.	Naturaleza de la Tarea.....	56
5.	Tipo de conocimiento.....	57
6.	Carga Mental.....	59
7.	Autonomía Temporal.....	60
8.	Definición de Rol.....	62
9.	Factores Interpersonales.....	63
10.	Entorno del Trabajo.....	64



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN, MENCIÓN GERENCIA GENERAL

**TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO COMO ELEMENTO  
INTEGRADOR BAJO LOS EFECTOS DE LOS FACTORES  
PSICOSOCIALES**

**Caso de Estudio: División de Personal, Zona Educativa Apure**

**Autor: Carlos Moncada**  
**Tutora: Dra. Militza Araque**  
**Año: 2017**

**RESUMEN**

La investigación tiene como objetivo general proponer estrategias organizacionales para optimizar la transferencia del conocimiento como elemento integrador bajo los efectos de los factores psicosociales que inciden en la división de personal de la Zona Educativa Apure. La investigación se encuentra enmarcada en el área de conocimiento de las ciencias económicas y sociales, específicamente en las líneas de investigación recursos humanos, financieros y gestión del conocimiento, de allí que los planteamientos generados en el establecimiento de las condiciones para el funcionamiento administrativo del sector público en los países en vías de desarrollo, han girado sobre dos cuestiones: la gestión económica y social. En tal sentido, se abordó el estudio apoyado en un nivel descriptivo, enmarcado en un diseño de campo bajo la modalidad de proyecto factible. La población estuvo conformada por 46 unidades de análisis, a las cuales se les administró dos cuestionarios. Del análisis efectuado a los datos obtenidos, se generaron las siguientes conclusiones y recomendaciones: Los trabajadores solo deben realizar las tareas que le son asignadas de solo de la forma indicada por sus superiores, es decir, tienen una rutina preestablecida que deben cumplir al pie de la letra. Los gerentes tienen claramente establecido el rol que debe desempeñar cada integrante en la organización; sin embargo, en una frecuencia de casi siempre y a veces el contenido del trabajo compagina con el perfil de cada trabajador. Ante tales hallazgos, se recomienda aplicar a corto plazo la propuesta que se ofrece a los fines de solventar la problemática encontrada.

**Palabras Clave: Transferencia de Conocimiento, Factores Psicosociales**

## INTRODUCCIÓN

La transferencia del conocimiento es una disciplina emergente que se va afirmando con la aparición de nuevos paradigmas en los sistemas económicos nacionales e internacionales. El presente estudio trata sobre la transferencia del conocimiento como elemento integrador bajo los efectos de los factores psicosociales, donde se describen los paradigmas tecnológicos que la caracterizan, los cambios en la forma de administrar las organizaciones y los sistemas, específicamente los llamados bienes intangibles que forman el capital intelectual y recurso humano de las instituciones; mediante los elementos de gestión del conocimiento se activa el principal recurso que cuentan las organizaciones, sobre todo a partir de la transferencia de conocimiento.

Ahora bien, la transferencia del conocimiento ha sido definida como la forma en que las organizaciones construyen, comunican y organizan el conocimiento en torno a sus actividades y dentro de sus culturas, y desarrollan la eficiencia organizativa mejorando la utilización de las habilidades de sus trabajadores. Ésta representa la herramienta de una organización para mantener o mejorar el rendimiento organizativo sobre la base de la gestión de flujos de conocimiento, actuales y potenciales, esto es, para orientar y organizar eficientemente el sistema de aprendizaje de la organización.

De allí, que transferir el conocimiento equivale a intervenir sobre los conocimientos y experiencias de aprendizaje inmersos en el sistema de aprendizaje, moderando la relación entre éstos y el rendimiento, e incrementando la probabilidad de que esos conocimientos y sus procesos relacionados conduzcan a la obtención de resultados superiores. La transferencia del conocimiento está muy vinculada al aprendizaje en las organizaciones, a partir de las percepciones del entorno organizativo, una gestión del conocimiento apropiada constituye una condición para explicar la aparición y funcionamiento idóneo de los sistemas de aprendizaje.

Por consiguiente, es necesario acotar que la evolución de la actividad laboral ha traído consigo una mejora de la calidad de vida de los trabajadores, pero además es también responsable de la aparición de una serie de efectos negativos en la salud de éstos. La relación entre trabajo y salud puede abordarse desde distintos ámbitos.

Desde la perspectiva psicosocial los riesgos a los que están expuestos los trabajadores en el transcurso de su jornada laboral tienen su origen en el terreno de la organización del trabajo, y aunque sus consecuencias no son tan evidentes como las de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, no por ello son menos reales. Éstos se manifiestan a través de problemas como absentismo, defectos de calidad, estrés, ansiedad, entre otros.

Aunque el concepto de factores de riesgo psicosocial es ambiguo y puede abarcar diversos y distintos aspectos, se puede definir como aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que se presentan con capacidad para afectar tanto al desarrollo del trabajo como a la salud (física, psíquica o social) del trabajador. De allí, surge la inquietud del investigador por realizar el presente estudio dirigido a proponer estrategias organizacionales para optimizar la transferencia del conocimiento como elemento integrador bajo los efectos de los factores psicosociales que inciden en la división de personal de la Zona Educativa Apure. Metodológicamente, el estudio se abordó desde el paradigma cuantitativo, apoyado en un diseño de campo, de tipo descriptivo enmarcado en la modalidad de proyecto factible.

En cuanto a la estructura del trabajo de grado, el mismo se conforma de la siguiente manera: El Capítulo I, trata sobre el problema planteado, se describen los objetivos y la justificación. El Capítulo II, contiene el marco teórico, donde se destacan los antecedentes, las bases teóricas, teorías y bases legales que sustentaron el estudio. El Capítulo III, referido a la metodología seguida, donde se hace mención al nivel, diseño y modalidad de investigación. Se describe la población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección y análisis de los datos. El Capítulo IV, referido a la presentación y análisis de los resultados. El Capítulo V, se incluye la propuesta. El Capítulo VI, se describen las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se incluyen las referencias y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

En el ámbito de la globalización las instituciones educativas en la primera década del presente siglo, se han visto signadas por grandes cambios y transformaciones, por cuanto se ha pasado de una sociedad industrial a una del conocimiento aunado a ello, el esplendor de la sociedad de la información y las comunicaciones, donde se hace énfasis en la innovación, la calidad, la creatividad y el emprendimiento. Esta sociedad se caracteriza entre otros aspectos por el predominio del desarrollo científico-tecnológico, en el cual se destacan los avances de la tecnología, la información y comunicación, así como, los cambios en teorías administrativas que dan paso a las nuevas tendencias gerenciales, que a su vez exige que las universidades revisen sus estructuras y modelos gerenciales; en concordancia al contexto social y carencias económicas de las instituciones educativas por la crisis presupuestaria en la que viven en los países de la región latinoamericana y por ende Venezuela.

Por consiguiente, es razonable esperar que las organizaciones educativas en su conjunto, además de los cambios financieros y económicos, requieran de profundas transformaciones de carácter estructural gerencial que les permita adaptarse con flexibilidad y dinamismo a los nuevos requerimientos económicos, políticos, sociales, gerenciales, entre otros, a los fines de lograr permanencia y responder a las demandas que la sociedad le solicita en la actualidad, es decir, se vive ante una nueva realidad, que obliga a replantear el modo de gestionar las instituciones educativas. De acuerdo con Drucker (2012), “no hay ninguna duda de que éste es el momento de hacer el futuro, precisamente porque todo está cambiando” (p. 14).

Es por ello que hablar de desarrollo organizacional educativo en la era de la información y la comunicación, donde la innovación se debe convertir en el común denominador, que sustituye a ciertos métodos para la búsqueda de resultados tales como: hacer mejor las cosas en el menor tiempo posible, logrando una alta calidad y mayor productividad y un impacto social positivo donde el contexto social en el que se desarrolla la organización se vea beneficiado; es hablar de la importancia que tiene el desarrollo organizacional como enfoque sistemático, integrado y planeado, para el mejoramiento del liderazgo gerencial como sujeto del desarrollo organizacional. (p. 161)

Las diversas posturas de investigadores orientados a valorar el impacto del desarrollo organizacional sobre la estructuración de las decisiones en las instituciones educativas públicas y privadas permiten identificar algunos elementos que clarifican los retos y desafíos de las organizaciones: En primer lugar, el ritmo y la orientación del cambio: se ha tornado acelerado, con una velocidad inestable pero mayor que la capacidad mostrada por las organizaciones y los gerentes para interpretarlo y realizar los ajustes consecuentes. Por su parte, la orientación de los cambios es incierta y con ajustes permanentes que derivan de la inexistencia de puntos de referencia que marquen y definan el rumbo de la acción organizativa de la gerencia educativa y el desarrollo de la organización.

En segundo lugar, los indicadores de innovación tecnológica promueven la interconectividad de las organizaciones en la llamada aldea global, que trae cambios significativos, tanto en el ámbito político, económico, como en lo cultural y por supuesto, social, proporcionado por los avances científicos y tecnológicos, especialmente en los medios de comunicación e información, redimensionando las relaciones entre el tiempo y el espacio, repercutiendo en nuevas formas de sociabilidad entre los individuos, en el contexto de una cultura organizacional asentada sobre la dinámica del cambios, además la tasa de transferencia de conocimiento ha aumentado desproporcionadamente con respecto a la capacidad de comprensión de la misma.

Las organizaciones más vulnerables son las más afectadas por la interconectividad y, son aún más vulnerables aquellas que se incorporan tardía e ineficientemente al uso de innovación tecnológica, como es el caso de una alta

proporción de las organizaciones educativas en Venezuela. Sin embargo, las instituciones administradoras de la educación abocadas al cambio, se encuentran en la actualidad impregnadas por la complejidad, inestabilidad, incertidumbre y la ausencia de esquemas de referencia para el futuro. Es lo que Rivas (2013) llama:

La irrupción o generación de organizaciones que se caracterizan como sistemas finales abiertos, donde además del reconocimiento al entorno que rodean a la decisiones, los gerentes en las organizaciones de carácter público no pueden definir cursos de acción únicos por la alta probabilidad de que al final de los mismos se presenten escenarios diferentes que afecten la viabilidad de tales decisiones, obligando a identificar diferentes mecanismos para ajustarse las decisiones finales en la organización. (p. 44)

En la práctica, la noción de desempeño de las organizaciones educativas es discutible y compleja. La definición del desempeño implica la consideración de un proceso organizacional, dinámico en el tiempo y refleja modificaciones del entorno organizativo, de las estructuras de poder y los objetivos. En concordancia también deben ser variables el diseño y aplicación de los índices de desempeño y el peso otorgado a los distintos componentes. Ahora bien, es pertinente señalar lo que expresa Loreto (2013) quien señala: “Los sistemas organizacionales en la última década han sufrido cambios significantes en los cuales han demandado una serie de aspectos que derivan en el talento humano tales como: vocación, responsabilidad, compromiso laboral, entre otros” (p. 90).

Desde esta óptica del autor, se aprecia la existencia de factores bien sea político, social y económico que puedan estar limitando la generación de conocimientos originada tal vez por el proceso de la comunicación efectiva o por la marcada premura de la dinámica organizacional en los ámbitos políticos, sociales, culturales, económicos. Es importante referir que los nuevos paradigmas han hecho que los gerentes del siglo XXI puedan innovar acciones y estrategias gerenciales para propiciar un acercamiento entre el equipo de trabajo los cuales tiene bajo su rol cumplir con funciones establecidas bajo Leyes, normativas y reglamentos, según Chiavenato (2011), señala que “las organizaciones son sistemas de actividades

conscientemente coordinadas de dos o más personas que conllevan a el logro del fin de la organización” (p. 53).

Al interpretar lo expresado por el autor, se puede inferir que el recurso humano se considera el elemento más importante en cualquier organización, lo que permite la consecución de sus objetivos y metas. Sobre este contexto, es pertinente señalar que los gerentes institucionales para el logro de sus objetivos deben tener un punto accesible de la gestión del conocimiento y el manejo de información como parte del aprendizaje en las organizaciones, al respecto Grotto (2012), refiere que la gestión del conocimiento “consiste en el proceso de compartir conocimientos tácitos y explícitos, a través de prácticas formales e informales, esto por medio de la diferencia entre ambos tipos de conocimientos” (p. 91). Lo planteado por el autor permite deducir que el conocimiento es esencial para la productividad, y el desenvolvimiento del talento humano que a su vez debe estar capacitado, entrenado y que comparta información logrando un clima estable dentro de la organización.

Aunado a lo anteriormente expuesto, el momento histórico que vive Venezuela está caracterizado por una crisis política, social y económica, la cual según afirma Murillo (2012), se evidencia “en el abandono de valores institucionales como: cultura de desempeño, pertinencia, responsabilidad, trabajo en equipo, gestión del conocimiento, entre otros, fundamentales por parte de algunas organizaciones y sobre todo por el derrumbe de antiguos y pretendidamente consistentes pilares de la cultura organizacional” (p.18). Lo que ha afectado de manera considerable la percepción que se tiene de las instituciones públicas, en este caso, las administradoras de educación, consideradas anteriormente como elementos clave del desarrollo de la sociedad, pero que en la actualidad en cierta forma se han ubicado de espaldas a la realidad social que vive el país.

Al hacer referencia sobre este particular, Barba (2012), “el diseño de las organizaciones educativas del futuro implica la habilidad para desarrollar e integrar señala la acción y la planificación por medio de escenarios que se deben comparar con las condiciones reales. La mayor ventaja competitiva en el futuro será de aquellas instituciones que pueden aprender más rápidamente” (p.54). En correspondencia con lo expresado por este autor, las presiones para el desarrollo organizacional y gerencial

se ven expuesta actualmente a partir de diversas índoles. En la cual responden a las nuevas corrientes del pensamiento sobre la transferencia de conocimiento en las instituciones educativas. Una de estas presiones es la necesidad de redimensionar la organización para implementar el cambio y la reestructuración que permita un desarrollo institucional en función del cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. Finalmente, es importante el enfoque a la calidad total que debe existir en la organización educativa. Frazier (2012), “uno de los factores por el que se puede lograr desarrollar una cultura de calidad en la organización” (p. 76).

Se puede discernir que para desarrollar una verdadera estructura organizacional, es necesario que la alta gerencia educativa desarrolle una filosofía integral que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización. Por otra parte, la gerencia debe mantener un claro conocimiento de la misión y la visión de la institución con el objeto de fomentar la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos. Para Denison (2012), “la misión puede verse como el nivel de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se le dé acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización” (p. 413).

La problemática que presenta el estudio del desarrollo de estrategias organizacionales en las instituciones educativas, pasa por factores condicionantes de orden político, social, y económico entre otros, donde se visualiza que los elementos se producen a través de los cambios en un orden social, y que los mismos pueden ser abordados desde diversas vías, implicando además, que al pretender realizar cualquier innovación, no se debe obviar su entono, cuya influencia es determinante. El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito global de su gestión, es la calidad de sus trabajadores en totalidad, no sólo de sus directivos, líderes, con plena libertad en el sentido de su emancipación, creación, que son poseedores de un alto nivel de capacidades, motivaciones y valores, lo cual le permite dirigir el cambio con una misión más clara, bajo una dinámica proactiva, con visión integradora y estratégica.

Por esta razón, los continuos cambios en los factores asociados, han generado incertidumbre en las organizaciones educativas, lo cual ha planteado un proceso de maximización en el desarrollo de las funciones que corresponden a los niveles



organizacionales, así como del recurso humano en función de su talento, a objeto de obtener el mayor provecho del trabajo asociado a las tareas que cumplen los miembros de las organizaciones educativas. Tal situación coloca a las organizaciones educativas, ante un escenario que a su vez les exige nuevos retos, lo que al mismo tiempo les permitirá circunscribirse a nuevos sistemas de relaciones que conlleven a la reflexión teórica de los procesos gerenciales, que conduzcan a procesos de desarrollo organizacional que garanticen gestiones exitosas, sólo así, podrán responder a los cambios que sean impulsados y no alejarse de los nuevos procesos globales de desarrollo. Ahora bien, según Salcedo (2014), los factores psicosociales:

Hacen referencia a aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo. (p. 156)

Al interpretar lo señalado por el autor, se puede inferir que cuando existen algunas condiciones psicosociales desfavorables dan origen de la aparición de ciertas conductas y actitudes inadecuadas en el ambiente de trabajo, las cuales producen consecuencias perjudiciales tanto para la salud como para el bienestar del recurso humano. Entre las condiciones psicosociales adversas que se pueden presentar en una organización es el estrés, la insatisfacción laboral, relaciones interpersonales, desmotivación laboral, entre otras. Cabe destacar, que no todo el recurso humano responde a las mismas reacciones, ya que cada uno posee ciertas características propias que inciden o repercuten de distinta manera, estas características podrían ser la personalidad, necesidades individuales y colectivas, expectativas, vulnerabilidad, capacidad de adaptación; las cuáles determinarán la magnitud y la naturaleza tanto de sus reacciones como de las consecuencias que sufrirá.

En este orden de ideas, es preciso puntualizar que la transferencia de conocimiento es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en todo el transcurso de su vida. El aprendizaje está ligado además a las capacidades individuales como la inteligencia, la memoria, la

motivación, la necesidad y factores psicosociales como el comportamiento, las relaciones interpersonales, entre otros. En tal sentido, se señala lo expresado por Portillo (2012), quien argumenta algunos elementos que influyen en la transferencia del conocimiento y por ende en el aprendizaje en el entorno laboral:

El individuo debe seguir el resultado de su desempeño para poder evaluarlo.

El individuo aprende mejor cuando está motivado a aprender.

La transferencia del conocimiento está influenciada por la recompensa y el castigo.

La distribución de los periodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía, y los periodos adecuados para la asimilación de lo aprendido.

El ejercicio y la práctica son indispensables para el aprendizaje y la conservación de habilidades.

El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas de instrucción adecuadas, que varían según lo que deba aprenderse y van desde la presentación verbal hasta las técnicas de adquisición de habilidades motrices.

El aprendizaje depende de la aptitud y las capacidades individuales.  
(p. 251).

Como se ha podido observar, la transferencia del conocimiento se orienta a perfeccionar la creación, asimilación, difusión y utilización de los conocimientos esenciales que fluyen dentro de ella y que estarían condiciones por factores internos y externos que inciden de manera positiva o negativa en el comportamiento del talento humano que hace vida dentro de cualquier organización. De allí se determina que es un factor fundamental para las organizaciones donde el objeto principal, es mantener las habilidades y conocimientos de los talentos humanos en correspondencia con las exigencias organizacionales actuales. Esta labor recae fundamentalmente sobre el departamento de recursos humanos, que se ocupan de crear las condiciones necesarias bien sea laborales, ambientales de seguridad, para mejorar la calidad de vida laboral y la productividad interna y externa.

Toda institución debería estar en sintonía a los fines de ofrecer programas de capacitación y desarrollo de los talentos humanos, enmarcado en los siguientes aspectos: Productividad, calidad, planeación de los recursos humanos, moral,

prestaciones indirectas, salud y seguridad, prevención de la obsolescencia, el desarrollo individual y grupal. De allí, que es importante destacar los mecanismos necesarios para la transferencia del conocimiento, éste se compone de dos etapas, conocimiento explícito y tácito, donde se realiza la transferencia de la enseñanza al individuo y se complementa con la internalización de la información obtenida, que a su vez es complementada con el entrenamiento constante. En tal sentido, debe ir acompañada a través de ciertos mecanismos de distribución de la información como la capacitación, formación, realización de cursos, talleres, simposios que a su vez es codificada y sistematizada en aprendizajes.

Ahora bien, en Venezuela la realidad existente sobre este particular no es distinta, ya que la transferencia del conocimiento se ha generalizado en las instituciones, organizaciones y empresas que hacen vida activa en el contexto geográfico del país. Se puede apreciar que las instituciones educativas a pesar de las políticas sociales, educativas y gerenciales tomadas por el Gobierno Nacional, apuntan hacia la excelencia de la calidad educativa, lo que sugiere que los gerentes a cargo de esta loable función administren y desarrollen acciones cuyo único fin sea la formación integral de personas útiles a la patria dinamizadora.

Es por ello, que se necesitan de gerentes formados para lograr la consecución de la gestión del conocimiento, ya que en la actualidad se suele encontrar debilidades, amenazas y obstáculo, que revelan poca efectividad en la transferencia del conocimiento entre gerentes-subalternos, al momento que se emiten lineamientos laborales y su resultado es nulo, es allí donde el gerente mediante el manejo de habilidades y acciones gerenciales lograra el éxito de la institución cumpliendo con los objetivos y metas de la misma. En continuidad de lo expuesto anteriormente el Estado Apure no escapa a esta realidad, donde se pretende realizar el presente estudio que tiene como norte Proponer estrategias organizacionales para optimizar la transferencia del conocimiento como elemento integrador de la sustentabilidad y responsabilidad bajo los efectos de los factores psicosociales en el contexto de la división de personal de la Zona Educativa Apure.

En dicha división, se ha podido observar que en la actualidad se han venido presentando problemas que permiten inferir la existencia de un divorcio entre líneas

de mando que es donde se generan las directrices para el cumplimiento del sistema organizacional emanados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), lo cual permite prever la ineficacia del proceso de comunicación para transferir el conocimiento, generándose algunos conflictos en el cumplimiento de rol, desempeño laboral, incumplimiento de las normativas, normas de convivencia, poca capacidad de competencia institucional, baja participación en objetivos internos, falta de estabilidad y control en la gerencia del talento humano.

Así mismo, se acarrea que en la división de personal existen elementos tanto internos como externos que están directamente relacionadas con la organización, el trabajo y cumplimiento de funciones, además tienen poca capacidad para beneficiar el bienestar o a la salud (física, psíquica o social), sin obviar al trabajador como al desarrollo del trabajo. Por consiguiente, la institución en estudio, en su quehacer diario laboral debe reinventar y actualizar continuamente su conocimiento común. Esto exige que se tomen en cuenta ciertas actividades relacionadas con el conocimiento, en primer lugar se debe encontrar fórmulas eficaces con el fin de transformar el conocimiento en la experiencia común; en segundo lugar se debe fortalecer el conocimiento común a través del tiempo y espacio. Es por ello, que cabe citar a Salcedo (2014), quien señala que:

La transformación de la experiencia en conocimiento puede parecer algo que sucede automáticamente en cualquier organización, sin embargo, esto no es así, existen tres criterios que determinan cómo funcionará un método de gestión del conocimiento en una situación específica: Quién es el receptor del conocimiento en cuanto a tareas y contexto; cuál es la naturaleza, rutina y frecuencia de la tarea y por último el conocimiento que se está transfiriendo. (p. 43).

De la cita anterior, es pertinente destacar que en la división de personal de la Zona Educativa Apure, es necesario planificar acciones de capacitación y actualización constante que beneficien de manera constante el talento humano, a los fines de preparar un personal de calidad, enmarcado en los nuevos cambios y paradigmas que se viven en la actualidad, así como una serie de elementos ambientales que inciden en el desempeño efectivo laboral, por esta razón los

elementos o condiciones psicosociales como el estrés, la insatisfacción laboral, relaciones interpersonales, desmotivación laboral, entre otras que influyen de manera directa en la gestión del conocimiento del talento humano de dicha institución. Es allí que surge la inquietud del investigador, por realizar el presente trabajo dirigido a Proponer estrategias organizacionales para optimizar la transferencia del conocimiento como elemento integrador bajo los efectos de los factores psicosociales que inciden en la división de personal de la Zona Educativa Apure. Basado en el planteamiento anterior donde surgen las siguientes interrogantes las cuales posteriormente al ser respondida darán basamento teórico- práctico al presente estudio investigativo:

¿Cuál es el proceso de transferencia del conocimiento en el talento humano que conforma la división de personal de la Zona Educativa Apure?

¿Qué estrategias organizacionales aplican los gerentes actualmente para minimizar la incidencia de los factores psicosociales en el talento humano que labora en la división de personal de la Zona Educativa Apure?

¿Cuáles estrategias organizacionales se podrían diseñar para optimizar la transferencia del conocimiento como elemento integrador bajo los efectos de los factores psicosociales que inciden en la división de personal de la Zona Educativa Apure?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer estrategias organizacionales para optimizar la transferencia del conocimiento como elemento integrador bajo los efectos de los factores psicosociales que inciden en la división de personal de la Zona Educativa Apure.

### **Objetivos Específicos**

- Caracterizar el proceso de transferencia del conocimiento en el talento humano que conforma la división de personal de la Zona Educativa Apure.

- Describir las estrategias organizacionales que aplican los gerentes actualmente para minimizar la incidencia de los factores psicosociales en el talento humano que labora en la división de personal de la Zona Educativa Apure.
- Diseñar estrategias organizacionales para optimizar la transferencia del conocimiento como elemento integrador bajo los efectos de los factores psicosociales que inciden en la división de personal de la Zona Educativa Apure.

### **Justificación de la Investigación**

La investigación se encuentra enmarcada en el área de conocimiento de las ciencias económicas y sociales, específicamente en las líneas de investigación recursos humanos, financieros y gestión del conocimiento, de allí que los planteamientos generados en el establecimiento de las condiciones para el funcionamiento administrativo del sector público en los países en vías de desarrollo, han girado sobre dos cuestiones: la gestión económica y social. En la actualidad las organizaciones públicas requieren en su entorno social, el desarrollo de acciones gerenciales enmarcadas en un proceso de transferencia y gestión de conocimiento, para lograr la competitividad y marcar un estándar que diferencian una institución de otra. Algunas de esas estrategias deben estar dirigidas hacia la organización de equipos de trabajo, formación de talento humano integrales, siendo parte esencial como modelo en la institución ya que a través de ello se aumenta el valor, cultural, social, educativo.

De allí, es pertinente señalar que el conocimiento permite que cada día el individuo crezca interna y externamente, creando un impacto social en sentido amplio, políticas públicas, y calidad de vida entorno a la sociedad, así mismo, se constituye como un proceso que facilita y garantiza el uso y acceso oportuno del conocimiento que abunda en las personas y en la infraestructura organizacional para generar valor institucional, mediante solución de problemas internos y externos, aumento de la productividad laboral, mejoras en calidad de vida laboral, innovaciones en los productos, servicios y factores de producción. Es por ello que el estudio, que se adelanta se justifica en los siguientes ámbitos:

En el ámbito social, por cuanto se estudian los factores psicosociales que influyen en la gestión del conocimiento en el ámbito gerencial, este aspecto es muy complejo y difícil de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos. Algunos de estos se refieren al trabajador individualmente, mientras que otros están ligados a las condiciones y al medio ambiente de trabajo. Otros se refieren a las influencias económicas y sociales ajenas al lugar de trabajo pero que repercuten en él.

En cuanto al ámbito metodológico, el estudio tiene su justificación ya que sirve de material de referencia y consulta para otros investigadores. Así mismo, la investigación se enmarcó en el nivel de investigación analítica apoyada en un diseño de campo. Con relación al ámbito institucional, la investigación se realizó en la gerencia de la Zona Educativa Apure y se visualiza como un estudio que permitió diseñar estrategias organizacionales para abordar los factores psicosociales que influyen en la gestión del conocimiento en la institución.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

Bayona (2013), en la Universidad Pública de Navarra efectuó un estudio bajo Convenio de colaboración entre el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y la Universidad Pública de Navarra para la realización de actividades de análisis y evaluación de factores de interacción en un modelo “cluster” entre agentes industriales y tecnológicos implicados en el sector de automoción de la Comunidad Foral de Navarra, el mismo lo tituló. La gestión del conocimiento en la Universidad Pública de Navarra. Una visión desde la empresa y desde el ámbito universitario. Es en este contexto en donde se plantea el trabajo que a través de este informe se presenta y que nació con el objetivo general de potenciar y mejorar la actividad de transferencia de tecnología desde la Universidad Pública de Navarra hacia los sectores productivo y no productivo.

La investigación la abordó desde la perspectiva del paradigma cualitativo, no hay muestra representativa, se utilizó entrevistas semiestructuradas ya que constituyen un medio adecuado para recoger datos empíricos donde el entrevistador puede tomar la decisión acerca de respetar el lenguaje de los entrevistados y cuidar que sus categorizaciones o expresiones no distorsionen u obstaculicen los significados que les asignan sus informantes. Son 104 el total de grupos censados en las áreas científicas de interés. Se entrevista a un total de 24 investigadores atendiendo a los criterios de representatividad por áreas de conocimiento, experiencia investigadora y de gestión del conocimiento. Así se llega a recoger información sobre la actividad investigadora de un 23% de los Grupos de Investigación, lo que se puede considerar una muestra representativa de los grupos.



Del análisis efectuado, permitió generar las siguientes reflexiones: La gestión del conocimiento se ha convertido en los últimos años en lo que se ha llamado la “tercera misión” de la universidad. En muchos de los docentes e investigadores de la Universidad Pública de Navarra esta actividad está ya consolidada como una tarea más a realizar, además de las habituales de docencia e investigación. Con la perspectiva de varios años de andadura estableciendo contratos con empresas el presente trabajo nace con la finalidad de conocer a fondo cómo se está llevando a cabo la transferencia, cuáles son las motivaciones de los investigadores para realizarla, cuáles las dificultades detectadas y, sobretodo, cuál es la opinión de las organizaciones receptoras del conocimiento transferido. Al citar este estudio, se evidencia la relevancia del mismo por cuanto trata la gestión del conocimiento, y se considera como la misión institucional para formar individuos capaces y productivos, así mismo, el estudio permitió soportar el marco teórico y sirvió de material de referencia y consulta.

Por su parte, Ramos (2013), realizó un trabajo especial de grado en la Universidad del Zulia, como requisito para optar al grado de Magister en Recursos Humanos, titulado: Un Modelo Integral para Evaluar el Impacto de la Gestión del conocimiento Interorganizacional en el Desempeño de la Firma. Dicho estudio tuvo como objetivo analizar el impacto de la gestión del conocimiento interorganizacional en el desempeño de la firma en un contexto de relaciones de la misma. La investigación la abordó desde el paradigma cuantitativo, enmarcado en un diseño de campo, bajo un estudio de tipo correlacional. Del análisis efectuado a los datos obtenidos a través del instrumento de recolección de datos, se puede concluir:

En los últimos años las relaciones de cooperación entre firmas han surgido como una nueva forma de organización de la producción que favorece los procesos de aprendizaje y gestión del conocimiento interorganizacional. Estas formas de cooperación y en particular el conocimiento transferido se constituyen en una fuente de dotación complementaria de competencias que contribuyen al desempeño de la firma receptora. En este estudio se presenta un modelo integral para evaluar el desempeño de la firma, como consecuencia de la gestión del conocimiento mediante toda esa participación integradora. Al interpretar el estudio citado, se vislumbra la importancia del mismo por cuanto maneja variables como la gestión del conocimiento

como elemento integrador y renovador del talento humano, de allí, se destaca la importancia de la transferencia de conocimiento como estrategia organizacional para optimizar la productividad institucional.

Finalmente, Romero (2013) quien efectuó una investigación en la Universidad Bicentennial de Aragua, como requisito para optar al grado de Magister en Recursos Humanos, el mismo lo tituló: Análisis de los factores psicosociales que inciden en la difusión y proyección de la actividad científica latinoamericana. La investigación la abordó desde el paradigma cualitativo, enmarcado en la investigación-acción. Del análisis efectuado a los datos obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos, se pudo concluir: En esta primera fase se ha tratado de identificar e interpretar los factores psico-sociales que están interviniendo e incidiendo en el desarrollo de la actividad científica latinoamericana, (actitudes, estereotipos y prejuicios, valores y creencias, procesos de atribución), así como el impedimento o la facilitación que pueden suponer para la difusión e inserción de la ciencia española en un contexto internacional.

Así pues, desde el marco de la Psicología Social de la Ciencia, cuya pretensión principal es explicar la producción de la actividad y el conocimiento científicos incorporando variables y procesos psicosociales, y con el empleo de técnicas cualitativas de análisis textual y de enunciación sobre un corpus discursivo generado a partir de la confección de una muestra ofimática y heterogénea de la comunidad científica española, se ha conseguido un análisis que identifica los elementos que construyen y sustentan las percepciones, imágenes y representaciones del presente de la investigación científica en Latinoamérica. Cabe señalar, que la investigación permitió al investigador conformar el cuerpo teórico al servir de material de consulta, así como soporte de guía, ya que trata variables similares, a saber, factores psicosociales que influyen en la investigación científica.

## **Bases Teóricas**

### **Estrategias Organizacionales**

La estrategia organizacional se centra en dos conceptos; el primero, la consolidación de los objetivos estratégicos inherentes a toda organización:

supervivencia, crecimiento y rentabilidad; el segundo, la creación de valor, innovación y desarrollo tecnológico. Por su parte, Torres (2014) afirma que el concepto de estrategia:

Tiene dos momentos determinantes y bien diferenciados: el primero, relativo a su génesis en torno a la cual existe unificado criterio por parte de los miembros de la comunidad académica respecto al reconocimiento de ella en el escenario militar. El segundo, el que corresponde a su uso deliberado en el contexto organizacional relacionado con la concepción moderna de él, cuyo fundamento es la toma de decisiones sobre objetivos, metas y recursos, a partir de la estimación de las condiciones presentes y futuras, endógenas y exógenas, favorables y desfavorables a la organización. (p. 151)

De allí, que es pertinente señalar que la estrategia en el ámbito organizacional, deben basarse en los conceptos establecidos, pero se deben estructurar teniendo en cuenta el ambiente en el cual se desenvuelven, ya que las particularidades propias hacen que las estrategias a desarrollar sean también particulares y deben ser adaptadas según las necesidades y expectativas de cada organización. Es importante señalar, que la estrategia organizacional está vinculada con los estudios de la organización, donde se realiza un análisis sobre el éxito o fracaso institucional.

Ahora bien, la estrategia organizacional está centrada en tres procesos: El primer proceso es llevar a cabo un análisis de la situación interna y externa de la organización. Esto significa analizar lo que sucede con sus competidores y con cada parte interna de la organización en sí. El segundo proceso consiste en la fijación de objetivos, tanto a corto como a largo plazo. Esto significa crear una visión y misión. El proceso final es el desarrollo de un plan estratégico que proporcione detalles sobre cómo se lograrán los objetivos propuestos para la organización.

### **Transferencia del Conocimiento**

De acuerdo con Dawson (2012) la transferencia de conocimiento “es el proceso mediante el cual el conocimiento propiedad de una persona, grupo o entidad emisora

es comunicado a otra persona, grupo o entidad receptora que tiene una base común o conocimiento similar al del emisor” (p. 61). Esta amplia definición comprende cualquier proceso o interacción directa o indirecta que agregue conocimiento, no estableciendo límites para la transferencia de conocimiento. Concretamente, en una relación entre dos organizaciones se puede producir transferencia de conocimiento explícito y tácito. El conocimiento explícito es formal y sistemático, fácil de comunicar y compartir usando un lenguaje científico-tecnológico, un plano, o unas especificaciones de producto. Por su parte, el conocimiento tácito es altamente personal, muy difícil de articular y expresar, y consistente en modelos mentales, creencias y perspectivas que dirigen la acción del experto.

El estudio de la transferencia del conocimiento ha suscitado un amplio interés, lo que ha hecho que sea tratado desde perspectivas muy diferentes como los sistemas de información, el aprendizaje organizacional, la dirección estratégica o la innovación. Esta visión tan amplia ha alimentado la incredulidad de algunos investigadores en relación con este tópico. En este sentido, cabe citar a Alvesson (2011), cuando defienden que la transferencia del conocimiento “es como una etiqueta que abarca una diversidad de fenómenos, pudiendo ser interpretado como un intento de re-etiquetar fenómenos estudiados en términos de conocimiento” (p. 276). La transferencia del conocimiento ha sido definida como la forma en que las organizaciones construyen, comunican y organizan el conocimiento en torno a sus actividades y dentro de sus culturas, y desarrollan la eficiencia organizativa mejorando la utilización de las habilidades del talento humano.

Finalmente, es preciso referir que la transferencia del conocimiento representa la herramienta de una organización para mantener o mejorar el rendimiento organizativo sobre la base de la gestión y flujo de conocimiento, actual y potencial, esto es, para orientar y organizar eficientemente el sistema de aprendizaje de la organización.

### **Comprensión del Proceso de Transferencia del Conocimiento**

Para comprender el proceso de transferencia tiene que observar que la transferencia es un proceso de interacción, que no puede ser analizada fuera del

contexto en el que tiene lugar y que es posible gracias a la existencia de una serie de estructuras y mecanismos creados ad hoc. En la concepción moderna de transferencia, Graw (2012), señala que:

La atención no se centra exclusivamente en la caracterización y análisis de los actores sino en las relaciones entre éstos. Este enfoque interactivo de la transferencia e innovación pone de relieve la no linealidad del proceso y el carácter socialmente distribuido de la producción del conocimiento. (p. 86)

Así se llega a una visión de la innovación y de la transferencia en redes cuyo flujo vital es el conocimiento. Esto implica asumir que diferentes agentes y organizaciones intercambian información y conocimiento para producir innovaciones en el marco de relaciones de cooperación y redes a nivel territorial local, regional, nacional o internacional. En definitiva y desde esta perspectiva, una innovación se produce a través de un proceso complejo que se desarrolla a través de redes de conocimiento para ser operativa. Por lo tanto, la transferencia de conocimiento es un proceso de interacción social orientado hacia la producción y circulación de conocimiento que genera externalidades de aprendizaje. Este proceso interactivo es interno y externo a la organización, combina distintas capacidades y recursos organizacionales.

La transferencia de conocimiento no puede ser analizada fuera del contexto social específico en el que tiene lugar. Las condiciones del entorno moldean, facilitan u obstaculizan las relaciones de transferencia de conocimiento. El sistema educativo y el mercado laboral son dos factores determinantes en el tipo de conocimiento generado y difundido. En ambos casos son necesarias estructuras que contengan, creen y distribuyan el conocimiento para estimular así la innovación. Ahora bien, la transferencia de conocimiento para la innovación se produce en universidades, centros de investigación y se canaliza a través de estructuras formales (proyectos de cooperación) y dinámicas informales de intercambio de conocimiento (movilidad de las personas cualificadas). Las instituciones pueden intervenir activamente en tres aspectos dentro de este proceso de interacción:

1. Generando nuevo conocimiento científico básico y también aplicado a través de sus propios grupos de investigación con el apoyo del sector público y privado

2. Dando formación con alta calidad de científicos, ingenieros, técnicos, administradores y demás profesionales, que satisfagan las demandas del comercio y la industria.

3. Cristalizando los avances de la investigación, creando una red de empresas industriales y de nuevos negocios. La creciente implicación de las organizaciones en la transferencia del conocimiento y la comercialización de los resultados de la investigación que en ellas se producen responde a demandas políticas que ven en éstas una fuente de innovación y de desarrollo económico y social. Sin olvidar que la actividad de transferencia puede contribuir a la financiación de la actividad investigadora. El estado es un actor de primera línea para alcanzar el desarrollo comercial e industrial de un país. En los últimos años de los intentos de cambio y mejora introducidos por las distintas administraciones para lograr un sistema de ciencia y tecnología acorde con las necesidades de la sociedad del conocimiento. No se puede obviar que la implementación de políticas públicas en ciencia y tecnología está asociada a grandes efectos sociales y económicos.

De tal modo, surgen nuevas cuestiones en torno a la naturaleza y misión de las instituciones. La teoría de la “triple hélice” describe a la nueva organización como un agente que entra a formar parte de un sistema en el que están incluidos organizaciones y gobiernos, cuya nueva misión, además de las funciones tradicionales de educación e investigación, es la de contribuir al desarrollo económico y social. Implícitamente, esta nueva función supone para los académicos un nuevo rol, el de hacer de puente entre el mundo de la ciencia y la tecnología, desde un punto de vista empresarial, comercializando las tecnologías que surge de sus investigaciones. No obstante, existen barreras y obstáculos entre las organizaciones que hoy en día todavía parecen inexorables. Éstas han sido ampliamente agrupadas, por un lado, bajo el término de “dos culturas” y por otro lado, están las dificultades asociadas a la obtención y explotación de los resultados de la investigación.

## **Factores Psico-Sociales**

El concepto de factores psicosociales se refiere a aquellas condiciones que se encuentran presentes en un contexto laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el trabajo y cumplimiento de funciones, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo. En tal sentido, Ravell (2012), señala: “unas condiciones psicosociales desfavorables están en el origen de la aparición tanto de determinadas conductas y actitudes inadecuadas en el desarrollo del trabajo como de determinadas consecuencias perjudiciales para la salud y para el bienestar del trabajador” (p. 80). Al interpretar lo expresado por el autor, se puede inferir que las condiciones psicosociales están determinadas por ciertas conductas positivas o negativas que se encuentran en el desempeño laboral.

Las consecuencias perniciosas sobre la salud o el bienestar del trabajador que se derivan de una situación en las que se dan unas condiciones psicosociales desfavorables, principalmente son el estrés (con toda la problemática que lleva asociada), la insatisfacción laboral, problemas de relación, desmotivación laboral, entre otros. Ante una determinada condición psicosocial laboral adversa o desfavorable no todos los trabajadores desarrollarán las mismas reacciones. Ciertas características propias de cada trabajador (personalidad, necesidades, expectativas, vulnerabilidad, capacidad de adaptación) determinarán la magnitud y la naturaleza tanto de sus reacciones como de las consecuencias que sufrirá. Así, estas características personales también tienen un papel importante en la generación de problemas de esta naturaleza.

Tanto en el trabajo como fuera de él, las personas se ven expuestas a una gran cantidad de factores que ponen a prueba su capacidad de adaptación. Esta capacidad es limitada: así, el efecto sinérgico de estos factores sobre la persona van minando su capacidad de resistencia o de adaptación, de manera que, tal vez, un aspecto, en principio minucioso, sea el que desencadene una reacción en la persona. Este método evalúa aquellos aspectos que se han destacado por su capacidad para minar esa resistencia.

La importancia que se otorga a la percepción y atribución que un colectivo de trabajadores posee acerca de ciertas condiciones psicosociales que se dan en su trabajo como forma adecuada de valoración de tales condiciones, se realiza en función del siguiente presupuesto: la realidad psicosocial hace referencia no tanto a las condiciones que objetivamente se dan sino a cómo son percibidas y experimentadas por la persona.

### **Elementos de los factores psicosociales**

Los elementos de los factores psicosociales según Ravell (2012) estudia los siguientes: “carga mental, autonomía temporal, contenido del trabajo, supervisión-participación, definición de rol, interés por el trabajador, relaciones personales” (p. 3) A continuación, se pasa a describir brevemente cada uno de estos elementos:

**Carga mental:** Por carga mental se entiende el grado de movilización, el esfuerzo intelectual que debe realizar el trabajador para hacer frente al conjunto de demandas que recibe el sistema nervioso en el curso de realización de su trabajo. Este factor valora la carga mental a partir de los siguientes indicadores: Las presiones de tiempo; esfuerzo de atención; la fatiga percibida y la percepción subjetiva de la dificultad que para el trabajador tiene su trabajo.

**Autonomía temporal:** Este factor se refiere a la discreción concedida al trabajador sobre la gestión de su tiempo de trabajo y descanso. Se pregunta al trabajador sobre la elección del ritmo o de la cadencia de trabajo y de la libertad que tiene para alternarlos si lo desea, así como respecto a su capacidad para distribuir sus descansos.

**Contenido del trabajo:** Con el término contenido del trabajo se hace referencia al grado en que el conjunto de tareas que desempeña el trabajador activan una cierta variedad de capacidades, responden a una serie de necesidades y expectativas del trabajador y permiten el desarrollo psicológico del mismo.

**Supervisión-participación:** Este factor define el grado de autonomía decisional: el grado de la distribución del poder de decisión, respecto a distintos aspectos relacionados con el desarrollo del trabajo, entre el trabajador y la dirección. Este factor se evalúa a partir de la valoración que el trabajador otorga al control ejercido



por la dirección y el grado de participación efectiva respecto a distintos aspectos del trabajo así como por la valoración que el trabajador realiza de distintos medios de participación.

**Definición de rol:** Este factor considera los problemas que pueden derivarse del rol laboral y organizacional otorgado a cada trabajador y es evaluado a partir de dos cuestiones: La ambigüedad de rol; la conflictividad de rol.

**Interés por el trabajador:** Este factor hace referencia al grado en que la organización muestra una preocupación de carácter personal y a largo plazo por el trabajador o bien si la consideración que tiene del trabajador es de carácter instrumental y a corto plazo.

**Relaciones personales:** Este factor mide la calidad de las relaciones personales de los trabajadores y es evaluado a través de tres conceptos. Se indaga hasta qué punto es posible la comunicación con otros trabajadores: se hace referencia a la calidad de las relaciones que el trabajador tiene con los distintos colectivos con los que puede tener contacto y se valoran las relaciones que se dan generalmente en el grupo de trabajo.

### **Condiciones psicosociales en la vida laboral actual**

Según una importante resolución de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2012), el trabajo no sólo debe respetar la vida y la salud de los trabajadores y dejarles tiempo libre para el descanso y el ocio, sino que también ha de permitirles servir a la sociedad y conseguir su autorrealización mediante el desarrollo de sus capacidades personales. En tal sentido, Torrealba (2013), señala algunas directrices que condicionan la vida laboral en el ámbito psicosocial:

1. El puesto de trabajo debe ser razonablemente exigente en aspectos distintos de la pura soportabilidad y mínimamente variado.
2. El trabajador debe poder aprender en el puesto de trabajo y tener en él un aprendizaje continuo.
3. El puesto de trabajo debe comprender algún ámbito de toma de decisiones que el individuo pueda considerar personalmente suyo.

4. Debe existir cierto grado de apoyo social y reconocimiento en el lugar de trabajo.
5. El trabajador debe poder establecer una relación entre lo que hace o produce y la vida social.
6. El trabajador debe sentir que el puesto de trabajo conduce a algún tipo de futuro deseable.

### **Principales factores psicosociales en el trabajo**

Como ya se ha indicado, lo que causa el estrés es un deficiente ajuste persona-entorno, objetiva o subjetivamente, en el trabajo o en otros lugares y en interacción con factores genéticos. Los principales factores situacionales que dan lugar a desajustes pueden clasificarse de la siguiente manera:

**Sobrecarga cuantitativa.** Demasiado que hacer, presión de tiempo y flujo de trabajo repetitivo. Son en buena medida las características típicas de la tecnología de producción en serie y del trabajo de oficina basado en la rutina.

**Insuficiente carga cualitativa.** Contenido demasiado limitado y monótono, falta de variación en el estímulo, falta de demandas a la creatividad o a la solución de problemas, y escasas oportunidades de interacción social. Parece que estos trabajos se van haciendo más frecuentes con una automatización que no se ha diseñado de manera óptima y con un mayor empleo de los ordenadores tanto en las oficinas como en los procesos de fabricación, aunque es posible que haya casos de lo contrario.

**Conflictos de roles.** Todo el mundo tiene asignados varios roles a la vez. Son los superiores de unos y los subordinados de otros. Es fácil que surjan conflictos entre los diversos papeles, y esos conflictos suelen propiciar la aparición del estrés, como ocurre, por ejemplo, cuando las exigencias del trabajo chocan con las de un progenitor o hijo enfermo o cuando un supervisor se encuentra dividido entre la lealtad a sus superiores y la lealtad a sus compañeros y subordinados.

**Falta de control sobre la situación personal.** Es otra persona la que decide qué es lo que hay que hacer, cuándo y cómo; es lo que sucede, por ejemplo, en relación con el ritmo y los métodos de trabajo, cuando el trabajador carece de influencia, de

control, de voz. O cuando hay incertidumbre o no existe una estructura evidente en la situación laboral.

**Falta de apoyo social** en casa y por parte del jefe o de los compañeros de trabajo.

**Estresores físicos.** Estos factores pueden influir en el trabajador tanto física como químicamente; basta con recordar los efectos directos que tienen sobre el cerebro los disolventes orgánicos. Es posible también que efectos psicosociales secundarios tengan su origen en la molestia que producen olores, luces deslumbrantes, ruidos, temperaturas o grados de humedad extremos. Esos efectos pueden derivarse asimismo de que el trabajador es consciente de que está expuesto a peligros químicos que ponen en riesgo su vida o a riesgos de accidente, o los sospecha o los teme.

Por último, las condiciones de la vida real tanto en el trabajo como fuera de él suelen comportar una combinación de muchas exposiciones. Esas exposiciones podrían superponerse unas a otras en relación de adición o en sinergia. La gota que colma el vaso puede ser por consiguiente un factor del entorno bastante trivial, pero que se produce cuando ya se soporta una carga ambiental anterior muy considerable.

## **Teorías que Fundamentan el Estudio**

### **Teoría de Sistemas Abiertos de Katz y Kahn (1970)**

Analizando la teoría general de sistemas y sus totalidades e interacciones tanto internas como externas y su medio con las que trabaja, hoy en día es una fuente poderosa que hace posible la explicación de ciertos fenómenos que pasan en el mundo real y hacen posible saber que puede pasar en días futuros con ciertos sistemas o parte de ellos, la teoría general de sistemas al analizar estas totalidades, debe traer en ella una visión completa e integra. Según el enfoque reduccionista, esta totalidad, se ha dividido en varias partes y analizadas desde diferentes campos científicos, es decir, la realidad de sistemas es dividir en varios subsistemas y cada una de ellas resulta ser unidad de análisis de los diferentes campos del saber.

No obviando, que el objetivo es ser capaz de comprender la organización, las organizaciones humanas, la unidad de análisis en los diferentes sistemas, con tal de identificar diferentes conceptos y mecanismos que la teoría general de sistemas plantea, los dos autores llamados Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo mediante la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones. Luego compararon las posibilidades de aplicación de las principales corrientes sociológicas y psicológicas en el análisis organizacional, proponiendo que la teoría de las organizaciones se libere de las restricciones y limitaciones de los enfoques previos y utilice la teoría general de sistemas.

Según el modelo propuesto por ellos, la organización presenta las siguientes características típicas de un sistema abierto: importación-transformación-exportación de energía, considerando que los sistemas son ciclos de eventos, entropía negativa, información como insumo, retroalimentación negativa, proceso de codificación, estado de equilibrio, homeostasis dinámica, diferenciación, equifinalidad y límites o fronteras. Por otra parte Katz y Kahn, establecen que los sistemas abiertos no descansan, sino que tienden a la diferenciación y la elaboración, debido a las dinámicas del subsistema especificando la relación entre crecimiento y supervivencia. Ahora bien, se puede decir, finalmente, que los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de equidad, que afirma que los sistemas pueden conseguir el mismo estado final partiendo de diferentes condiciones iniciales y por diferentes vías de desarrollo.

Este modelo, fue desarrollado en base a la teoría de sistemas y las organizaciones, creando uno más amplio y renovador, allí hicieron una comparación donde determinaron que la teoría de las organizaciones fuera más libre y sin límites de los enfoques antiguos. Así se creó la actual Teoría General de Sistemas. Para Katz y Kahn las organizaciones como sistema abierto presentan las siguientes características:

1. Proceso de Importación (Entrada): se refiere a los recursos que recibe la organización de otras organizaciones, personas o del ambiente.
2. Transformación: es el proceso por el cual la organización transforma los recursos adquiridos en servicios, productos, fuerza laboral, etc. Estas actividades exigen alguna reorganización de los insumos (entradas).

3. Exportación (salida): los sistemas abiertos exportan sus productos o resultados hacia el ambiente.

Katz y Kahn, señalan que el criterio de la eficiencia no basta para lograr un análisis organizacional completo, ya que aquélla sólo constituye un aspecto de la eficacia organizacional, el enfoque de sistemas ha sido adoptado por psicólogos sociales, como una base para estudiar las organizaciones, esta metodología de sistemas abiertos se asume como un esquema conceptual creando una condiciones de aplicación en la realidad empírica; a su vez se entiende que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente, además se considera que la organización se encuentra dentro de un sistema socio técnico abierto integrado de varios subsistemas y con esta perspectiva, una organización no es simplemente un sistema técnico o social, más bien es la integración y estructuración de actividades humanas en torno de varias tecnologías.

Las tecnologías afectan los tipos de entradas a la organización, la naturaleza de los procesos de transformación, y los productos que surgen del sistema, sin embargo, el sistema social determinan la afectividad y eficiencia en la utilización de la tecnología. Según este modelo las organizaciones para autorrealizarse debe recibir, buscar, tener información, energía, recursos o insumos del entorno donde se desenvuelven para mantenerse en el mercado, transformarlo dependiendo de lo que se requiera o se necesite intercambiando materia con el mismo medio y así obtener el producto o resultado esperado, por el cual recaudaron los elementos y relaciones del sistema, por ser un modelo abierto de la innovación a cambios externo logrando influir en dicha organización el resultado obtenido, puede ser el no esperado y tender a ciclo repetitivos de entrada, proceso y salida para mejorar el sistema y sustentar su periodo de vida.

De esta manera, dicha organización para ser eficiente y eficaz debe usar la retroalimentación para que las posibles desventajas o errores puedan ser mejoradas y solventadas, para cuando contienen la repetición de ciclos; se mantendrá estable mientras mantenga el equilibrio a través del flujo entre el personal humano, material y de información. Debido a que el elemento principal de esta organización es el factor

humano y este es complejo, esta debe estar en continuo cambio y transformación para cumplir su función y adaptarse a la innovación que esta lo rodea, ya sea usando diferentes caminos, maneras para alcanzar los objetivos planificados.

### **Teorías Sociológicas: Teoría de las Relaciones Humanas, Mayo (1949)**

En estos momentos de cambio acelerado en la globalización y la cultura de la calidad y el servicio al cliente, no deja de ser frustrante el comprobar que aún persista, en las organizaciones, la aplicación de modelos rígidos y mecanicistas incompatibles con las principales variables, tanto de su entorno, como de su cultura, estos procesos o estructuras organizacionales particulares, están en franca contradicción con los supuestos que dichos modelos sustentan. Solo el conocimiento basado en estudios serio y fundamentado de los modelos y teorías de la administración, así como de las condiciones particulares de cada organización, ofrecen una buena opción para diferenciar, con prudencia e inteligencia, la utilización de los más adecuados, y no caer en la trampa de los remedios universales o paternalistas, que tan nefastos resultados han provocado en las organizaciones privadas y públicas

La teoría de las relaciones humanas, también denominada escuela humanística de la administración, fue desarrollada por Elton Mayo (1880–1949), y sus colaboradores John Dewey y Kurt Lewin, para contrarrestar la deshumanización del trabajo impuesta por la teoría clásica de la administración, la cual pretendía desarrollar una civilización industrial en donde lo más importante fuera la tecnología y el método de trabajo, no importando el trabajador. Esta Teoría constituye un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Se crea la necesidad de corregir la fuerte tendencia de la deshumanización del trabajo, aparecida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Por tal motivo se visualiza de forma directa cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas las cuales son:

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.
4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

En esta teoría se destaca poco a poco la manera de liberarse de esos conceptos rígidos y mecánicos de la antigua teoría (clásica), y se adecua a nuevos patrones de vida en donde las relaciones humanas se convierten en un movimiento típicamente norteamericano, todo ello enfocado a una democratización de conceptos administrativos más fuertes. Resaltando que en esta teoría la filosofía humana conductista señala una perspectiva más amplia sobre la importancia del elemento humano dentro de todos los organismos sociales entre los representantes de esta escuela se nombran los sicólogos sociales y aunque tiene antecedentes de Elton Mayo es considerado Kurt Lewin, como su fundador y Douglas Mc. Gregor su principal representante Lewin, dedicó principalmente su primer estudio a los pequeños grupos y destaca las ventajas en la participación entre los miembros de un grupo de trabajo; ya que su teoría e investigación las desarrolla mediante y con forma a la técnica

conocida como dinámica de grupos y sus trabajos dieron impulso y origen a numerosos estudios sobre conducta organizacional.

Es importante resaltar que la teoría neoclásica no es más que una recopilación de las mejores ideas de las otras teorías que enfocando una aplicación más certera de los procesos que se utilizan y así maximizar al máximo los costos, así con una buena planeación de todos estos mecanismos llegan al logro planteado en la vida, es decir utilizando los mejores mecanismo en los procesos se llega al éxito total. Con la teoría de las relaciones humanas se logra obtener el máximo de eficacia, de integridad y trabajo en equipo ya que nos da una pautas que se debe tener en cuenta a la hora de resolver trabajos en grupo ya que nos brinda mecanismos de humanizar y democratizar los procesos, es decir esta teoría sirve para mejorar el clima laborar en las organizaciones, y no solo esto; también sirve en la vida familiar, social y profesional, así con buenas relaciones se mejora el rendimiento.

El nuevo pensamiento de Hawthorne marcó, el surgimiento de una nueva teoría administrativa basada en valores humanísticos, introduciendo nuevas variables en el ya enriquecido diccionario de la administración: la integración y el comportamiento social. Dentro de este enfoque humanístico se abre un marco mayor de los investigadores: la propia civilización industrial, que lleva a las empresas a preocuparse solo por su supervivencia financiera y la necesidad de una mayor eficiencia para alcanzar las ganancias previstas. En consecuencia, todos los métodos convergen a la eficiencia y no a la cooperación humana ni, mucho menos, a objetivos humanos. De allí que el conflicto al interior de la empresa (objetivos de la organización contra los objetivos individuales de los participantes). Siendo indispensable conciliar un equilibrio en organización industrial: en la función económica y social.

Por otro lado, en los planteamientos de la Teoría de las Relaciones Humanas se excluyeron como fuentes de conflicto en la organización, otros actores que son considerados por los teóricos de la gerencia del conocimiento como fuentes de conocimiento para las empresas: los competidores, los clientes, los proveedores, distribuidores, gobierno, relaciones internacionales, políticas macroeconómicas, entre otros.



### **Teorías Psicológicas: Teorías de las Necesidades de Maslow (1972)**

Esta teoría la presenta su creador a través de una pirámide adaptada a la cultura de seguridad proactiva de anticipación en el trabajo. Maslow plantea que el ser humano está constituido y compuesto por un cuerpo físico, cuerpo sociológico y cuerpo espiritual y que cualquier repercusión o problema que ocurre en cualquiera de estos cuerpos repercute automáticamente sobre el resto de los demás cuerpos de la estructura. Por esto Maslow propone dentro de su teoría el concepto de jerarquía, para así darle orden a las necesidades a nivel del cuerpo físico, sociológico y espiritual.

Según la teoría de Maslow, los motivos deben tener un orden de prioridades, colocándola desde la más baja hasta la más alta. De hecho las coloca en una pirámide para representar las etapas que corresponden a lo fundamental que cada motivo tiene para la supervivencia y al momento en que parece de la evolución de la especie y en el desarrollo de cada individuo. Maslow indica que hay que satisfacer necesidades más básicas para que se presenten los motivos superiores. El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, plantea dentro de sus teorías de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañe a todo individuo y que se encuentra organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo.

Su teoría de la pirámide se basa en una jerarquía de las necesidades que las personas necesitan cubrir. La pirámide de Maslow, es una teoría psicológica propuesta por el, en su obra “una teoría sobre la motivación humana” de (1943), que posteriormente amplió. Su teoría formuló una jerarquía de necesidades humanas y define que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide), satisfecha no se produce un estado de apatía, si no que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentran en un lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas las necesidades que se buscan satisfacer

Así, pues, dentro de esta estructura, al ser satisfecha las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentran en

las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Aquí subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está siempre en su naturaleza. Seguidamente se mencionan las necesidades según Maslow:

- Necesidades fisiológicas: necesidades vegetativas relacionadas con hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, entre otras. Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Tiene que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: alimento, vivienda, vestimenta, entre. Dentro de esta se encuentra, entre otras, necesidades como la homeostasis (esfuerzos del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.
- Necesidades de seguridad: se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situación de peligro. Conservación de su propiedad, de su empleo, etc. Llevan al individuo a protegerse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, la huida del peligro, las necesidades de seguridad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia del individuo. Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de esta se encuentra la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Esta necesidad se relaciona con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligados al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía.
- Necesidades de reconocimiento o estima: a esta altura de la pirámide el individuo necesita ser más que un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en termino de respeto, estatus, prestigio, poder, etc., también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima y por lo tanto relacionada con la autoevaluación y la autoestima de los individuos. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, auto precio, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, estatus, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede generar

sentimiento de inferioridad, debilidad y desamparo. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado la autovaloración y el respecto a si mismo.

- Necesidad de auto-superación o de autorrealización: consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol. Relacionada con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir, lograr su realización. Esta tendencia se expresa el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento. También conocidas como de autorrealización o autoactualización, que se convierten el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.
- Necesidades sociales: el hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones. Relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: amor, afecto y participación conducen al individuo al individuo a la adaptación o no a la social. Las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupos están relacionadas con este tipo de necesidades. Una vez satisfecha las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con sus aspectos afectivos y su participación social. Dentro de esta necesidades se tiene la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro del mismo, entre otros.

### **Teoría del factor Dual, Herzberg (1968)**

El representante primordialmente de dicha teoría Herzberg (1968), el cual parte que la motivación del trabajador tiene que ver con dos factores: higiénicos y motivadores. Entre los factores higiénicos se tiene el status relacionado con los títulos

de los puertos, tener oficina propia. Factor de seguridad peligros de antigüedad, reglas, procedimientos; condiciones de trabajo (ambiente físico totalmente adecuado), y el elemento económico (sueldos, salarios, prestaciones). Con respecto a los factores motivadores plantean los siguientes: tareas estimulantes, sentimientos de autorrealización, aprovechamiento de las oportunidades y la responsabilidad.

Esta teoría es denominada también teoría bifactorial, basándola su autor, en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría la teoría motivación-higiene. Al creer que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigo la pregunta, “¿Que desea la gente de su puesto?”. Les pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos. Luego se tabularon y categorizaron estas repuestas.

La teoría bifactorial tuvo como sustento los estudios que Frederick Herzberg junto con su grupo de investigación desarrollaron en empresas de Pittsburgh, Estados Unidos. La investigación consistía en un cuestionario en el cual se preguntaba a ingenieros contadores acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en su trabajo. Por el análisis de las contestaciones, Herzberg llego a la conclusión de que las repuestas que la gente daba cuando se sentían mal. Factores intrínsecos, como logros, reconocimiento y responsabilidad, se relacionaron con la satisfacción con el puesto.

Herzberg, (1968), dijo que los datos surgieron que lo opuesto de la satisfacción no es insatisfacción, como se creía en la forma tradicional. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio. Los factores que llevan a la satisfacción con el puesto se les separa y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción con el puesto. De dicha investigación se lograron separar dos tipos de factores, a saber:

1. Factores higiénicos: la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: estos son los llamados factores higiénicos. La presencia de estos factores permite que las personas no se sientan insatisfechas en su trabajo pero no implica que generaran

la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos de estos factores son: las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, entre otros.

2. Factor motivacionales: la satisfacción en el campo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivadores. Se describe como la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados. Ejemplos: el grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, entre otros.

Herzberg caracterizó a los factores que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió la enfatización de motivadores, aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto. En la vida de las organizaciones la falta de cobertura de los factores higiénicos provocara la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismos permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer en forma mínima sus necesidades higiénicas esto evitara que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar una actitud motivante.

Respeto de esta teoría suele producirse una confusión semántica, ya que muchas personas consideran que lo opuesto a satisfacción es insatisfacción y viceversa. Sin embargo lo opuesto a satisfacción es ausencia de insatisfacción. A los efectos de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en convertir a esta un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos.

Al analizar los componentes y postulados teóricos de esta teoría con la investigación en cuestión se fortalece la pertinencia de la misma, así como, los beneficios que la misma genera para interpretar la problemática, puesto, que entre los distintos que este autor plantea se hizo el hecho que existe una relación entre la capacidad de satisfacción del trabajador y la transferencia de conocimiento que por ende influye en la productividad en la organización. Otro aspecto importante lo

constituyen los grupos o equipos de trabajo, los cuales forman parte de los elementos internos que consideren el autor de este enfoque. Por la fuente, se establece la importancia de esta teoría se deriva los distintos elementos y los constructos abordados mediante el estudio.

### **Bases Legales**

La fundamentación jurídica del presente estudio está contenida en las siguientes cartas legales:

#### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

La fundamentación jurídica del presente estudio está contenida en las siguientes cartas legales: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012), La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo LOPCYMAT (2005); el Plan de la Patria Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación (2013-2019) y la Ley del Estatuto de la Función Pública. (2002). A continuación, se pasa a desarrollar cada una ellas:

#### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

Capítulo V, de los Derechos Sociales y de las Familias, contiene en el artículo 87 lo siguiente:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

En atención al artículo citado queda establecido las condiciones de equidad y el legislador asigna legalidad a los aspectos sociales que del trabajo se derivan y así mismo brinda protección al trabajador, siempre y cuando éste actúe a favor de los planes, metas y objetivos de la organización para la cual presta sus servicios. Además, la legislación prevé la garantía de estos derechos y señala las recompensas laborales desde un punto de vista económico. De allí, que se deriva la importancia de citar este artículo por cuanto contempla que el estado se ha trazado garantizar el derecho al empleo y adoptar medidas que abarquen a toda las medidas y libertades para el trabajo.

### **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012)**

Esta ley establece cómo deben ser las condiciones de trabajo, sin embargo precisa condiciones y responsabilidades en las cuáles se debe alinear tanto el patrono como los trabajadores.

En el Título III De la Justa Distribución de las riquezas y de las condiciones de trabajo en su artículo 156 dice que el trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos garantizando:

- a.- El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b.- La formulación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c.- El tiempo para el descanso y la recreación.
- d.- El ambiente saludable de trabajo.
- e.- La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral-
- f.- La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

El patrono deberá tomar las medidas que fueren necesarias para que el servicio se preste en condiciones de higiene y seguridad que responden a los requerimientos de la salud del trabajador en un medio de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

En tal sentido, se evidencia la importancia de citar este artículo por cuanto la ley impone que en las condiciones generales de trabajo se garantice: el desarrollo físico, intelectual y moral; el tiempo de descanso; el ambiente saludable de trabajo, la protección a la vida, la salud y la seguridad laboral; la prevención y condiciones necesarias para evitar el hostigamiento y el acoso.

### **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo LOPCYMAT (2005)**

Esta ley específica, rige y regula la aplicación de las condiciones ergonómicas del ambiente de trabajo en Venezuela, en el Título I Capítulo I Del objeto y ámbito de aplicación de esta ley, Artículo 1.- El objeto de la presente Ley es:

Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social...

Del artículo citado se evidencia el deber que tienen las instituciones de proveer las condiciones mínimas necesarias para desenvolverse libre y sanamente en sus puestos de trabajo, a los fines de prevenir enfermedades ocupacionales y/o accidentes laborales. Así mismo, cabe citar el artículo 11 de la mencionada ley, que trata sobre los Aspectos a incorporar en la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo:

La Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo deberá incluir, entre otros, los siguientes aspectos: 1. El establecimiento y aplicación de la normativa en materia de seguridad y salud en el trabajo, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social. 2. La inspección y supervisión de las condiciones y medio ambiente de trabajo, así como los mecanismos y políticas de coordinación y cooperación entre los órganos y entes



competentes en el área de prevención, salud y seguridad en el trabajo y de utilización del tiempo libre, descanso y turismo social a nivel nacional, estatal y municipal...

Luego de analizado el artículo citado, se puede inferir que existen ciertos aspectos de seguridad y salud en el trabajo que deben ser garantizados a los fines de establecer tanto condiciones ambientales, físicas y recreativas que permitan al individuo gozar de espacios para el tiempo libre como descanso y turismo social, dichos elementos permitirán mejorar la calidad de vida en el trabajo y familia, así como atender los aspectos psicosociales que puedan influir en el desenvolvimiento laboral.

### **Ley del Estatuto de la Función Pública. (2002)**

La Ley del Estatuto de la Función Pública. (2002), señala en el artículo 63, lo siguiente:

El desarrollo del personal se logrará mediante su formación, capacitación y comprende el mejoramiento técnico profesional y moral de los funcionarios y funcionarias públicos; su preparación para el desempeño de funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario o funcionaria público.

El legislador garantiza en el artículo 63° de esta ley, el mejoramiento técnico profesional y moral, mediante la formación y capacitación del funcionario o funcionaria pública, que serán ejecutados directamente por los órganos o entes de la Administración Pública Nacional a través de programas coordinados, vigilados y controlados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo para asegurar el cumplimiento de estos. Es allí donde se evidencia la similitud de este artículo con la

investigación que se lleva a cabo, porque ambos buscan alternativas para mejorar el desempeño laboral de los empleados públicos o privados.

### **Ley del Plan de la Patria Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación (2013-2019)**

Por su parte, el plan de la Patria, a través del Objetivo Nacional 1.5. Desarrollar nuestras capacidades científico-tecnológicas vinculadas a las necesidades del pueblo. Objetivos Estratégicos y Generales 1.5.1. Consolidar un estilo científico, tecnológico e innovador de carácter transformador, diverso, creativo y dinámico, garante de la independencia y la soberanía económica, contribuyendo así a la construcción del Modelo Productivo Socialista, el fortalecimiento de la Ética Socialista y la satisfacción efectiva de las necesidades del pueblo venezolano. 1.5.1.1. Desarrollar una actividad científica, tecnológica y de innovación, transdisciplinaria asociada directamente a la estructura productiva nacional, que permita dar respuesta a problemas concretos del sector, fomentando el desarrollo de procesos de escalamiento industrial orientados al aprovechamiento de las potencialidades, con efectiva transferencia de conocimientos para la soberanía tecnológica.

El estudio se encuentra enmarcado a grandes rasgos, el plan de la patria no trata específicamente el tema de los factores psicosociales que inciden en la transferencia de conocimiento, sin embargo, trata algunos aspectos que se refieren al tema en sí, desde el ámbito tecnológico; sin embargo, se da la relevancia al aspecto de la investigación científica que se interrelacionan directamente con la temática en cuestión.

## Cuadro 1

### Operacionalización de Variables

Objetivo Específico	Variable	Indicador		Fuente	Técnica	Instrumento
Caracterizar el proceso de transferencia del conocimiento en el talento humano que conforma la división de personal de la Zona Educativa Apure	Transferencia del Conocimiento	- Captar o percibir la información	1,2	Trabajadores	Encuesta	Cuestionario
		- Gestión del Conocimiento	3,4,5 y 6			
		- Receptor de la información	7			
		- Naturaleza de la Tarea	8			
		- Tipo de conocimiento	9			
Describir las estrategias organizacionales que aplican los gerentes actualmente para minimizar la incidencia de los factores psicosociales en el talento humano que labora en la división de personal de la Zona Educativa Apure	Estrategias	- Carga Mental	1,2	Gerentes	Encuesta	Cuestionario
		- Autonomía Temporal	3,4			
		- Definición de Rol	5,6			
		- Factores Interpersonales	7,8			
		- Entorno del Trabajo	9,10			

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizó el estudio para responder al problema planteado. Por su parte, Sabino (2010), define el marco metodológico como: “el conjunto de acciones destinada a describir a analizar el fondo del problema planteado a través de procedimientos específicos que influyen las técnicas de observación y recolección de datos determinados con el cómo se realizara el estudio” (p. 118). De allí, que se pasó a describir cada uno de los aspectos que involucra la metodología del estudio.

#### **Enfoque Epistemológico**

La presente investigación cuyo objetivo es proponer estrategias organizacionales para optimizar la transferencia del conocimiento como elemento integrador bajo los efectos de los factores psicosociales que inciden en la división de personal de la Zona Educativa Apure, se fundamentó en el paradigma positivista cuantitativo, el cual es definido por Sabino (2012) como: “el que usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.5). Considerando que la forma de recolectar los datos en la misma es a través de la encuesta cuyos resultados fueron tabulados y analizados de manera cuantitativa.

#### **Tipo de Investigación**

Existen varios criterios para agrupar los diferentes tipos de investigación, de hecho los especialistas lo hacen ya sea por su propósito, estrategias, objetivos,

problemas de estudio o disciplina en las que se encuentran inmersos, entre otros. Específicamente, según: De acuerdo a Palella y Martins (2012), el propósito del estudio descriptivo es “interpretar realidades de hecho, incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos, hace énfasis sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente”. (p. 86). Desde el punto de vista metodológico el estudio fue de carácter descriptivo, ya que se plantea describir en forma específica las características inherentes a la investigación. En tal sentido, Arias (2013), señala que la investigación descriptiva consiste en:

La caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p.24)

Según los autores, en los estudios descriptivos, la recolección de los datos se basa en el registro de comportamientos o de lo observado, pero va más allá de la toma y tabulación de datos; supone un elemento interpretativo del significado o importancia de lo que describe, por tanto, en esta investigación no sólo se plantea el problema, sino además permitió el diseño de estrategias organizacionales para optimizar la transferencia del conocimiento como elemento integrador bajo los efectos de los factores psicosociales que inciden en la división de personal de la Zona Educativa Apure.

### **Diseño de Investigación**

El trabajo se circunscribió en el diseño de campo, ya que los datos fueron recolectados de la situación estudiada, al respecto, es definida por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2012), como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores

constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p.18).

Esto permite investigar los efectos de la interrelación entre las variables; es importante mencionar que se tomaron los datos de fuentes vivas, al implicarse con la problemática estudiada, lo cual fue accesible, pues es parte del personal de la institución en referencia. Finalmente, se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, por cuanto consistió en elaborar una propuesta para darle solución al problema planteado. En este sentido, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011) define el proyecto factible como: “Un modelo operativo variable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p. 11). De allí, que el estudio tiene objetivo proponer estrategias organizacionales para optimizar la transferencia del conocimiento como elemento integrador bajo los efectos de los factores psicosociales que inciden en la división de personal de la Zona Educativa Apure.

## **Población y Muestra**

### **Población**

La población, de acuerdo con Arias (2012), es “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81). En este sentido, una investigación puede tener como propósito el estudio de un conjunto numeroso de objetos, individuos, e incluso documentos, a dicho conjunto se le denomina población. Por consiguiente, en este caso la población es finita, y la constituyen 6 gerentes y 40 empleados de la Zona Educativa del Estado Apure. A continuación, se detalla en el siguiente cuadro la distribución de la población:

**Cuadro 2**  
**Distribución de la Población Sujeto de Estudio**

<b>Estrato</b>	<b>N° Sujetos</b>
Gerentes	6
Empleados	40
<b>Total</b>	<b>40</b>

**Fuente:** Oficina de Recursos Humanos de la Zona Educativa del Estado Apure. Año (2017).

### **La Muestra**

Para Tamayo (2012), sostiene que la muestra, “es la selección de algunos elementos, con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual está formada”. (p.115). Por su parte, Arias (2012), señala que la muestra “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83). Ahora bien, concibiendo que la población o universo de actores que laboran en la institución, es relativamente pequeña, se tomó la misma de manera intencional de tipo censal, es decir, que se empleó la totalidad de las unidades de análisis, a saber, (46) unidades de análisis.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Las técnicas, son definidas por Sabino (2012) de la siguiente manera: “Es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia” (p. 81). En este estudio, se aplicaron varias técnicas, las cuales permitieron obtener la información. Entre ellas, se pueden indicar: La Observación Simple y la Encuesta.

Los instrumentos son definidos por Duarte (2013), como: “Aquellos medios impresos, dispositivos, herramientas o aparatos que se utilizan para registrar la información obtenidas en las entrevistas” (p. 78). En tal sentido, para la recolección de los datos se emplearon dos instrumentos, a saber el cuestionario definido por Arias (2012) como “Un instrumento básico de la observación en la encuesta y en la

entrevista. En el cuestionario se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables” (p. 12). Este aspecto, posibilita observar los hechos a través de la valoración que hace de los mismos el encuestado o entrevistado, limitándose la investigación a las valoraciones subjetivas de éste.

Un primer cuestionario dirigido a los trabajadores a los fines de establecer los factores psicosociales que inciden en la transferencia del conocimiento, el mismo estará conformado por ítems, cuyas alternativas de respuestas, fueron formuladas bajo la escala de Likert con alternativas de respuestas que van desde Siempre (S), Casi Siempre (CS), A Veces (AV), Rara Vez (RV) y Nunca (N).

Un segundo cuestionario administrado a los gerentes a los fines de diagnosticar las estrategias que aplican para la transferencia del conocimiento en el contexto de la gerencia de la Zona Educativa Apure, el mismo estará conformado por ítems, cuyas alternativas de respuestas, fueron formuladas bajo la escala de Likert con alternativas de respuestas que van desde Siempre (S), Casi Siempre (CS), A Veces (AV), Rara Vez (RV) y Nunca (N).

### **Procedimientos Metodológicos empleados en la Investigación**

La investigación para su desarrollo se estructuró en varias fases:

- 1) Revisión, organización y clasificación de la literatura que permitió sustentar el planteamiento del problema y el marco teórico de la investigación.
- 2) Trabajo de campo para la ubicación y determinación de la población objeto de estudio.
- 3) Elaboración de instrumento considerando objetivos, variables e indicadores.
- 4) Validación del instrumento a través del juicio de expertos, quienes revisaron y sugirieron algunas modificaciones en los constructos.
- 5) Aplicación del instrumento a la población seleccionada.
- 6) Procesamiento, análisis e interpretación de la información obtenida.
- 7) Con base en los resultados emitir las conclusiones pertinentes y recomendar de acuerdo a ellas.



## Validación del Instrumento

Según Arias (2012), la validez se define como “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 346). En este sentido, la validez del instrumento en el estudio se determinó a través del juicio de expertos, el cual es definido por Sabino (2012), como un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (p. 29). Para ello, se consultaron tres expertos en diferentes especialidades (uno en metodología y dos especialistas en gerencia mención recursos humanos).

### Determinación de la Confiabilidad

En la presente investigación, la confiabilidad del instrumentos se determinó a través de una prueba piloto, la cual según Sampieri y Otros (2012), señala que la prueba “debe hacerse, en los posible, con una muestra pequeña, pero que sea la más semejante posible a la muestra definitiva” (p.19). Los resultados de esta prueba, se sometieron al procedimiento estadístico Alfa de Cronbach, el cual según Sabino (2012) consiste en: “estimar la fiabilidad de un instrumento medido a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica” (p. 31). En tal sentido, cabe considerar que la confiabilidad es otro requisito que debe cumplir el instrumento de recolección de datos. Por lo tanto, para establecer la confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente de correlación Alfa de Cronbach, el cual se mide a través de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{N \cdot P}{1 + P(N-1)}$$

Dónde:

$\alpha$  = Coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach

N = Número de ítems en la escala

P = Promedio de las correlaciones entre ítems

### **Técnica de Análisis de Datos**

En este estudio, se realizó el análisis cuantitativo de acuerdo a lo expresado por Sabino (2012), es “el tipo de operación que se efectúa con toda información numérica resultante de la investigación, ésta luego del procedimiento sufrido se presentaría en cuadros... los cuales se les ha calculado porcentaje” (p. 190). Por otra parte, se empleó el análisis descriptivo, que según este mismo autor se “refiere a la búsqueda de significados, y sentido de la información con relación al contexto dentro del cual se desarrolla el estudio” (p.119).

La información obtenida a través del cuestionario, se analizó por medio de la estadística descriptiva, la cual es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2011), como “describir los datos, valores o puntuaciones, obtenidas para cada variable” (p. 343), se resalta, que se utilizó la distribución de frecuencias y porcentajes por cada dimensión. Los datos fueron representados en cuadros, usando la técnica de la frecuencia y el porcentaje, para una mejor visualización e interpretación o verificación de la concordancia de los resultados obtenidos con los objetivos específicos propuestas y se mostraron en gráficas de barra.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados y el análisis en base al desarrollo de los objetivos presentados en la investigación realizada, respetando los puntos que los investigadores obtuvieron, así de esta manera presentarlos mediante resultados confiables, los cuales dieron respuestas a los problemas del presente estudio. En primera instancia se muestran los resultados, análisis e interpretación de los cuestionarios, donde se obtuvo información importante sobre las variables involucradas en el estudio. Teniendo esto en cuenta, se muestra la información en gráficas en forma de barras, para que la información que se obtuvo de los objetivos uno y dos sea apreciada más fácilmente. El análisis de los resultados que se obtuvieron, fueron suministrados por las respuestas de todas las personas que formaron parte de la muestra.

En este sentido, los resultados obtenidos se presentaron mediante tablas bajo una modalidad de cuadros, esto permite tener un análisis cuantitativo de cada una de las respuestas dadas por las personas encuestadas, por otra parte, se implementó el uso de graficas de barras, lo cual permite una mejor visualización de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas que se realizaron.

En consecuencia, la información que se presenta, es clara y precisa, por otra parte, se han incorporado los elementos de relevancia que se encuentran en la recopilación de los datos de la presente investigación, dichos datos son representados teniendo en cuenta lo indispensables que son para el análisis e interpretaciones, al igual que los comentarios que se dan al final de cada resultado, por consiguiente, se buscó realizar un análisis lo más objetivamente posible, y así de esta manera lograr obtener un estudio científico notable e inequívoco. A continuación, se presentan dichos resultados:

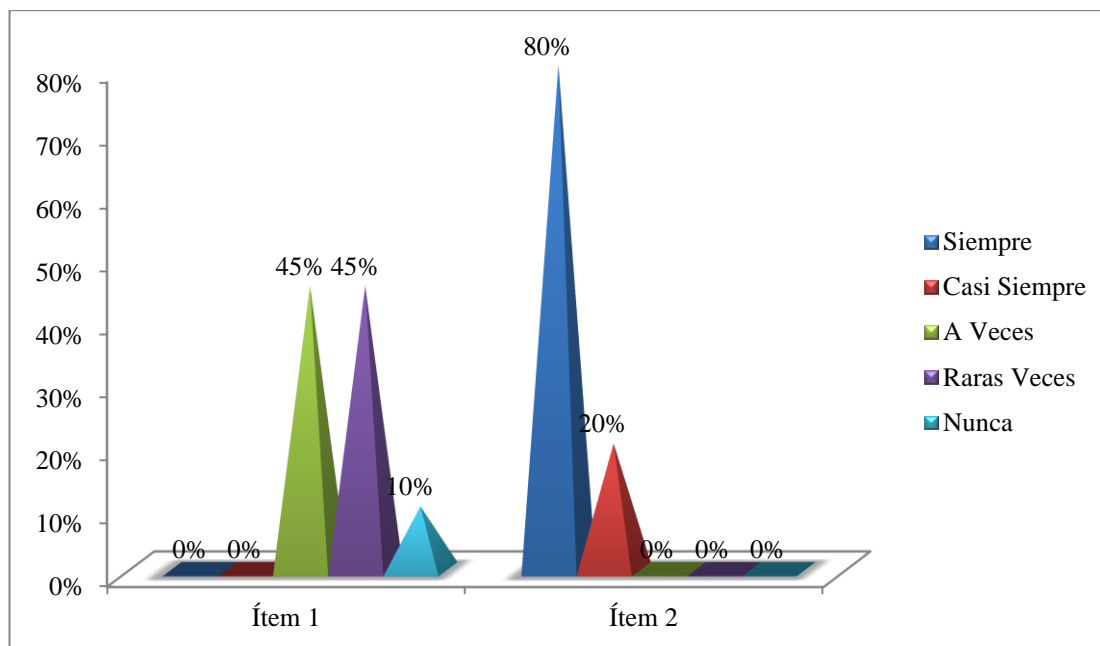
### Variable 1: Transferencia del conocimiento

#### Cuadro 3

Distribución de las respuestas aportadas por los trabajadores a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Captar o percibir la información

N°	Ítems	Indicador					Total
		S	CS	AV	RV	N	
1.	¿En la institución se mantiene al día con información importante a los trabajadores y se realizan discusiones grupales sobre el tema?	-	-	18 45%	18 45%	4 10%	40 100%
2.	¿Comprende la información que le es suministrada en su jornada de trabajo?	32 80%	8 20%	-	-	-	40 100%

Fuente: Moncada, C. (2017)



**Gráfico 1. Captar o Percibir la Información**

En cuanto al indicador: Captar o percibir la información, se tiene para el ítem 1 “¿En la institución se mantiene al día con información importante a los trabajadores y se realizan discusiones grupales sobre el tema?”, la mayor proporción de respuestas

45% y 45% se ubicaron en las opciones a veces y raras veces respectivamente, mientras que el resto 10% se localizó en la disyuntiva nunca. En cuanto al ítem 2 “¿Comprende la información que le es suministrada en su jornada de trabajo?”, la mayoría de las respuestas 80% se ubicó en la opción siempre y el resto 20% en la categoría casi siempre.

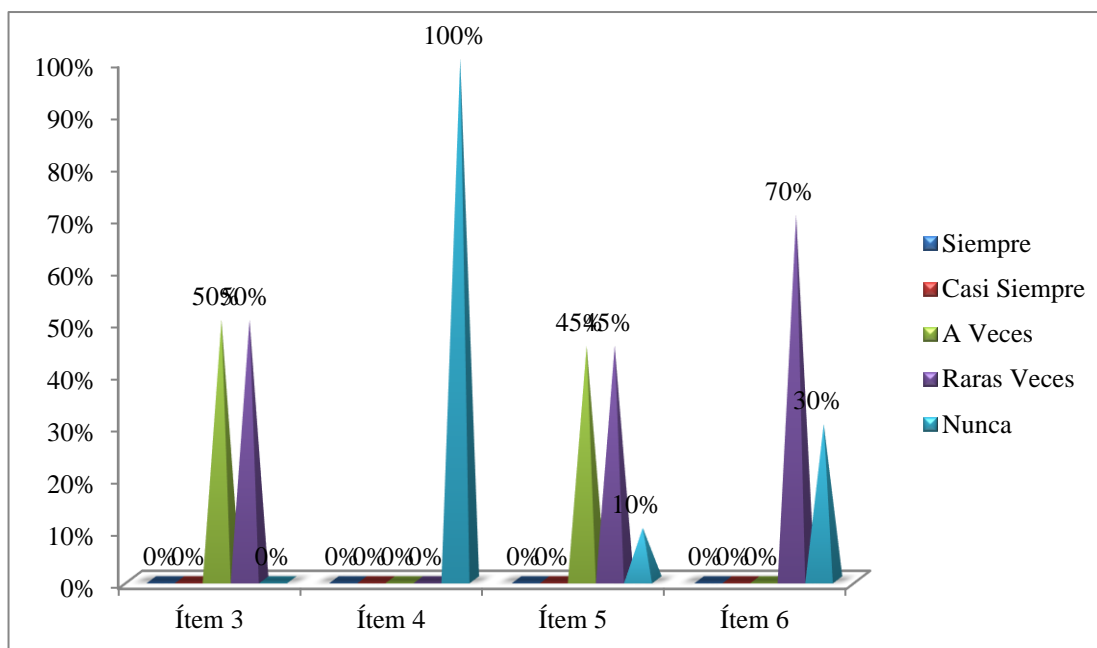
Al interpretar estos datos, se evidencia una tendencia un tanto desfavorable, por cuanto en la organización no se informa periódicamente a los trabajadores sobre las tareas que realiza la institución regularmente. Sin embargo, los empleados manifestaron que si comprenden la información que se les deja saber.

#### Cuadro 4

**Distribución de las respuestas aportadas por los trabajadores a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Gestión del Conocimiento**

N°	Ítems	Indicador					Total
		S	CS	AV	RV	N	
3.	¿La institución coloca en funcionamiento los medios necesarios para conseguir la información y el conocimiento?	-	-	20 50%	20 50%	-	40 100%
4.	¿Los gerentes emplean una cultura orientada al conocimiento?	-	-	-	-	40 100%	40 100%
5.	¿En la institución se ofrece una infraestructura tecnológica de conocimiento?	-	-	18 45%	18 45%	4 10%	40 100%
6.	¿En la organización se incorporan las prácticas sistémicas de la gestión de conocimiento como mejorar continuamente procesos y productos, aprender a explotar el éxito y aprender a innovar?	-	-	-	28 70%	12 30%	40 100%

**Fuente:** Moncada, C. (2017)



**Gráfico 2. Gestión del Conocimiento**

En cuanto al indicador: gestión del conocimiento, cabe señalar que para el ítem 3 “¿La institución coloca en funcionamiento los medios necesarios para conseguir la información y el conocimiento?”, los datos se distribuyeron equitativamente con un 50% cada uno en las opciones a veces y raras veces. Mientras que para el ítem 4 “¿Los gerentes emplean una cultura orientada al conocimiento?”, la información aportada se ubicó en su totalidad 100% en la opción nunca. En cuanto al ítem 5 “¿En la institución se ofrece una infraestructura tecnológica de conocimiento?”, la mayoría de las respuestas 45% y 45% se ubicó en las categorías a veces y raras veces, y el resto 10% se ubicó en la opción nunca. Con respecto al ítem 6 “¿En la organización se incorporan las prácticas sistémicas de la gestión de conocimiento como mejorar continuamente procesos y productos, aprender a explotar el éxito y aprender a innovar?”, la mayoría de las respuestas 70% se ubicó en la opción raras veces y el resto 30% en la categoría nunca.

Al visualizar estos hallazgos, se denota una tendencia desfavorable para la organización por cuanto la gestión del conocimiento no se da de manera regular y confiable, por lo que se encontró que no existe una cultura orientada al conocimiento donde se de una práctica colectiva significativa basada en los procesos de trabajo en

función de la satisfacción de la amplia gama de necesidades humanas, que se institucionalizan en estructuras de signos y símbolos, que son transmitidas por una serie de vehículos de comunicación e internalizadas en hábitos, costumbres, formas de ser, de pensar y de sentir.

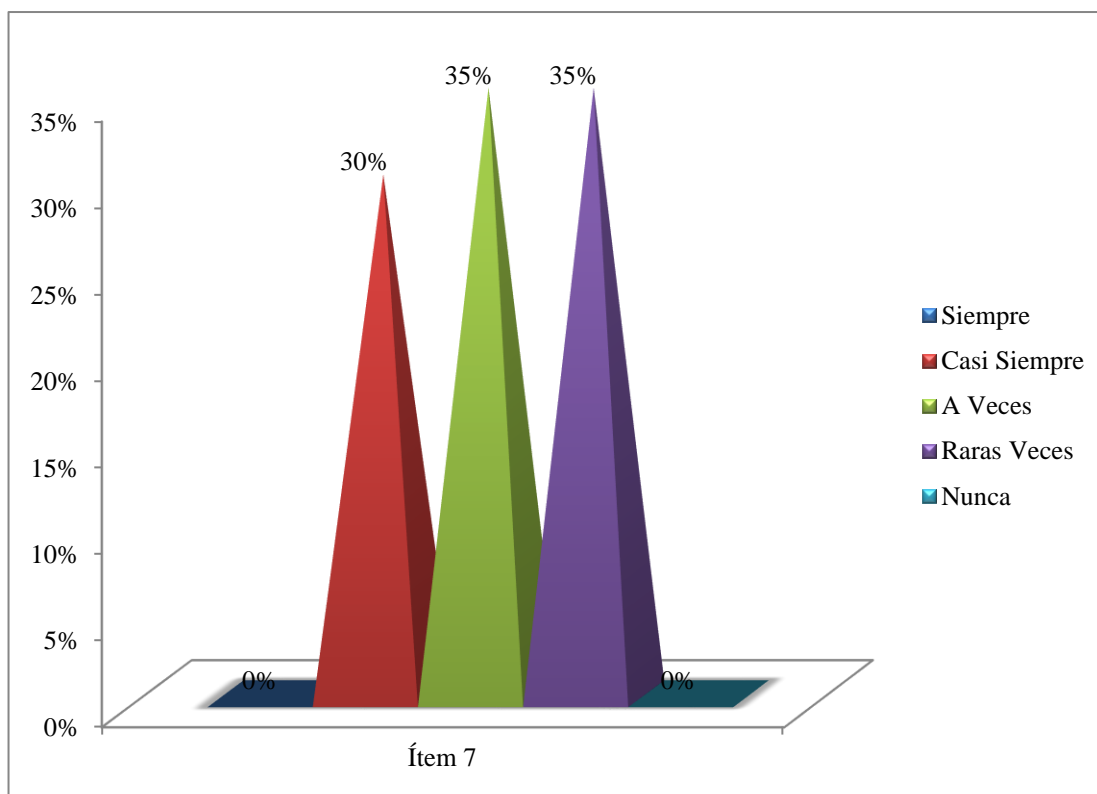
Así mismo, en cuanto a la infraestructura tecnológica de conocimiento, esta debe ser construida de acuerdo al sistema en que se va a desarrollar la gestión de conocimiento, con herramientas que puedan utilizar los usuarios del sistema y que permita fácil acceso a la información y al conocimiento que se necesita. Por lo que es necesario tomar en cuenta este indicador a la hora de diseñar la propuesta donde se incorporen tres prácticas sistémicas en la gestión del conocimiento, como son mejorar continuamente procesos y productos, aprender a explotar el éxito y aprender a innovar.

#### **Cuadro 5**

**Distribución de las respuestas aportadas por los trabajadores a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Receptor de la información**

Nº	Ítems	Indicador					Total
		S	CS	AV	RV	N	
7.	¿En la institución se clasifica el personal según el contexto diferente que pueden influir en la transferencia del conocimiento, dependiendo de su capacidad de absorción, tipos de habilidades para trabajo en equipo y en la utilización de herramientas tecnológicas, además de su experiencia en el área de trabajo, entendimiento del lenguaje y el tipo de conocimiento que requiere (general, directivo o técnico)?	-	12 30%	14 35%	14 35%	-	40 100%

**Fuente:** Moncada, C. (2017)



**Gráfico 3. Receptor de la Información**

Los resultados para el indicador: receptor de la información, se tiene para el ítem 7 “¿En la institución se clasifica el personal según el contexto diferente que pueden influir en la transferencia del conocimiento, dependiendo de su capacidad de absorción, tipos de habilidades para trabajo en equipo y en la utilización de herramientas tecnológicas, además de su experiencia en el área de trabajo, entendimiento del lenguaje y el tipo de conocimiento que requiere (general, directivo o técnico)?” la mayoría de las respuestas 35% y 35% se ubicaron en las opciones a veces y raras veces, mientras que un 30% se localizó en la disyuntiva casi siempre.

Al visualizar estos hallazgos, se visualizan aspectos dispersos puesto que en la organización el personal rara vez es clasificado según su experiencia y conocimiento en un área determinada, lo que se puede convertir en una desventaja para la institución por cuanto cada recurso humano debe poseer un perfil adecuado para desempeñar las funciones que le son encomendadas de una manera eficiente y eficaz.

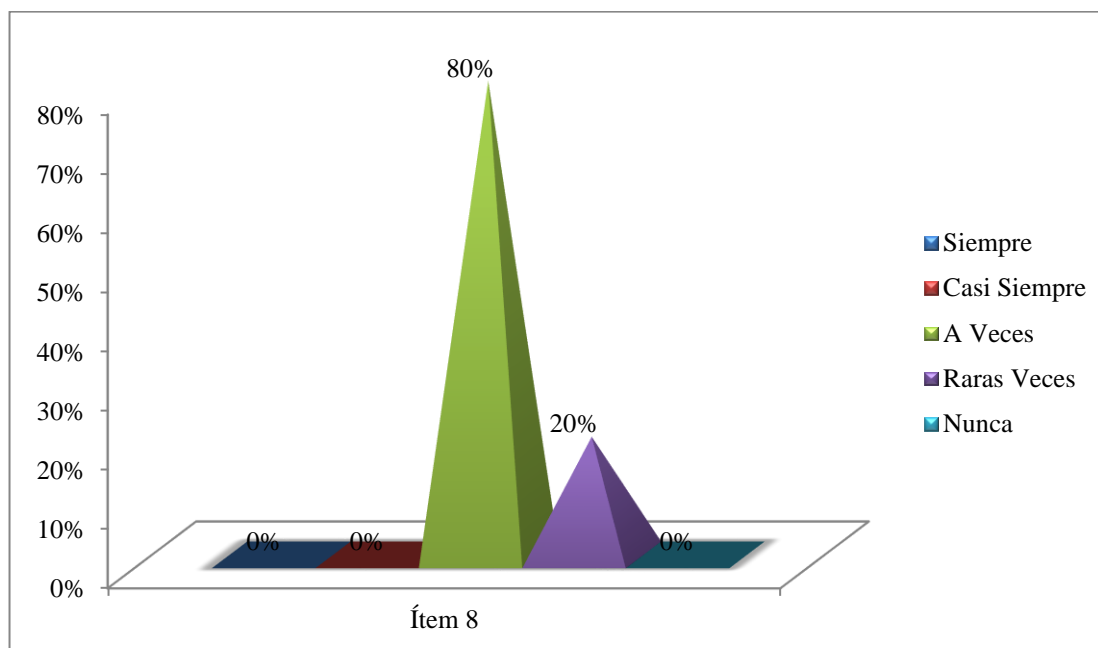


**Cuadro 6**

**Distribución de las respuestas aportadas por los trabajadores a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Naturaleza de la Tarea**

N°	Ítems	Indicador					Total
		S	CS	AV	RV	N	
8.	¿En la institución se toma en cuenta la naturaleza de la tarea a la hora de transferir el conocimiento?	-	-	32 80%	8 20%	-	40 100%

**Fuente:** Moncada, C. (2017)



**Gráfico 4. Naturaleza de la Tarea**

La información suministrada para el indicador: naturaleza de la tarea, deja ver para el ítem 8 “¿En la institución se toma en cuenta la naturaleza de la tarea a la hora de transferir el conocimiento?”, que la mayoría de las respuestas 80% se ubicaron en la opción a veces, mientras que un 20% se localizó en la categoría raras veces. Al interpretar estos hallazgos se puede inferir, que estos datos son desalentadores por cuanto la naturaleza de la tarea tiene un efecto significativo en la eficacia de la transferencia de información. Algunas tareas se repiten todos los días, incluso cada hora, en un trabajo determinado. Otras tareas se realizan de manera infrecuente o sólo cuando se presenta cierto conjunto de circunstancias desusadas. Algunos trabajos

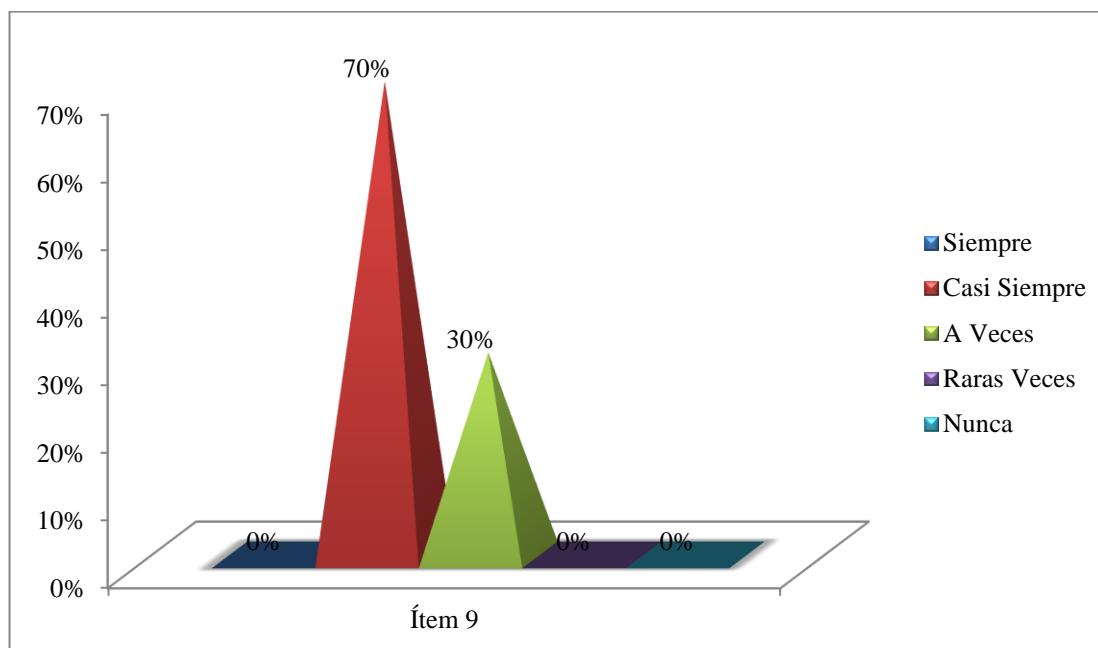
consisten en partes que se realizan siempre de la misma manera y otras que son diferentes cada vez que se presentan (dichos trabajos se llaman no rutinarios).

### Cuadro 7

**Distribución de las respuestas aportadas por los trabajadores a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Tipo de conocimiento**

Nº	Ítems	Indicador					Total
		S	CS	AV	RV	N	
9.	¿Los gerentes antes de seleccionar el mecanismo de transferencia de información evalúa el impacto que afectará la implantación del conocimiento?	-	18 70%	22 30%	-	-	40 100%

**Fuente:** Moncada, C. (2017)



**Gráfico 5. Tipo de Conocimiento**

En cuanto al indicador: tipo de conocimiento, la información deja ver para el ítem 9 “¿Los gerentes antes de seleccionar el mecanismo de transferencia de información evalúa el impacto que afectará la implantación del conocimiento?” que la mayoría de la información aportada 70% se ubicó en la opción casi siempre y el resto 30% se

localizó en la disyuntiva a veces. Estos datos son un tanto favorables, por cuanto en la organización se toma en cuenta el tipo de conocimiento que se está transfiriendo, lo que representa una gran diferencia en cuanto a qué tipo de método de transferencia funciona mejor. El tipo de conocimiento es una sucesión continua que va de lo explícito a lo tácito. En uno de los extremos de la sucesión se encuentra el conocimiento que puede expresarse en procedimientos, pasos y estándares (el conocimiento explícito), que puede traducirse en una lista de verificación o en listas de especificaciones. El en otro extremo de la sucesión está el conocimiento que se encuentra primordialmente en la comprensión de las personas (el conocimiento tácito).

Otro factor que hay que considerar en términos del tipo de conocimiento es cuántas áreas funcionales distintas en la organización se encuentran influidas por el conocimiento que se está transfiriendo, si el conocimiento afecta sólo el trabajo de un individuo, de un equipo íntegro o de varias divisiones con diversas características. Mientras más particular sea el efecto propuesto, más complejo debe ser el conocimiento. El tipo de conocimiento, ya sea tácito o explícito, y su alcance son factores importantes en la manera como puede transmitirse. De allí, que es pertinente tomar en cuenta este indicador a la hora de diseñar la propuesta que se ofrece.

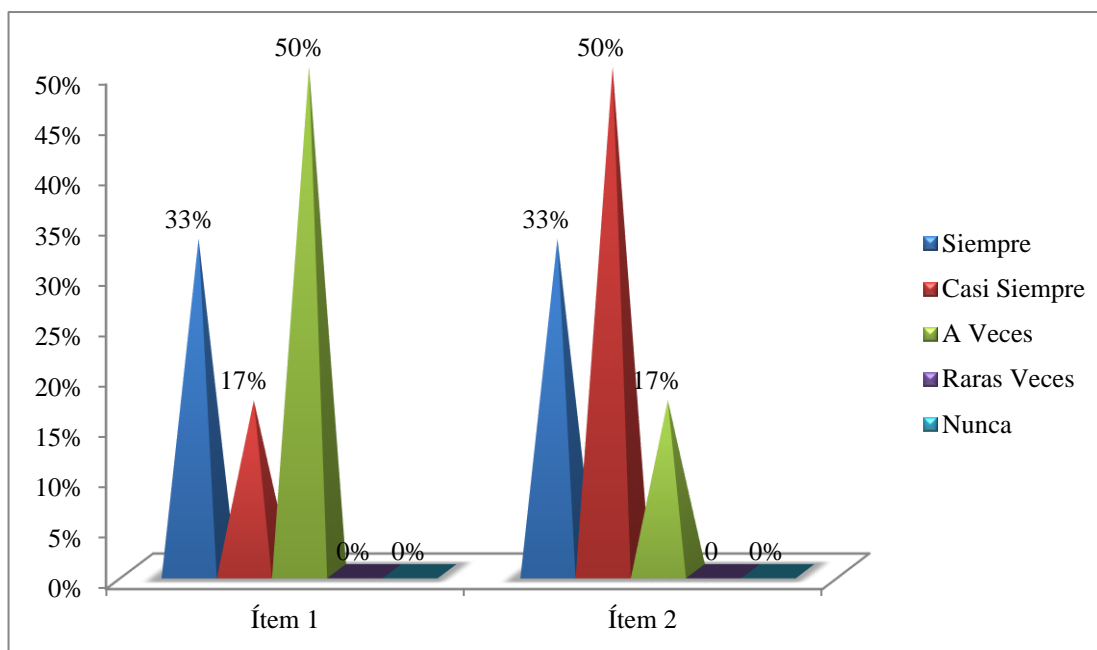
## Variable 2: Estrategias

### Cuadro 8

**Distribución de las respuestas aportadas por los gerentes a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Carga Mental**

N°	Ítems	Indicador					Total
		S	CS	AV	RV	N	
1.	¿Considera que los trabajadores durante su jornada de trabajo se ven forzado y sometido a grandes esfuerzos psicofísicos?	2 33%	1 17%	3 50%	-	-	6 100%
2.	¿El personal en su jornada de trabajo labora más de 8 horas diarias?	2 33%	3 50%	1 17%	-	-	6 100%

**Fuente:** Moncada, C. (2017)



**Gráfico 6. Carga Mental**

En cuanto a la variable 2: estrategias, las respuestas aportadas por los gerentes para el indicador carga mental, ítem 1 “¿Considera que los trabajadores durante su jornada de trabajo se ven forzado y sometido a grandes esfuerzos psicofísicos?”, la mayor proporción de respuestas 50% se ubicó en la opción a veces, mientras que un 33% localizó sus respuestas en la alternativa siempre y el resto 17% en la categoría casi siempre. Para el ítem 2 “¿El personal en su jornada de trabajo labora más de 8 horas diarias?” la mayor proporción de respuestas 50% se ubicó en la opción casi siempre, mientras que un 33% localizó sus respuestas en la alternativa siempre y el resto 17% en la categoría a veces.

Estos resultados denotan que en su mayoría los trabajadores poseen una carga mental elevada en su jornada laboral, lo que conlleva a deducir los mismos emplean una serie de requerimientos psicofísicos y que son sometidos a extensas cargas laborales para llevar a cabo sus funciones. Es pertinente acotar que la carga mental o carga laboral o carga de trabajo se define como el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral. De allí, que la medición de carga laboral es la aplicación de técnicas para determinar el

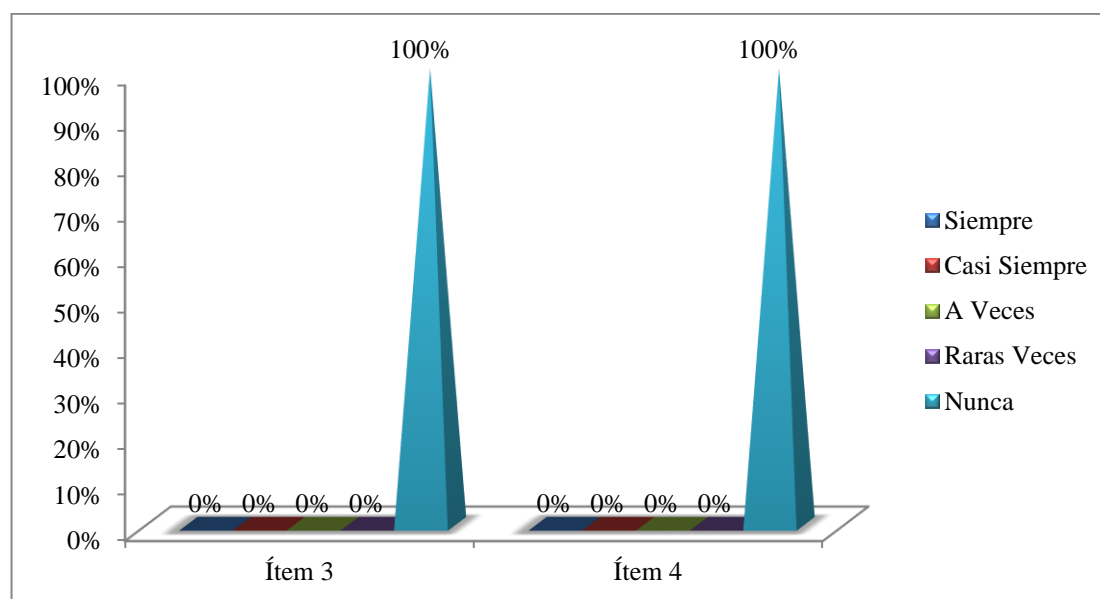
tiempo que invierte un trabajador cualificado en llevar a cabo una tarea definida efectuándola según una norma (método) de ejecución preestablecida.

### Cuadro 9

**Distribución de las respuestas aportadas por los gerentes a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Autonomía Temporal**

Nº	Ítems	Indicador					Total
		S	CS	AV	RV	N	
3.	¿Los trabajadores en el desarrollo de sus funciones tienen plena autonomía para desarrollarlas sin consulta previa a su jefe inmediato?	-	-	-	-	6 100%	6 100%
4.	¿Los empleados en su puesto de trabajo tienen la oportunidad de diseñar las tareas de tal manera que sea intrínsecamente motivador, satisfactorio y conducente a su bienestar físico y mental?	-	-	-	-	6 100%	6 100%

**Fuente:** Moncada, C. (2017)



**Gráfico 7. Autonomía Temporal**

En cuanto al indicador: autonomía temporal, los resultados fueron los siguientes: para los ítems 3 y 4 que textualmente dicen: “¿Los trabajadores en el desarrollo de sus funciones tienen plena autonomía para desarrollarlas sin consulta previa a su jefe inmediato? y ¿Los empleados en su puesto de trabajo tienen la oportunidad de diseñar las tareas de tal manera que sea intrínsecamente motivador, satisfactorio y conducente a su bienestar físico y mental?”, la totalidad de las respuestas emitidas por los gerentes 100% se ubicaron en la disyuntiva nunca, respectivamente. Al interpretar estos hallazgos, se evidencia una tendencia desfavorable, por cuanto los trabajadores solo deben realizar las tareas que le son asignadas de solo de la forma indicada por sus superiores, es decir, tienen una rutina preestablecida que deben cumplir al pie de la letra.

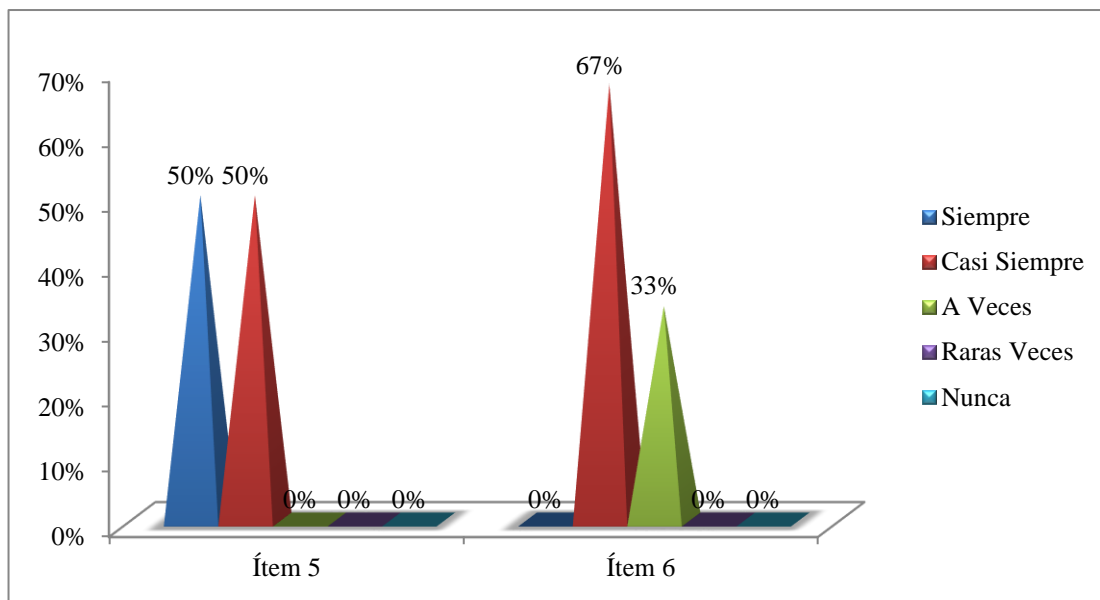
Por consiguiente, es pertinente acotar que la autonomía temporal es un concepto que tienen una larga historia en el estudio del trabajo y la salud. La autonomía, es el margen de discrecionalidad que tienen los trabajadores en cuanto a la forma de realizar su labor, está asociada sobre todo a las teorías que se refieren a la oportunidad de diseñar el trabajo de tal manera que sea intrínsecamente motivador, satisfactorio y conducente al bienestar físico y mental. Prácticamente en todas las teorías de ese tipo desempeña un papel central el concepto de autonomía.

#### **Cuadro 10**

**Distribución de las respuestas aportadas por los gerentes a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Definición de Rol**

Nº	Ítems	Indicador					Total
		S	CS	AV	RV	N	
5.	¿Los trabajadores tienen claramente definido su rol en la organización?	3 50%	3 50%	-	-	-	6 100%
6.	¿El contenido del trabajo de los trabajadores se compagina con su perfil profesional?	-	4 67%	2 33%	-	-	6 100%

**Fuente:** Moncada, C. (2017)



**Gráfico 8. Definición de Rol**

En cuanto al indicador definición de rol, las respuestas emitidas fueron las siguientes, para el ítem 5 “¿Los trabajadores tienen claramente definido su rol en la organización?”, la totalidad de respuestas 50% y 50% se ubicaron equitativamente en las opciones siempre y casi siempre. Mientras que para el ítem 6 “¿El contenido del trabajo de los trabajadores se compagina con su perfil profesional?”, la mayoría de las respuestas 67% se ubicó en la opción casi siempre y el resto 33% en la alternativa a veces.

Esta información permite inferir, que los gerentes tienen claramente establecido el rol que debe desempeñar cada integrante en la organización; sin embargo, en una frecuencia de casi siempre y a veces el contenido del trabajo compagina con el perfil de cada trabajador. De allí, que es necesario acotar que el término rol, es el conjunto de comportamientos que se espera de un trabajador. Para comprender cómo se desarrollan los roles en una organización, es especialmente revelador ver el proceso a través de los ojos de un nuevo empleado. Es por ello, que es frecuente que los trabajadores no tengan claro cómo realizar sus tareas, cuándo se han de realizar algunas de ellas y los criterios por los que se va a juzgar su rendimiento, por lo que

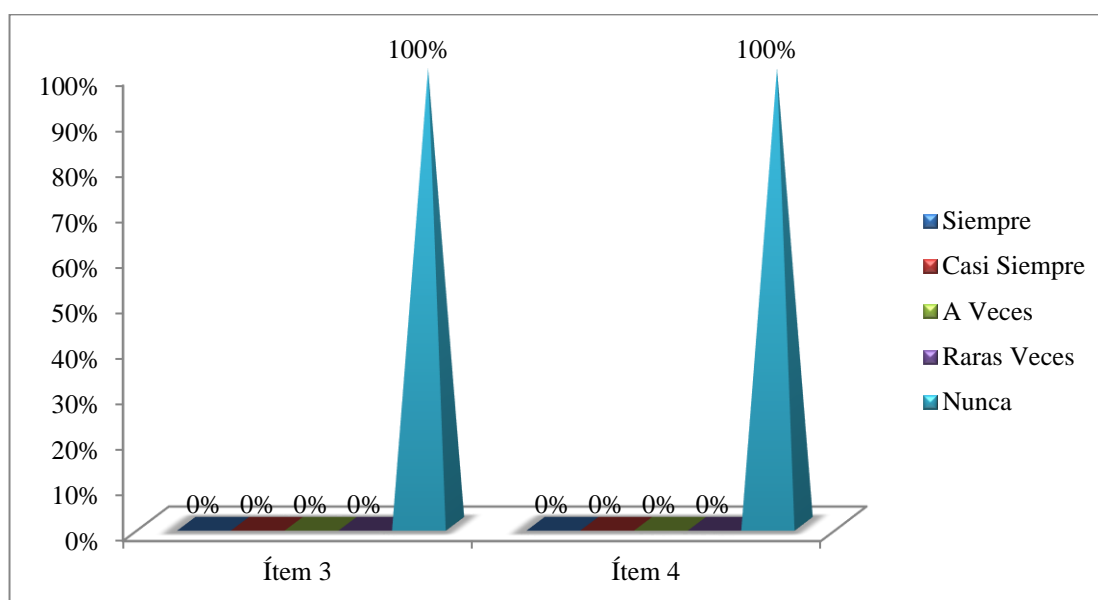
surge la inquietud del investigador por abordar este aspecto en la propuesta que se ofrece.

### Cuadro 11

**Distribución de las respuestas aportadas por los gerentes a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Factores Interpersonales**

N°	Ítems	Indicador					Total
		S	CS	AV	RV	N	
7.	¿Considera que los trabajadores han sufrido algún tipo de acoso laboral y/o de violencia en el lugar de trabajo?	-	-	-	4 67%	2 33%	6 100%
8.	¿Ha discriminado a algún trabajador en su lugar de trabajo?	-	-	-	-	6 100%	6 100%

**Fuente:** Moncada, C. (2017)



**Gráfico 8. Factores Interpersonales**

Con relación al indicador factores interpersonales, la información aportada fue la siguiente: Para el ítem 7 “¿Considera que los trabajadores han sufrido algún tipo de acoso laboral y/o de violencia en el lugar de trabajo?”, la mayoría de las respuestas 67% se ubicó en la opción raras veces y el resto 33% en la disyuntiva nunca. Para el ítem 8 “¿Ha discriminado a algún trabajador en su lugar de trabajo?”, la totalidad de



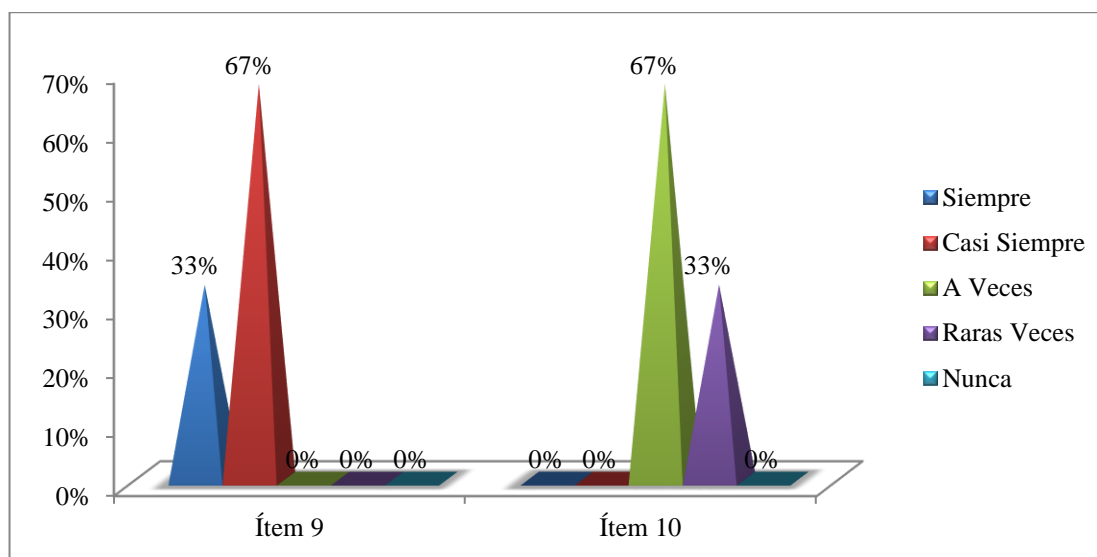
respuestas 100% se localizó en la categoría nunca. Al visualizar estos hallazgos, se denota un tanto aspecto positivo por cuanto en la institución los trabajadores rara vez han sufrido algún tipo de acoso y nunca han sido discriminado.

### Cuadro 12

**Distribución de las respuestas aportadas por los gerentes a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Entorno del Trabajo**

N°	Ítems	Indicador					Total
		S	CS	AV	RV	N	
9.	¿El entorno físico donde se desenvuelven laboralmente posee los requerimientos mínimos adecuados como calidad del aire, temperatura, humedad, ruido e iluminación para desarrollar sus actividades de manera eficiente?	2 33%	4 67%	-	-	-	6 100%
10.	¿Existen agentes estresores bien sea físicos, psicosociales, personales o de cualquier índole en el medio donde se desenvuelve laboralmente?	-	-	4 67%	2 33%	-	6 100%

**Fuente:** Moncada, C. (2017)



**Gráfico 8. Entorno del Trabajo**

En cuanto al indicador entorno del trabajo, los datos aportados fueron los siguientes para el ítem 9 “¿El entorno físico donde se desenvuelven laboralmente posee los requerimientos mínimos adecuados como calidad del aire, temperatura, humedad, ruido e iluminación para desarrollar sus actividades de manera eficiente?”, la mayor proporción de respuestas 67% se ubicó en la opción casi siempre y el resto 33% se localizó en la categoría siempre. Mientras que para el ítem 10 “¿Existen agentes estresores bien sea físicos, psicosociales, personales o de cualquier índole en el medio donde se desenvuelve laboralmente?”, la mayor proporción de respuestas 67% se ubicó en la opción a veces y el resto 33% se localizó en la categoría raras veces.

Esta información, permitió deducir que son un tanto positivos, por cuanto el entorno donde se desenvuelven los trabajadores poseen las condiciones mínimas necesarias para desenvolverse laboralmente, sin embargo, en una frecuencia de a veces y raras veces los gerentes consideran que existen agentes estresores que inciden o pueden incidir en el desenvolvimiento efectivo de los trabajadores. Es por ello, que se puede destacar que el entorno físico del trabajo produce unas exigencias sensoriales que afectan a la capacidad del trabajador para ver, oír y tocar adecuadamente, y comprende elementos tales como la calidad del aire, la temperatura y la humedad. Además, el ruido es una de las más destacadas de las condiciones ergonómicas que generan estrés. Cuando las condiciones físicas del trabajo provocan un ajuste deficiente con las necesidades y capacidades de los trabajadores, el resultado son fatiga generalizada, fatiga sensorial y frustración del rendimiento. Estas condiciones pueden conducir al estrés psicológico, es por ello, que este aspecto debe ser abordado a través de la propuesta que se ofrece.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA OPTIMIZAR LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO COMO ELEMENTO INTEGRADOR BAJO LOS EFECTOS DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES QUE INCIDEN EN LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA ZONA EDUCATIVA APURE**

##### **Presentación**

Los marcados cambios que están ocurriendo en el proceso económico, evidencian la transición de la economía contemporánea de la información a una economía basada en el conocimiento, entendida como la aplicación y el uso productivo de la información. La transferencia del conocimiento se refiere más a la capacidad de utilizar el conocimiento y a la capacidad de aprender y generar nuevo conocimiento. Para Pages (2016), la transferencia del conocimiento es: “El proceso que facilita el acceso y uso oportuno del conocimiento que reside en las personas y en la infraestructura informacional de las organizaciones para generar valor, mediante solución de problemas, aumento de productividad, mejoras en calidad, innovaciones en los productos, servicios y factores de producción (p. 156)”. Ahora bien, en las organizaciones, gestionar el conocimiento se ha convertido en el factor más importante de producción, ya que éste se encuentra en la mente del personal de la organización, lo que permite plantear una redefinición de la forma como se gestiona.

De allí, que es necesario tener en cuenta el importante rol que juega la cultura para promover, cambiar, fortalecer o implementar cualquier filosofía de gestión en una organización. Desde el punto de vista sociológico, se refiere a lo que aprenden los individuos como integrantes de una sociedad, es decir, es un modo de vida de pensamiento, acción y sentimiento. Para Robbins (1999), la cultura organizacional es

definida como la: “percepción común mantenida por los miembros de la organización; sistema de significado compartido entre sus miembros que distingue a una organización de las otras” (p. 595).

Schein (2016), sostiene que existen tres elementos básicos en la cultura organizacional, ellos son: artefactos, valores adoptados y supuestos básicos, al respecto dice: “Los artefactos son procesos y estructuras visibles de la organización (difíciles de descifrar), valores adoptados son las estrategias, metas, filosofías (justificaciones adoptadas) y los supuestos básicos fundamentales, representadas por las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes, que se dan por sentado (p. 17)”. Estos referentes teóricos, respalda la creencia que mantiene el investigador acerca de que en las organizaciones, el compromiso y los valores compartidos, están estrechamente concertados con la cultura organizacional, teniendo que ver con la toma de decisiones, utilización eficiente de los recursos, satisfacción de usuarios y transmitir confianza a los usuarios; es decir, calidad en los productos y servicios que se proporcionan a la sociedad.

Es por ello, que el investigador tiene como inquietud diseñar una serie de estrategias organizacionales para optimizar la transferencia del conocimiento como elemento integrador bajo los efectos de los factores psicosociales que inciden en la División de Personal de la Zona Educativa Apure. Por consiguiente, la transferencia del conocimiento se ha convertido en un punto de presión y referencia para orientar los cambios que tiene que efectuar el sistema educativo; por una parte para formar los nuevos cuadros profesionales y por la otra para mantenerse en coherencia o sintonía con los cambios macro estructurales, en los que es participe y determinan las características de la educación del futuro.

### **Justificación de la Propuesta**

La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tengan alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos de la sociedad, en el cual el avance acelerado de la ciencia y la técnica hace que la sociedad moderna esté obligada a competir dentro de un mercado cuya dinámica está

pautada fundamentalmente por el desarrollo. En este orden de ideas, se precisa señalar que en el marco de la transferencia de conocimiento, la importancia de abordar este aspecto, está determinado por el hecho que el crecimiento de la escala de actividad de las organizaciones, ha incrementado significativamente la complejidad de su gestión. De allí, que la justificación de esta propuesta se circunscribe en los siguientes órdenes:

En el contexto social, por cuanto las instituciones deben enfrentar progresivas solicitudes de participación en una variedad de problemas que afectan a la sociedad y que son cada vez más superiores, ya que el mayor desafío de la organización es su activa participación en la discusión de las grandes problemáticas sociales aportando investigaciones objetivas, identificando problemas y sugiriendo alternativas para superarlos. En tal sentido, los aportes del estudio de este campo son considerables, ya que las instituciones de educación deberán definir su misión de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de la sociedad, consciente que la educación es esencial para que todo país o región alcance el nivel necesario de desarrollo económico y social sostenible y racional desde los distintos puntos de vista político, cultural, social del acontecer nacional.

En cuanto al aporte práctico institucional y considerando el escenario de la División de Personal de la Zona Educativa-Apure, el estudio tiene su importancia ya que los aportes teóricos generados se hayan en función de la premisa de que el desarrollo organizacional de una organización desempeña un papel decisivo, junto al recurso humano con capacidad directiva; en una estructura organizacional vista, no como la interpretación superficial y estática que reflejan los cuadros de los organigramas, si no, que es un ordenamiento dinámico, cambiante, el conjunto de interacciones y coordinaciones entre los medios, los procesos y el componente humano de la organización para asegurarse que esta logre sus propósitos institucionales.

Tal justificación se afianza en los beneficios que genera a la institución sujeto de análisis, toda vez que la valoración del clima organizacional en la organización constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada, posibilitándole a los gerentes una visión futura de la institución como

elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, lo que permite identificar las necesidades reales de la misma en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro deseado para la institución.

Desde el punto de vista metodológico-científico el estudio alcanza su importancia, ya que se corroboran métodos, técnicas y procedimientos propios de la metodología asumida, al mismo tiempo que se generan epistemes derivados de las percepciones y respuestas que se originan y abarcan una gran variedad de factores que podrían estar condicionados por el liderazgo, transferencia del conocimiento, factores psicosociales que inciden en el rendimiento, las prácticas de dirección, la comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros.

Mientras que, desde el punto de vista teórico, la justificación de esta investigación se circunscribe en el hecho que la valoración del clima organizacional se constituye en una valiosa herramienta para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor eficiencia en la institución, condición indispensable en el mundo actual. De allí, que los estudios del clima organizacional en la gestión universitaria brindan información oportuna y necesaria que permiten identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización, para de esta forma trazar las estrategias y acciones pertinentes dirigidas a minimizar los factores psicosociales que inciden o pueden incidir en el rendimiento del talento humano.

### **Fundamentación**

Ante los retos que impone la complejidad societal, la sociedad del conocimiento y las tecnologías de información y comunicación, se agregan a las mayores demandas de formación profesional del recurso humano, para consolidar la cultura organizacional, donde este desarrollo del personal requiere de educación permanente y capacitación continua para afrontar la funciones que le son asignadas, todas vinculadas con las funciones gerenciales, para el logro de un desempeño social de manera eficiente, lo que además requiere de una gestión del talento humano también

eficiente para poder alcanzar el mejor desempeño, capacitación, auto educación, y desarrollo profesional que son necesidades del ser humano.

De allí, que el talento humano tiene para las organizaciones un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de otros, el talento humano tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que los rodea dentro de una organización con el objeto de lograr el beneficio individual y de la organización.

Se evidencian en el extenso alcance que tiene la gestión del talento humano en cuanto a la transferencia de conocimiento, en sus procesos administrativos desde la selección hasta la evaluación y remoción de personal, los procesos de la formación, capacitación, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores en general, y el desarrollo de los gerentes, que están en cumplimiento de esas funciones y de aquellos del personal que en un futuro pueden ejercer esas posiciones gerenciales en la organización. En el caso de la capacitación institucional, crecimiento y desarrollo personal, como necesidades del ser humano y del trabajador, según la teoría humanista de Maslow (1972): Se consideran dentro de la ordenación de las necesidades básicas de formación en una jerarquía de mayor a menor prioridad. En las personas, las necesidades menos potentes aparecen después de satisfacer las más potentes y afirma que el individuo es un todo integrado y organizado, que busca la atención de sus necesidades.

Así, un trabajador que satisface su necesidad de capacitación y desarrollo profesional por la acción institucional o por la autoeducación, demostrará un mejor rendimiento en sus diferentes tareas, ejecutando su trabajo con una actitud de confianza y entusiasmo, de esta forma contagiará a los que participan junto a él en el proceso de desarrollo profesional. En este orden de ideas, se haya en el punto convergente de la actitud del trabajador con respecto a su capacitación continua y desarrollo profesional, por lo que se considera que en la capacitación y desarrollo intervienen las capacidades, competencias, aprendizajes, motivación, valores, aptitudes y actitudes, éstas orientan el desarrollo y la capacitación continua, bajo

circunstancias personales y del entorno. La actitud positiva es esencial en el desarrollo profesional y la formación, ya que el entorno será evaluado por el trabajador según la interpretación que le hace el mismo sujeto.

En tal sentido, el estudio se fundamenta teóricamente bajo el enfoque de la como sistema abierto, según apunta Bertalanffy (1989) no pueden ser comprendida desde sus elementos aislados, sino globalmente, lo que demanda una mayor comprensión y definición de su realidad. En este sentido se puede afirmar que el proceso gerencial y organizacional como un todo absolutamente interrelacionado con su medio externo, se define como un sistema abierto, en el que factores tales como recursos humanos, insumos de materiales, forman parte integrante de la organización aun cuando aparentemente no estén dentro.

De esa situación organizacional interrelacionada con su contexto, no escapan las instituciones de administración de educación quienes tienen el deber de responder a esa realidad circundante de manera de ofrecer respuestas oportunas y pertinentes a la sociedad que las contiene y que ellas configuran. La nueva concepción que sobre la gestión humana viene germinando en el mundo organizacional público y privado, y que aún resulta en un horizonte por andar, promueve la divulgación de los aspectos filosóficos en donde se incluye la misión, visión y valores institucionales, tenidos como el norte de la acción, además de reconocer y promover la internalización de las políticas y objetivos que colectivamente se propone alcanzar, para lo cual las personas emplean la información existente, demanda aprovechar sus conocimientos, habilidades y destrezas para la toma de decisiones de las que asumen plenamente la responsabilidad.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **General**

Ofrecer una serie de estrategias organizacionales para optimizar la transferencia del conocimiento minimizando los factores psicosociales que inciden en la división de personal de la Zona Educativa Apure.



## **Específicos**

- 1.- Desarrollar el aprendizaje organizacional como herramienta de conocimiento y comprensión de saberes.
- 2.- Utilizar el Conocimiento Individual dentro del Aprendizaje Organizacional.
- 3.- Afianzar el manejo de la Transferencia del Conocimiento desde el individuo al grupo de trabajo.
- 4.- Aplicar métodos simples para el desarrollo del conocimiento dentro de la organización
- 5.- Identificar los principales estresores psicosociales en el trabajo.
- 6.- Promover un ambiente sano para el trabajo.

## **Estructura de la Propuesta**

La propuesta que se ofrece una contiene seis (6) estrategias, integradas por objetivo específico, contenido, actividades, recursos y evaluación, a continuación se pasa a detallar cada una ellas:

**Objetivo General:** Ofrecer una serie de estrategias organizacionales para optimizar la transferencia del conocimiento minimizando los factores psicosociales que inciden en la división de personal de la Zona Educativa Apure.

Objetivo Específico	Contenido	Actividades	Recursos	Evaluación
<p><b>1.- Desarrollar el aprendizaje organizacional como herramienta de conocimiento y comprensión de saberes.</b></p>	<p><b>Tema:</b> Aprendizaje Organizacional</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>1. <b>Adquisición de la Información:</b> la organización busca reunir a las personas que tengan mayor conocimiento tácito, que puedan hacer grandes aportes a la institución.</p> <p>2. <b>Difusión de la información.</b> Una vez captado el conocimiento tácito de los empleados se debe difundir la información en la organización.</p> <p>3. <b>Interpretación Compartida, Memoria Declarativa y Memoria Procedimental:</b> Tienen como base la adquisición y transferencia del conocimiento.</p>	<p><b>Inicio:</b></p> <p>Se aplica la técnica para el conocimiento “Un Mundo Mejor”. Cada grupo dialogará cómo debe ser la convivencia humana para lograr un mundo mejor. Esto mismo lo aplicará a su grupo. Hará un plan de acción para lograrlo en este encuentro. Se pondrá de inmediato a cumplirlo. Cada grupo dialoga: ¿cómo debe ser la convivencia humana (mundo, nación, comunidad, entre otros.) para que fuera realizadora del hombre. Según esto: ¿cómo deberíamos vivir el presente encuentro? El grupo marca reglas de convivencia: pocas, concretas, de actuación inmediata, aceptadas por todos. ¿Qué debe aportar cada uno para conseguir las metas que el grupo se propone?</p> <p><b>Desarrollo:</b></p> <p>Luego de aplicada la técnica, el facilitador distribuye el material mimeografiado sobre el aprendizaje organizacional. Se distribuyen en grupos, donde desarrollarán los contenidos facilitados. Se nombra un relator de las conclusiones generadas.</p> <p><b>Cierre:</b> La actividad se considerará lograda cuando los integrantes del taller se apropien de los conocimientos aportados por el facilitador.</p>	<p><b>Materiales:</b></p> <p>Lápices, borrador, sacapuntas, hojas blancas, marcadores, textos</p> <p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitador, participantes, gerentes</p>	<p>Mediante la apropiación de saberes.</p>

Objetivo Específico	Contenido	Actividades	Recursos	Evaluación
<b>2.- Utilizar el Conocimiento Individual dentro del Aprendizaje Organizacional.</b>	<b>Tema:</b> Conocimiento Individual <b>Indicadores:</b> 1. Herencia Genética 2. Educación 3. Experiencias personales 4. Actitudes sobre la vida y los negocios	<b>Inicio:</b> Se aplica la técnica para el conocimiento “Mi filosofía”. Cada uno escribe en un papel su filosofía de vida: principios o fundamentos de acción, su reglamento personal, sus refranes preferidos, entre otros. Cada uno expone su trabajo al grupo, el que cuestiona la objetividad de todo aquello o de alguna parte. <b>Desarrollo:</b> Luego de aplicada la técnica, el facilitador distribuye el material mimeografiado sobre el conocimiento individual, donde a través de grupos se desarrolla el material facilitado y se nombra un relator para que comparta sus conceptos y habilidades con los demás miembros de la organización, y es de esa forma como se va construyendo el aprendizaje organizacional, es por eso que este proceso se cataloga como la parte fundamental de la gestión y transferencia del conocimiento basada en la capacidad de cada individuo para compartir sus experiencias. <b>Cierre:</b> La actividad se considerará lograda cuando los integrantes del taller se apropien de los conocimientos aportados por el facilitador.	<b>Materiales:</b> Lápices, borrador, sacapuntas, hojas blancas, marcadores, textos  <b>Humanos:</b> Facilitador, participantes, gerentes	A través de la experiencia de los conocimientos adquiridos.

Objetivo Específico	Contenido	Actividades	Recursos	Evaluación
<b>3.- Afianzar el manejo de la Transferencia del Conocimiento desde el individuo al grupo de trabajo.</b>	<p><b>Tema:</b> Flujo de conocimiento tácito desde el empleado hacia el resto de la organización</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Socialización del conocimiento.</li> <li>2. Transferencia del conocimiento.</li> <li>3. Innovación dentro de la organización.</li> </ol>	<p><b>Inicio:</b> Se aplica la técnica para el conocimiento “Ejercicio para aprovechar las opiniones del grupo”. Jugarán 5 o 6 participantes, el resto son observadores.</p> <p><b>Consigna:</b> imagínense ustedes que son un comité de directivos encargados de elegir un director de una lista de candidatos (los candidatos pueden proponerse voluntariamente). El comité puede resolver la tarea como mejor le parezca a los participantes. Cada participante recibe un ejemplar de “Candidato para el puesto de Director”. El grupo debe elegir y comentar las características de los candidatos. Se elige al que se considere más apto para desempeñar la tarea.</p> <p><b>Desarrollo:</b> Luego de aplicada la técnica, el facilitador distribuye el material mimeografiado sobre el tema a tratar. Luego el facilitador selecciona grupos de trabajo (2 personas) a los fines de desarrollar ciertos temas, donde se muestre la importancia que tiene el manejo del conocimiento dentro de los grupos de trabajo, porque cuando el conocimiento es socializado, se evolucionan mucho mejor los conceptos de los individuos, y eso es lo que crea el conocimiento universal de organización.</p> <p><b>Cierre:</b> La actividad se considerará lograda cuando los participantes desarrollen los conceptos que le son asignados.</p>	<p><b>Materiales:</b> Lápices, borrador, sacapuntas, hojas blancas, marcadores, textos</p> <p><b>Humanos:</b> Facilitador, participantes, gerentes</p>	<p>A través de la experiencia de compartir los temas desarrollados.</p>

Objetivo Específico	Contenido	Actividades	Recursos	Evaluación
<p><b>4.- Aplicar métodos simples para el desarrollo del conocimiento dentro de la organización</b></p>	<p><b>Tema:</b> Desarrollo del Conocimiento dentro de la Organización</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Promover ampliamente las actividades que les permita a los empleados adquirir nuevos conocimientos.</li> <li>Fomentar la investigación y el trabajo en grupo.</li> </ol>	<p><b>Inicio:</b></p> <p>Se aplica la técnica para el conocimiento "Contactando". Siéntese frente a frente con una persona y no le hable. Simplemente mire la cara de su compañero por un par de minutos y trate de realmente ver a esa otra persona. No haga de esto una competencia de mirar fijo y no pierda su tiempo imaginando cómo es su compañero. Mire a su compañero, darse cuenta de todos los detalles de su cara.</p> <p><b>Desarrollo:</b></p> <p>Se forman grupos de trabajo, se distribuye material mimeografiado. El facilitador asigna a cada grupo una tarea a los fines de fomentar la investigación y el trabajo en grupo, por medio de metodologías claramente definidas, donde se manejen mecanismos formales para la entrega y presentación de los resultados, con los cuales los empleados aprendan a compartir sus ideas dentro de un grupo de trabajo y al mismo tiempo, adquieran variadas experiencias al interpretar un rol definido dentro del grupo de trabajo. Estas experiencias son clave, puesto que los grupos de trabajo pueden fácilmente replicar las soluciones, rutinas y resultados, dentro de la organización; y al mismo tiempo, establecer nuevos procedimientos novedosos. En este caso, se puede interpretar el conocimiento colectivo como tácito, dado que es algo que el grupo va adquiriendo por sí mismo. Este trabajo grupal hace que el conocimiento tácito (grupal), se amplíe de una forma muy rápida, debido a la heterogeneidad de las personas que conforman el grupo, y esto impulsa mucho más la elaboración de conocimiento nuevo que salga del grupo al resto de la organización.</p> <p><b>Cierre:</b> La actividad se considerará lograda cuando los participantes se apropien de los conocimientos generados.</p>	<p><b>Materiales:</b></p> <p>Lápices, borrador, sacapuntas, hojas blancas, marcadores, textos</p> <p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitador, participantes, gerentes</p>	<p>Estos métodos son bastante simples de lograr en cualquier organización, lo importante es ser consciente de que se deben abrir espacios en donde los empleados puedan compartir sus opiniones abiertamente, y de esa manera apropiarse de conocimientos nuevos, contribuyendo a los de la organización.</p>

Objetivo Específico	Contenido	Actividades	Recursos	Evaluación
<p><b>5.- Identificar los principales estresores psicosociales en el trabajo.</b></p>	<p><b>Tema:</b> Principales Estresores Psicosociales en el Trabajo.</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Sobrecarga cuantitativa:</b> Demasiado que hacer, presión de tiempo y flujo de trabajo repetitivo.</li> <li><b>2. Insuficiente carga cualitativa:</b> Contenido demasiado limitado y monótono, falta de variación en el estímulo, falta de demandas a la creatividad o a la solución de problemas, y escasas oportunidades de interacción social.</li> <li><b>3. Conflictos de roles:</b> Todo el mundo tiene asignados varios roles a la vez</li> <li><b>4. Falta de control sobre la situación personal:</b> Es otra persona la que decide qué es lo que hay que hacer, cuándo y cómo.</li> <li><b>5. Falta de apoyo social:</b> en casa y por parte del jefe o de los compañeros de trabajo.</li> <li><b>6. Estresores físicos:</b> Estos factores pueden influir en el trabajador tanto física como químicamente; es posible también que efectos psicosociales secundarios tengan su origen en la molestia que producen olores, luces deslumbrantes, ruidos, temperaturas o grados de humedad extremos, entre otros.</li> <li><b>7. Procesos de trabajo muy automatizados.</b> En el trabajo automatizado, las tareas repetitivas y manuales las realizan las máquinas, y a los trabajadores se les dejan funciones que son básicamente de supervisión, vigilancia y control.</li> </ol>	<p><b>Inicio:</b> Se aplica la técnica de presentación “Identificación con animales”. Se colocan en círculo y se le pide al que se considere desenvuelto, que se presente diciendo su nombre, edad, el animal con el que se identifica y por qué y el animal con el que no se identifica y por qué. Para seguir con la dinámica de grupo, cuando termina su presentación, debe elegir a alguien para que se presente y así sucesivamente.</p> <p><b>Desarrollo:</b> Se forman grupos de trabajo, se distribuye material mimeografiado. El facilitador asigna a cada grupo un tema para que sea desarrollado. Se nombra un relator.</p> <p><b>Cierre:</b> La actividad se considerará lograda cuando los participantes generen conclusiones reflexivas sobre la actividad planificada.</p>	<p><b>Materiales:</b> Lápices, borrador, sacapuntas, hojas blancas, marcadores, textos</p> <p><b>Humanos:</b> Facilitador, participantes, gerentes</p>	<p>A través de la generación de conclusiones reflexivas sobre el tema abordado.</p>

Objetivo Específico	Contenido	Actividades	Recursos	Evaluación
<p><b>6.- Promover un ambiente sano para el trabajo.</b></p>	<p><b>Tema:</b> Ambiente de Trabajo</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Condiciones físicas del ambiente de trabajo: iluminación, ruido, temperatura, ergonomía, tecnología.</li> <li>2. Elementos estresores.</li> </ol>	<p><b>Inicio:</b></p> <p>Se aplica la técnica de presentación “El aviso clasificado”. Se les pide a los participantes que confeccionen un aviso clasificado, vendiéndose. Luego, se ponen en círculos interior y exterior y se van mostrando los avisos unos a otros hasta dar la vuelta completa. Después, se elige a alguien que comience diciendo a quién compraría y porqué.</p> <p><b>Desarrollo:</b></p> <p>Se colocan en círculos, el facilitador explica la intención de la actividad, donde se le pide a cada participante que coloque en un papel lo que le gusta y no le gusta del ambiente de trabajo. Se proponen y se discuten las alternativas de solución.</p> <p><b>Cierre:</b> Para finalizar la actividad se redacta un documento de compromiso con los gerentes para darle solución a los problemas planteados.</p>	<p><b>Materiales:</b></p> <p>Lápices, borrador, sacapuntas, hojas blancas, marcadores, textos</p> <p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitador, participantes, gerentes</p>	<p>Con la generación de alternativas de solución en el ambiente de trabajo.</p>

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

Luego de haber analizado los datos obtenidos a través del instrumento de recolección de datos, para el primer objetivo específico enunciado a los fines de Caracterizar el proceso de transferencia del conocimiento en el talento humano que conforma la división de personal de la Zona Educativa Apure, se pudo concluir lo siguiente:

- En la organización no se informa periódicamente a los trabajadores sobre las tareas que realiza la institución regularmente. Sin embargo, los empleados manifestaron que si comprenden la información que se les deja saber.
- Se denota una tendencia desfavorable para la organización por cuanto la gestión del conocimiento no se da de manera regular y confiable, por lo que se encontró que no existe una cultura orientada al conocimiento donde se de una práctica colectiva significativa basada en los procesos de trabajo en función de la satisfacción de la amplia gama de necesidades humanas, que se institucionalizan en estructuras de signos y símbolos, que son transmitidas por una serie de vehículos de comunicación e internalizadas en hábitos, costumbres, formas de ser, de pensar y de sentir.
- En la organización el personal rara vez es clasificado según su experiencia y conocimiento en un área determinada, lo que se puede convertir en una desventaja para la institución por cuanto cada recurso humano debe poseer un perfil adecuado para desempeñar las funciones que le son encomendadas de una manera eficiente y eficaz.
- La naturaleza de la tarea tiene un efecto significativo en la eficacia de la transferencia de información. Algunas tareas se repiten todos los días, incluso



cada hora, en un trabajo determinado. Otras tareas se realizan de manera infrecuente o sólo cuando se presenta cierto conjunto de circunstancias desusadas. Algunos trabajos consisten en partes que se realizan siempre de la misma manera y otras que son diferentes cada vez que se presentan (dichos trabajos se llaman no rutinarios).

- En la organización se toma en cuenta el tipo de conocimiento que se está transfiriendo, lo que representa una gran diferencia en cuanto a qué tipo de método de transferencia funciona mejor. El tipo de conocimiento es una sucesión continua que va de lo explícito a lo tácito. En uno de los extremos de la sucesión se encuentra el conocimiento que puede expresarse en procedimientos, pasos y estándares (el conocimiento explícito), que puede traducirse en una lista de verificación o en listas de especificaciones. En el otro extremo de la sucesión está el conocimiento que se encuentra primordialmente en la comprensión de las personas (el conocimiento tácito).
- En su mayoría los trabajadores poseen una carga mental elevada en su jornada laboral, lo que conlleva a deducir los mismos emplean una serie de requerimientos psicofísicos y que son sometidos a extensas cargas laborales para llevar a cabo sus funciones.

Con respecto al segundo objetivo específico que textualmente señala: Describir las estrategias organizacionales que aplican los gerentes actualmente para minimizar la incidencia de los factores psicosociales en el talento humano que labora en la división de personal de la Zona Educativa Apure, se concluye:

- Los trabajadores solo deben realizar las tareas que le son asignadas de solo de la forma indicada por sus superiores, es decir, tienen una rutina preestablecida que deben cumplir al pie de la letra.
- Los gerentes tienen claramente establecido el rol que debe desempeñar cada integrante en la organización; sin embargo, en una frecuencia de casi siempre y a veces el contenido del trabajo compagina con el perfil de cada trabajador.
- En la institución los trabajadores rara vez han sufrido algún tipo de acoso y nunca han sido discriminado.

- El entorno donde se desenvuelven los trabajadores poseen las condiciones mínimas necesarias para desenvolverse laboralmente, sin embargo, en una frecuencia de a veces y raras veces los gerentes consideran que existen agentes estresores que inciden o pueden incidir en el desenvolvimiento efectivo de los trabajadores.

Finalmente, para el último objetivo específico dirigido a diseñar estrategias organizacionales para optimizar la transferencia del conocimiento como elemento integrador bajo los efectos de los factores psicosociales que inciden en la división de personal de la Zona Educativa Apure, la información obtenida permitió al investigador recolectar una serie de hallazgos tomados en cuenta para diseñar la propuesta ofrecida.

### **Recomendaciones**

Luego de haber formulado las conclusiones se recomienda:

1. Fomentar la Participación, Implicación- Responsabilidad a los fines de incrementar el grado de libertad e independencia que tienen los trabajadores para controlar y organizar su propio trabajo y para determinar los métodos a utilizar, para ello se debe:
  - Propiciar la participación de los trabajadores en las distintas áreas que integran el trabajo, desde la propia organización, distribución y planificación de las tareas a realizar.
  - Definir, comunicar y clarificar el nivel de participación que se otorga a los distintos componentes de la organización; cuando éste se limita a la emisión de opiniones y/o cuando se dispone también de capacidad decisoria.
  - Analizar si los medios actuales con los que cuenta su organización para canalizar la participación del recurso humano son adecuados, ágiles y eficaces, señalar qué aspectos pueden mejorarse y, si fuese preciso, crear nuevos canales de participación.
  - Evitar una supervisión excesiva por parte de los sistemas de control de trabajo, tiempo, horarios y eliminar los sistemas de control inoperante que generan una ausencia total de control.

- Flexibilizar progresivamente aquellos estilos de mando que puedan parecer autoritarios, promoviendo la delegación en los trabajadores y la responsabilidad individual.

2.- Propiciar un ámbito de Formación-Información-Comunicación, para incrementar el grado de interés personal que la organización demuestra por los trabajadores, a la vez que se facilita la transferencia de informaciones necesarias para el correcto desarrollo de las distintas tareas. Es necesario que dentro de la organización las funciones y/o atribuciones de cada persona estén bien definidas, con el fin de garantizar la adaptación óptima entre los puestos de trabajo y las personas que los ocupan, para ello se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Proporcionar a los trabajadores una información clara y precisa de lo que deben hacer.
- Comunicar a los trabajadores sus funciones, competencias, atribuciones, los métodos que deben seguir, así como los objetivos de cantidad y calidad, el tiempo asignado, su responsabilidad y su autonomía.
- Perfeccionar los medios de información a los trabajadores (más ágiles, más claros...) para evitar sesgos o distorsiones.

3.- Planificar la gestión del tiempo a los fines de incrementar el nivel de autonomía concedida al trabajador para determinar la cadencia y ritmo de su trabajo, la distribución de las pausas y la elección de las vacaciones de acuerdo a sus necesidades personales, para ello se debe:

- Evitar al trabajador sensaciones de urgencia y apremio de tiempo.
- Procurar que la tarea permita al trabajador unos márgenes de tiempo que le posibiliten tener una cierta autonomía acerca de su tiempo.
- Aportar un conocimiento claro de los objetivos a alcanzar y un sistema de autorregistro de los ya logrados en cada momento. Esto permite al trabajador establecer su ritmo de trabajo y ser capaz de introducir variaciones en el mismo.

4.- Lograr la cohesión de grupo, para desarrollar las relaciones entre los miembros de la organización para influir positivamente en el mantenimiento del grupo, haciendo

que sus miembros participen más en las actividades del grupo e incrementando la conformidad a la mayoría, para ello se sugiere:

- Prestar especial atención al apoyo social que los subordinados reciben por parte de sus superiores (reconocimiento del trabajo, asistencia técnica y material, relaciones personales no sólo formales, sensibilidad a problemáticas personales, entre otros).
- Favorecer el contacto entre trabajadores atendiendo a la organización de los espacios y lugares de trabajo.
- Atender a los distintos niveles de relación que existen en la organización: verticales (trabajadores respecto a superiores jerárquicos), horizontales (entre compañeros).
- Conceder importancia al apoyo social (apoyo afectivo, instrumental, de ayuda que se dan entre sí las personas) en el diseño de la organización. Está comprobado que es un importante reductor del estrés percibido por las personas.
- Finalmente, se sugiere aplicar la propuesta que se ofrece.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012) El Proyecto de Investigación. Caracas: Episteme.
- Azuaje (2012), Metodología de la Investigación. Caracas: Ediciones Autor
- Barney, L. (2013) La Gestión del conocimiento: Una Experiencia en Evolución. Editorial Mc Graw Hill
- Chiavenato (2007) citado por Loreto (2013) Estrategias Gerenciales de Formación del Recurso Humano. Editorial Prentice Hall
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, Número 36.860
- Dawson, L. (2012) La gestión del conocimiento en Latinoamérica. Editorial Mc Graw Hill
- Duarte (2013) Técnicas y Métodos de la Investigación Cuantitativa. Editorial Mc Graw Hill
- Flames (2012) Técnicas y Métodos de Investigación. Editorial Panapo
- Grotto, D. (2012) Gestión del conocimiento. Editorial Kapelusz
- Herzberg, F. (1968) Teoría del factor Dual. Ediciones Autor
- Katz y Kahn (1970) Teoría de Sistemas abiertos. Ediciones Autor
- Kerlinger (2011) Metodología de la Investigación. Editorial Prentice Hall
- Ley de Estatuto de la Función Pública (2002). Publicada en Gaceta Oficial N° 37.402 de fecha 12 de marzo de 2002
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcyamat) (2005). Publicada en Gaceta Oficial Número 38.236, de Fecha 26 de Julio de 2005.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) publicada en Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012

- Ley Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación, 2013-2019. Publicado en Gaceta Oficial
- Maslow, A. (1972) Teorías Psicológicas: Teorías de las Necesidades. Ediciones Autor
- Mayo, E. (1949) Teorías Sociológicas: Teoría de las Relaciones Humanas. Editorial Latinoamericana
- Norman, R. (2012) La Motivación en las Organización Públicas y Privadas. Editorial Continental
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2012) Condiciones psicosociales en la vida laboral actual. Ediciones Autor.
- Ramos, A. (2013) Un Modelo Integral para Evaluar el Impacto de la Gestión del conocimiento Interorganizacional en el Desempeño de la Firma. Trabajo de Grado Publicado en la Universidad del Zulia
- Ravell, F. (2012) Influencia de los Factores Psico-Sociales en el Trabajo. Ediciones Primavera
- Sabino (2012) El Conocimiento Científico. Caracas: Editorial Panapo
- Salcedo, A. (2014) Los Factores Psicosociales que Influyen en la Gestión del conocimiento. Ediciones Bárcenas
- Sampieri y Otros (2012) Investigación Científica. Ediciones Autor
- Tamayo (2012) El proceso de la investigación científica. México: Grupo Noriega Editores.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2012) Manual para la Presentación de Trabajos de Grado. Ediciones Autor
- Torres, E. (2014) La Evolución Histórica De La Estrategia Como Base La Situación Actual De Las Estrategias publicitarias. El Largo Camino Hacia El Brand Management. <http://www.fisec-estrategias.com.ar/> ISSN: 1669- 4015

**ANEXOS**

## **CUESTIONARIO**

El presente instrumento ha sido diseñado para ser administrado a los trabajadores y gerentes a los fines de caracterizar el proceso de transferencia del conocimiento en el talento humano que conforma la división de personal de la Zona Educativa Apure y describir las estrategias organizacionales que aplican los gerentes actualmente para minimizar la incidencia de los factores psicosociales en el talento humano que labora en la división de personal de la Zona Educativa Apure.

En tal sentido, se le agradece responder lo más objetivamente los enunciados que incluye, recordándole que la información recolectada recibirá un trato confidencial y responsable, sólo con fines investigativos.

**Agradeciendo de antemano,**

**El Investigador**



## INSTRUCCIONES

- Favor leer cuidadosamente cada una de las preguntas.
- Marcar en el espacio indicado la alternativa que considere como la respuesta más conveniente a cada una de las preguntas.
- Cualquier duda, consulte con la encuestadora.
- No deje ninguna pregunta sin responder.
- La escala para responder los ítems es:

<b>Siempre</b>	<b>(S)</b>
<b>Casi Siempre</b>	<b>(CS)</b>
<b>A Veces</b>	<b>(AV)</b>
<b>Nunca</b>	<b>(N)</b>

**Gracias por su Colaboración**

**Variable 1: Transferencia del conocimiento**

N°	Ítems	Indicador				
		S	CS	AV	RV	N
10.	<b>Indicador: Captar o percibir la información</b> ¿En la institución se mantiene al día con información importante a los trabajadores y se realizan discusiones grupales sobre el tema?					
11.	¿Comprende la información que le es suministrada en su jornada de trabajo?					
12.	<b>Indicador: Gestión del Conocimiento</b> ¿La institución coloca en funcionamiento los medios necesarios para conseguir la información y el conocimiento?					
13.	¿Los gerentes emplean una cultura orientada al conocimiento?					
14.	¿En la institución se ofrece una infraestructura tecnológica de conocimiento?					
15.	¿En la organización se incorporan las prácticas sistémicas de la gestión de conocimiento como mejorar continuamente procesos y productos, aprender a explotar el éxito y aprender a innovar?					
16.	<b>Indicador: Receptor de la información</b> ¿En la institución se clasifica el personal según el contexto diferente que pueden influir en la transferencia del conocimiento, dependiendo de su capacidad de absorción, tipos de habilidades para trabajo en equipo y en la utilización de herramientas tecnológicas, además de su experiencia en el área de trabajo, entendimiento del lenguaje y el tipo de conocimiento que requiere (general, directivo o técnico)?					
17.	<b>Indicador: Naturaleza de la Tarea</b> ¿En la institución se toma en cuenta la naturaleza de la tarea a la hora de transferir el conocimiento?					
18.	<b>Indicador: Tipo de conocimiento</b> ¿Los gerentes antes de seleccionar el mecanismo de transferencia de información evalúa el impacto que afectará la implantación del conocimiento?					

**Variable 2: Estrategias**

N°	Ítems	Indicador				
		S	CS	AV	RV	N
1.	<b>Indicador: Carga Mental</b> ¿Considera que los trabajadores durante su jornada de trabajo se ven forzado y sometido a grandes esfuerzos psicofísicos?					
2.	¿El personal en su jornada de trabajo labora más de 8 horas diarias?					
3.	<b>Indicador: Autonomía Temporal</b> ¿Los trabajadores en el desarrollo de sus funciones tienen plena autonomía para desarrollarlas sin consulta previa a su jefe inmediato?					
4.	¿Los empleados en su puesto de trabajo tienen la oportunidad de diseñar las tareas de tal manera que sea intrínsecamente motivador, satisfactorio y conducente a su bienestar físico y mental?					
5.	<b>Indicador: Definición de Rol</b> ¿Los trabajadores tienen claramente definido su rol en la organización?					
6.	¿El contenido del trabajo de los trabajadores se compagina con su perfil profesional?					
7.	<b>Indicador: Factores Interpersonales</b> ¿Considera que los trabajadores han sufrido algún tipo de acoso laboral y/o de violencia en el lugar de trabajo?					
8.	¿Ha discriminado a algún trabajador en su lugar de trabajo?					
9.	<b>Indicador: Entorno del Trabajo</b> ¿El entorno físico donde se desenvuelven laboralmente posee los requerimientos mínimos adecuados como calidad del aire, temperatura, humedad, ruido e iluminación para desarrollar sus actividades de manera eficiente?					
10.	¿Existen agentes estresores bien sea físicos, psicosociales, personales o de cualquier índole en el medio donde se desenvuelve laboralmente?					