

## INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL PERUANA, 2023

### INFLUENCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON THE JOB PERFORMANCE OF ADMINISTRATIVE STAFF IN A PERUVIAN DISTRICT MUNICIPALITY, 2023

Sandra Céspedes-Pulido, Hugo Jesús Salas-Canales

*Grupo de Investigación "Interdisciplinary Research in Business Sciences"*

*Universidad Científica del Sur, Lima, Perú*

hsalas@cientifica.edu.pe

(Recibido el 14 de septiembre 2023, aceptado para publicación el 22 de diciembre 2023)

#### RESUMEN

En un mundo cada vez más competitivo, la gestión del conocimiento se ha convertido en un factor clave para el desempeño laboral en las organizaciones del siglo XXI. La presente investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la gestión del conocimiento en el desempeño laboral del personal administrativo de una municipalidad distrital peruana, 2023. Para lograr un mejor análisis, se desglosó la variable gestión del conocimiento en tres dimensiones: capacitaciones, aprendizaje organizacional y gestión por competencias; por otro lado, la variable desempeño laboral se subdividió en otras tres dimensiones: eficiencia, manejo de habilidades y capacidades. La investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, alcance correlacional y utilizó el diseño no experimental transeccional correlacional-causal; los participantes fueron 70 trabajadores administrativos de la municipalidad distrital objeto de estudio a los cuales se les aplicó un cuestionario tipo Likert compuesto por 22 ítems. Los resultados revelaron que la gestión del conocimiento influye significativamente en el desempeño laboral, con un coeficiente de Nagelkerke de 0.565. Asimismo, se detectó una influencia positiva de dicha variable en la eficiencia y manejo de habilidades con coeficientes de Nagelkerke de 0.867 y 0.581 respectivamente. Sin embargo, existe una brecha en la capacidad del personal (coeficiente de Nagelkerke de 0.391) para resolver problemas y alcanzar los objetivos de la entidad, lo que resalta la necesidad de mejorar los métodos de generación de conocimiento, enfatizando el papel crucial de la gestión del conocimiento en el sector público y proporcionando perspectivas valiosas para futuras políticas y prácticas.

**Palabras Clave:** Gestión del Conocimiento, Desempeño Laboral, Eficiencia, Manejo de Habilidades, Capacidades.

#### ABSTRACT

In an increasingly competitive world, knowledge management has become a key factor for job performance in 21st century organizations. This research aimed to determine the influence of knowledge management on the job performance of administrative staff in a Peruvian district municipality, 2023. For a better analysis, the knowledge management variable was broken down into three dimensions: training, organizational learning and competency management; on the other hand, the job performance variable was subdivided into three other dimensions: efficiency, skills management and capabilities. The research was developed under the quantitative approach, correlational scope and used the non-experimental cross-sectional correlational-causal design; the participants were 70 administrative workers from the district municipality under study to whom a Likert-type questionnaire composed of 22 items was applied. The results revealed that knowledge management significantly influences job performance, with a Nagelkerke coefficient of 0.565. Likewise, a positive influence of this variable on efficiency and skills management was detected with Nagelkerke coefficients of 0.867 and 0.581 respectively. However, there is a gap in the staff's capacity (Nagelkerke coefficient of 0.391) to solve problems and achieve the entity's objectives, which highlights the need to improve knowledge generation methods, emphasizing the crucial role of knowledge management in the public sector and providing valuable perspectives for future policies and practices.

**Keywords:** Knowledge Management, Job Performance, Efficiency, Skills Management, Capabilities.

#### 1. INTRODUCCIÓN

La sociedad está experimentando cambios acelerados debido a la globalización y a las transformaciones tecnológicas, científicas e industriales; este constante cambio ha impulsado la necesidad de adquirir nuevos conocimientos, métodos, técnicas e ideas innovadoras para administrar las actividades en las organizaciones [1] [2]. El objetivo es crear valor a través de los valores de la organización, con la finalidad de obtener ventajas competitivas en todos los niveles [3]. Además, la generación de conocimiento desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico y social, ya que surge de la combinación de información, tradiciones, valores y procedimientos internos [4].

En el contexto organizacional, los empleados desempeñan un papel estratégico y esencial, guiados por su compromiso y esfuerzo para alcanzar metas, esperando recompensas como salarios y desarrollo profesional. El desarrollo efectivo de la gestión del conocimiento requiere concordancia y organización, dirigiendo el proceso hacia la eficiencia, esto implica la formación de equipos de trabajo multidisciplinarios que permitan el intercambio de conocimientos técnicos para una toma de decisiones efectiva y mejora de la gestión pública [5] [6]. El conocimiento, valioso activo organizacional, conduce a nuevas formas de trabajo y comunicación, siendo transformado por la acción socializadora y el aprendizaje humano. Así, las organizaciones líderes fomentan el uso del conocimiento para resolver problemas, innovar y alcanzar la excelencia, integrando la gestión del conocimiento como una práctica fundamental [6].

El desempeño laboral implica la evaluación del cumplimiento de las tareas y objetivos de los empleados en relación con la organización. Además, tiene el propósito de identificar tanto los aspectos positivos como los negativos en distintas áreas, con el fin de mejorarlas y alcanzar los objetivos establecidos [7]. Es crucial establecer una conexión entre el desempeño laboral, la eficiencia y la búsqueda constante de metas y competitividad; para lograrlo, se necesita un equipo motivado y capacitado. Sin embargo, en el contexto actual de Perú, existe un notable descontento de la población hacia sus autoridades, lo que se traduce en un debilitamiento de las instituciones estatales, incluidos los municipios. Por ejemplo, según lo precisado por el Informe Técnico N°2 del Instituto Nacional de Estadística e Informática y tomando en consideración la opinión de la población de 18 años a más, las municipalidades distritales tienen una tasa de desconfianza del 81.5% [8].

En este desafiante escenario, resulta esencial abordar las justas necesidades de la población, enfatizando el papel crucial de los servidores públicos, especialmente del personal administrativo. Los funcionarios que sirven al sector público tienen la responsabilidad de comprometerse con el bienestar y progreso del Estado, ya que mientras las autoridades políticas concluyen sus mandatos, los servidores continúan en sus roles, priorizando el interés común por encima de los individuales; esto exige la formación de un equipo competente en constante crecimiento, ejerciendo sus funciones con ética, profesionalismo y eficacia, y manteniendo una actitud digna en el cumplimiento de sus deberes [9]. Simultáneamente, es crucial asegurarles principios como igualdad, estabilidad, nivel alcanzado, compensación justa y razonable, elementos que deberían ser debidamente regulados y avalados [10].

El estudio se enfoca en una municipalidad distrital peruana ubicada en el ámbito de Lima Metropolitana, específicamente dentro del área geográfica conocida como Lima Este, que comprende distritos con una población mayoritariamente conformada por migrantes en situación informal y con carencia de servicios básicos en asentamientos humanos con altos niveles de pobreza. Las migraciones internas han urbanizado las ciudades en Perú en las últimas décadas, atrayendo a la población en busca de empleo e ingresos. Según la Organización Internacional para las Migraciones, gran parte de la población peruana reside en ciudades (aproximadamente 28 millones de personas), y de acuerdo con el Instituto Peruano de Economía, la informalidad laboral es alta; puesto que, estadísticamente tres de cada cuatro empleos son informales [11] [12]. Ante este contexto, el gobierno local asume un rol fundamental en la gestión de soluciones y beneficios para la comunidad en cambio y crecimiento constante, resaltando la importancia del desempeño laboral eficiente y efectivo de los servidores públicos.

La gestión pública ha sido objeto de críticas debido a la falta de meritocracia y a la limitada competencia de su personal. Esta problemática se agrava por la actitud negativa de algunos empleados con contrato estable, quienes ven disminuida su motivación para actualizar sus habilidades al creer que su puesto es seguro; además, la ausencia de políticas sólidas de evaluación de desempeño por parte del Área de Recursos Humanos ha llevado a la contratación frecuente de nuevo personal, resultando en un aumento innecesario de los gastos.

En el ámbito internacional, investigaciones como la de Echeverri et al. en Colombia, han demostrado que la implementación de habilidades relacionadas con la generación de conocimiento mejoraría el clima organizacional, proporcionaría medios y permitiría el despliegue de conocimientos para la creación intelectual y la generación de ideas novedosas [13]. De igual manera, en Indonesia, Latief et al. demostraron que la gestión del conocimiento, las habilidades y las actitudes tenían un impacto positivo y significativo en el desempeño de los empleados [14]. En ese mismo sentido, Christin y Nugroho establecieron que las variables gestión del conocimiento y el liderazgo afectaban el desempeño organizacional en un diario online indonesio [15]. De acuerdo con el estudio de Juwandi y Kamsin, se evidenció un efecto de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados de un Departamento de Calidad [16]. Según la investigación realizada por Kardo et al., se constató que la gestión del talento y gestión del conocimiento tuvieron un efecto significativo en el desempeño de los empleados permanentes; esto significó que cuanto mejor fuera la gestión del talento y la gestión del conocimiento, se optimizaría el rendimiento de la empresa [17]. Asimismo, Palacios-Alcívar y Zambrano-Zambrano determinaron la importancia de la gestión del conocimiento y su incidencia en la competitividad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) municipales en Ecuador [18]. En Guatemala, Tobar concluyó que el desempeño laboral, la reingeniería de procesos de gestión y la innovación se deberían integrar en una correcta gestión del recurso humano, reconociendo y consolidando las habilidades operativas, técnicas y gerenciales que debe poseer un trabajador [19].

En el ámbito nacional se tiene el estudio de Vizcarra, quien determinó que la gestión del conocimiento se relacionaba de manera muy significativa con el desempeño laboral en trabajadores administrativos municipales de Moquegua [20]. Así también, Cardozo y Ríos identificaron la asociación directa entre el síndrome de Burnout y el desempeño laboral en un centro de salud de Apurímac, concluyendo que existía una relación significativa entre los mismos [21]. Bautista y Delgado en su investigación evaluaron la gestión administrativa según los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Martín, estableciendo, que se logró mejorar el desempeño laboral de los mismos [22]. Canales y López demostraron una relación fuerte y directa entre las variables clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Área de Ventas de una empresa en Lima durante la pandemia del covid-19 [23]. Por su parte, el objetivo de investigación de Frech se centró en identificar la importancia de la gestión del conocimiento en el desarrollo del turismo sostenible en el distrito de Santiago de Surco (Lima), concluyendo que no contaban con pautas institucionales para la generación de conocimiento [24]. Por último, Marini realizó una investigación exploratoria para conocer si existía un sistema de gestión del conocimiento encauzado a las funciones de control gubernamental en una entidad fiscalizadora superior (EFS), determinando que no existía un sistema de gestión del conocimiento, aseverando que trabajo podría causar interés en instituciones públicas que anhelaran implementar sistemas de gestión del conocimiento, con el fin de profundizar en los temas organizacionales prioritarios y relacionados con la gestión del conocimiento [25].

La gestión del conocimiento implica aprovechar y mejorar los activos generados por el desarrollo del conocimiento de una organización para alcanzar sus objetivos [26]. La optimización en esta gestión evita conflictos de interés entre directivos, miembros y partes externas. Este proceso busca generar valor desde la perspectiva intelectual de la organización a través de la producción, almacenamiento, transmisión y uso del conocimiento para lograr objetivos; la gestión del conocimiento involucra enfoques sistemáticos para capturar, estructurar y compartir el conocimiento de manera eficiente. Se distinguen dos tipos de conocimiento: explícito (documentado y compartible) y tácito (personal y no estructurado). La gestión del conocimiento versa sobre tres ejes fundamentales: capacitaciones, aprendizaje organizacional y gestión por competencias [27].

La capacitación involucra la instrucción de habilidades esenciales a los empleados recién incorporados o a aquellos que ya forman parte de la organización, mientras que la formación se enfoca en mejorar la calidad de los recursos humanos en el contexto laboral. De manera similar, se resalta que tanto los empleados nuevos como los de mayor antigüedad en la empresa deberían involucrarse en programas de capacitación debido a los cambios en el ambiente de trabajo y las estrategias [28]. Por otro lado, las capacitaciones resultan beneficiosas al proporcionar enfoques pedagógicos y al influir en la conducta de los aprendices [29].

El aprendizaje organizacional es conceptualizado como una secuencia de interacciones a niveles individuales, de subgrupos y organizativos, subrayando su importancia en la gestión y el desarrollo de programas de aprendizaje a distintos niveles. Este proceso implica la identificación y corrección de errores, con una perspectiva que busca resolver problemas a partir de incidentes anteriores, promoviendo mejoras y desarrollo [30]. Asimismo, el aprendizaje organizacional es definido como la detección y corrección de discrepancias entre los objetivos y los resultados reales de una organización, aunque su estudio se intensificó en la década de 1990, los conceptos y modelos generados han perdurado en el siglo XXI, siendo adoptados por organizaciones para sobrevivir en entornos competitivos mediante la innovación, la orientación al cliente, la mejora de procesos y la reingeniería [31]. Además, el aprendizaje organizacional involucra la recopilación y uso de conocimiento e información para adaptarse a cambios y demostrar eficacia en circunstancias cambiantes; además, este proceso fomenta la búsqueda colectiva de formas para aumentar la eficacia de la organización [32].

La competencia se refiere a atributos individuales que influyen en el rendimiento eficiente en el trabajo o situaciones específicas, mientras que la gestión por competencias implica incorporar diferentes niveles de comportamiento laboral, incluyendo conocimientos, experiencia y habilidades necesarios para tareas laborales [33]. Por su parte, Lora-Guzmán et al. destacaron que la gestión por competencias se configura como un enfoque de gestión que permite que una organización alinee sus objetivos estratégicos con los miembros del equipo. Dentro de este modelo, se busca evaluar las competencias necesarias para cada puesto, teniendo en cuenta tanto su aparición inicial como su potencial mejora en función del crecimiento del personal. En este contexto, los autores identificaron tres atributos clave para medir el rendimiento del grupo humano en relación con acciones específicas: competencias técnicas, que están vinculadas directamente a roles concretos, como el dominio médico necesario para atender a pacientes; competencias básicas, que abarcan habilidades generales para un rendimiento laboral exitoso, como el dominio de un idioma extranjero; y competencias transversales, que son especialmente relevantes en ciertas profesiones que exigen un alto nivel de eficacia y que marcan la diferencia entre individuos con un rendimiento promedio y aquellos que sobresalen. Ejemplos de estas últimas competencias incluyen la comunicación, las relaciones interpersonales y la organización del trabajo [34].

Prosiguiendo con la fundamentación teórica, el desempeño laboral o la labor llevada a cabo por los empleados, constituye el resultado tangible de los esfuerzos individuales en pos de ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos; es esencialmente un aspecto personal, ya que cada empleado posee niveles de habilidad únicos. Además, el desempeño de una persona surge de la combinación de habilidades, dedicación y oportunidades que haya tenido [35]. Asimismo, el desempeño laboral se refiere a los comportamientos y acciones sobresalientes de un trabajador al lograr los objetivos

preestablecidos, lo cual contribuye al progreso de las organizaciones. Por motivos del estudio, para el desempeño laboral se han considerado dimensiones como la eficiencia, manejo de habilidades y capacidades [36].

La eficiencia se trata de optimizar la relación entre costo y beneficio al llevar a cabo tareas de manera óptima, utilizando métodos adecuados para el mejor aprovechamiento de recursos como personas, maquinaria y elementos esenciales. La eficiencia se enfoca en los procedimientos, técnicas y procesos apropiados, que deben ser cuidadosamente planificados y organizados para asegurar la utilización más efectiva de los recursos disponibles; además, es importante destacar que la eficiencia se relaciona solamente con los métodos, no con los objetivos. La eficacia, en cambio, se refiere al logro de los objetivos deseados. Si un administrador está comprometido en llevar a cabo las tareas de manera adecuada, está buscando mantener la eficiencia, que se traduce en la utilización más beneficiosa de los recursos a disposición [6].

El manejo de habilidades engloba las habilidades sociales, cognitivas y para el manejo de emociones, las cuales se complementan y fortalecen entre sí. Las habilidades sociales son observables verbal y no verbalmente en diferentes situaciones y personas, dependen del contexto y pueden ser aprendidas incidentalmente o de manera específica; ejemplos son la cooperación, trabajo en equipo, comunicación efectiva y diálogo para objetivos comunes. Las habilidades cognitivas incluyen patrones de pensamiento, resolución de problemas y autorregulación; por otro lado, las habilidades para manejar emociones involucran el control del estrés, ira y autorregulación [37]. Por su parte, Huauya et al. destacan la importancia del desarrollo de habilidades, especialmente investigativas, debido a su contribución al aprendizaje sostenido [38].

Finalmente, las capacidades son definidas como una combinación de competencias y prácticas individuales que permiten lograr los objetivos organizacionales, evolucionando constantemente a lo largo del ciclo de vida de las empresas. Las capacidades dinámicas se refieren a la habilidad de mantener, crear, expandir o modificar los recursos de una organización mediante la mejora de sus procesos; en contextos estables, estas capacidades se enfocan en rutinas operativas, mientras que en entornos volátiles enfatizan la exploración y cambio de rutinas. A diferencia de las capacidades operativas, que se centran en resolver problemas y cumplir tareas, las capacidades dinámicas son esenciales para lograr metas organizacionales de manera sostenible, coordinando activos para proporcionar productos y servicios eficientes y efectivos a los clientes [39].

Frente a todo lo anteriormente expuesto, la investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia de la gestión del conocimiento en el desempeño laboral del personal administrativo de una municipalidad distrital peruana, 2023. Para un mejor abordaje, la variable independiente (gestión del conocimiento) fue desglosada en tres dimensiones: capacitaciones, aprendizaje organizacional y gestión por competencias; mientras que, la variable dependiente (desempeño laboral) se subdividió en otras tres dimensiones: eficiencia, manejo de habilidades y capacidades. Además, se plantearon objetivos específicos en los cuales se buscó evaluar la influencia de la variable independiente sobre cada una de las dimensiones de la variable dependiente.

La justificación teórica de este estudio radica en su contribución a la mejora de la gestión del recurso humano en el ámbito municipal, buscando la excelencia en los servicios ofrecidos y el fortalecimiento del desempeño laboral alineado con los objetivos institucionales. Dado que, las municipalidades tienen la responsabilidad de elevar la calidad de vida de sus habitantes, contar con un personal capacitado es esencial; por lo tanto, identificar factores para aumentar su competitividad es crucial para mejorar la eficiencia. Se espera que los resultados obtenidos influyan en la implementación de mejores políticas de personal y también sirvan como base para investigaciones futuras. La justificación práctica se manifiesta en varios aspectos: los profesionales de Ciencias Empresariales podrán mejorar sus competencias con los hallazgos, docentes de educación superior tendrán un recurso para enriquecer sus argumentos de estudio y debate, y tanto investigadores como estudiantes podrán utilizar los datos y resultados como fundamentos para sus propias investigaciones y para el aprendizaje en la materia. En cuanto a la justificación metodológica, se utilizó un cuestionario estructurado tipo escala de Likert como herramienta de recolección de datos, el cual fue sometido a pruebas psicométricas de validez y confiabilidad para garantizar su utilidad y replicabilidad en futuras investigaciones.

## 2. METODOLOGÍA

En lo que respecta al marco metodológico de la investigación y tomando en consideración las propuestas de Hernández-Sampieri y Mendoza [40], se ha definido lo siguiente:

- *Enfoque*: cuantitativo, porque se trabajó con data numérica, haciéndose uso de la estadística descriptiva (empleo de tablas de frecuencia y gráficos) e inferencial (para la prueba de hipótesis). Además, se hizo uso del método hipotético-deductivo, dado que el problema fue abordado de lo general a lo particular.
- *Alcance*: explicativo, ya que se pretendió determinar la influencia de la variable independiente (gestión del conocimiento) sobre la dependiente (desempeño laboral).

- *Diseño:* no experimental (las variables no fueron manipuladas), transversal (la aplicación del instrumento se llevó a cabo una sola vez por cada encuestado) y correlacional-causal (porque se ha procurado medir la relación causa-efecto entre las variables abordadas).

La municipalidad distrital objeto de estudio cuenta con más de 500 trabajadores administrativos; por dicha razón, se establecieron criterios de inclusión y exclusión para delinear la población, compuesta por trabajadores de la parte administrativa de una municipalidad distrital peruana, abarcando edades entre 20 y 60 años; y niveles educativos que incluían secundaria completa, técnico superior y educación universitaria inconclusa. Es necesario añadir que la segmentación se realizó considerando el número de trabajadores administrativos, con el objetivo de garantizar la representatividad de la muestra, y se establecieron criterios de inclusión y exclusión basados en edades y niveles educativos para captar la diversidad y trayectorias laborales presentes en la población de interés. Después de aplicar dichos criterios, se identificó que la población total de trabajadores administrativos elegibles ascendía a 70 individuos. Dado que la población era de tamaño reducido y accesible, y siguiendo los planteamientos de Hernández-Sampieri y Mendoza, se optó por trabajar con la población total (censo) [40].

Para la recolección de los datos, se utilizó el método de encuesta, ya que es ampliamente empleado en el ámbito de las Ciencias Sociales. Este método implicó la aplicación de un cuestionario estructurado diseñado con base en la configuración de la escala de Likert. Dicho cuestionario presentaba diversas opciones de respuesta: totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), en desacuerdo (2) y totalmente en desacuerdo (1), siguiendo el formato característico de la escala de Likert. A continuación, en las Tablas 1 y 2 se presenta el detalle de los ítems para cada una de las variables del estudio.

**TABLA 1 - ÍTEMS PARA LA VARIABLE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

<b>Dimensión</b>	<b>Ítems</b>
<b>Capacitaciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considera que las capacitaciones efectuadas en su centro laboral mejoraron o incrementaron su formación para gestionar conocimiento.</li> <li>2. Las estrategias de enseñanza utilizadas en las capacitaciones logran incrementar sus conocimientos.</li> <li>3. Considera que las capacitaciones están orientadas a generar conocimiento necesario para mejorar la calidad del personal.</li> </ol>
<b>Aprendizaje organizacional</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Los programas de aprendizaje de su centro laboral se enfocan en fortalecer sus competencias.</li> <li>5. Los programas de aprendizaje de su centro laboral ofrecen conocimientos dirigidos a incentivar la innovación en el personal.</li> <li>6. En su entidad se incorpora la reingeniería (mejora de procesos) como parte del aprendizaje organizacional.</li> <li>7. Considera que la mejora de los procesos forma parte del aprendizaje organizacional en su institución.</li> </ol>
<b>Gestión por competencias</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Considera que la experiencia le otorga el conocimiento necesario para optimizar su desempeño.</li> <li>9. Las evaluaciones son necesarias para medir su conocimiento y mejorar sus competencias.</li> <li>10. Cuenta con competencias técnicas para optimizar su desempeño.</li> <li>11. Cuenta con conocimientos sobre competencias transversales (comunicación, relación interpersonal u organización del trabajo).</li> </ol>

**TABLA 2 - ÍTEMS PARA LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL**

<b>Dimensión</b>	<b>Ítems</b>
<b>Eficiencia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utiliza metodologías (conjunto de técnicas) para llevar a cabo sus funciones eficientemente.</li> <li>2. Considera que lleva a cabo eficientemente los procesos definidos para el puesto de trabajo que desempeña.</li> <li>3. Considera que realiza un eficiente cumplimiento de metas.</li> </ol>

<b>Manejo de habilidades</b>	4. Considera que cuenta con habilidades sociales como empatía, liderazgo y trabajo en equipo al desempeñar sus funciones.
	5. Considera que cuenta con habilidades cognitivas (creatividad) al desempeñar su labor.
	6. Considera que maneja correctamente sus emociones al desempeñar sus labores.
	7. Considera que realiza sus labores trabajando en equipo.
<b>Capacidades</b>	8. Durante el desempeño de sus funciones demuestra ser cooperativo con su equipo de trabajo.
	9. Considera que cuenta con la capacidad para lograr los objetivos de la entidad.
	10. Cuenta con la capacidad para resolver problemas al desempeñar sus funciones.
	11. Cuenta con la capacidad para desarrollar las tareas que se le asignan.

Para la evaluación de las propiedades psicométricas del instrumento, se procedió a validar mediante el criterio de expertos. Estos expertos, conformados por tres docentes con una sólida experiencia en la materia, pertenecientes a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Científica del Sur, arribaron a la conclusión unánime de que el instrumento estaba debidamente diseñado para su aplicación entre los participantes. Con respecto al cálculo de la confiabilidad de los ítems del instrumento, se hizo uso del coeficiente omega de McDonald y se obtuvieron los valores que se aprecian en la siguiente Tabla 3.

**TABLA 3 - ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LOS ÍTEMS DEL CUESTIONARIO**

<b>Variables</b>	<b>Ítems</b>	<b>Omega de McDonald (ω)</b>
Gestión del conocimiento	11	0.833
Desempeño laboral	11	0.892

Se ha considerado la estadística descriptiva (en la evaluación del perfil de los encuestados) e inferencial (en la contrastación de hipótesis) para el análisis de la información. Con respecto a esta última, se llevó a cabo primero la prueba de normalidad para determinar la técnica estadística adecuada para contrastar las hipótesis. Asimismo, se procesaron los datos con el programa IBM SPSS Statistics versión 28.

Como limitación, se tuvo la carga laboral propia de las funciones del personal, lo que obstaculizó en algunos casos, completar el cuestionario de manera física, en especial del personal que atiende directamente al público y la distancia entre las sedes que forman parte de la municipalidad materia de estudio. Por lo que, se optó por entregar los cuestionarios de manera virtual y de manera física; asimismo, se aprovechó las capacitaciones programadas con el personal para visitar todas las sedes y de esta manera contar con la opinión del mayor número de áreas.

En esta investigación se utilizaron fuentes secundarias, citadas y referenciadas de acuerdo con el Manual de Publicaciones de la American Psychological Association (APA) en su 7ma. edición. Además, se garantizó la confidencialidad de la información de los encuestados y se aseguró que la información recopilada sería utilizada solo para fines del estudio.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En cuanto al perfil de los participantes encuestados, el 51.4% tenía entre 51 a más años de edad, el 54.3% eran mujeres, los niveles de educación más comunes fueron secundaria completa y universitario incompleto (cada uno con 20%) y el 32.9% de los participantes indicó llevar laborando entre a 11 a 15 en la institución objeto de estudio.

Teniendo en cuenta que se utilizó una muestra de 70 participantes, se aplicó la prueba de Kolmogórov-Smirnov para cada una de las variables de la investigación. Los resultados indicaron que los datos no seguían una distribución normal, lo que permitió el uso de una técnica estadística no paramétrica. La técnica escogida fue la regresión ordinal, puesto que se trata de un modelo estadístico que se utiliza para analizar la relación causal entre una variable ordinal y una o varias variables predictoras, y es importante en las Ciencias Sociales porque permite entender y predecir el comportamiento humano en situaciones donde las variables son ordenadas en una escala [41].

Antes de realizar la contrastación de hipótesis, se presentan cada una de ellas en la Tabla 4.

Según lo que se ha mencionado anteriormente, se utilizó la regresión ordinal para la contrastación de hipótesis. Con esta técnica, se pudo determinar la relación causa-efecto entre las variables de la investigación, como se muestra en la Tabla 5.

**TABLA 4 - HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>Hipótesis general:</b>	
La gestión del conocimiento influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de una municipalidad distrital peruana, 2023.	
<b>Hipótesis específicas:</b>	
1.	La gestión del conocimiento influye significativamente en la eficiencia del personal administrativo de una municipalidad distrital peruana, 2023.
2.	La gestión del conocimiento influye significativamente en el manejo de habilidades del personal administrativo de una municipalidad distrital peruana, 2023.
3.	La gestión del conocimiento influye significativamente en las capacidades del personal administrativo de una municipalidad distrital peruana, 2023.

**TABLA 5 - RESUMEN DEL CONTRASTE DE HIPÓTESIS**

<b>Tipo de hipótesis</b>	<b>Variable independiente</b>	<b>Variable dependiente</b>	<b>Nivel de significancia</b>	<b>Coefficiente de Nagelkerke</b>
<b>Hipótesis general</b>	Gestión del conocimiento	Desempeño laboral	0.000	0.565
	<b>Variable independiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Nivel de significancia</b>	<b>Coefficiente de Nagelkerke</b>
<b>Hipótesis específicas</b>	Gestión del conocimiento	Eficiencia	0.000	0.867
		Manejo de habilidades	0.002	0.518
		Capacidades	0.000	0.391

Luego de lo previamente expuesto en la tabla 3, y considerando los adecuados niveles de significancia y coeficientes de Nagelkerke obtenidos, se puede afirmar contundentemente que la gestión del conocimiento sí ha influido directa y significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de una municipalidad distrital peruana; específicamente en la eficiencia, manejo de habilidades y capacidades de sus colaboradores administrativos durante el 2023.

El resultado para la hipótesis general permite aseverar que la gestión del conocimiento influye en un 56.5% (0.565) en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la municipalidad materia de investigación; ello significa que la forma en que se genera, comparte y utiliza el conocimiento dentro de la institución tiene un impacto considerable en la manera en que los colaboradores administrativos llevan a cabo sus tareas y cumplen con sus responsabilidades. Esto concuerda con lo afirmado por Khalil et al. [42], cuya investigación destaca que el conocimiento tiene un papel importante en el desempeño laboral de las organizaciones y que la generación de conocimiento original genera competitividad; por lo tanto, concluyen que las organizaciones deben enfocarse en desarrollarlo. Asimismo, precisan la importancia de que los trabajadores con más años dentro de la organización compartan su sapiencia apoyada en la experiencia con los trabajadores jóvenes. En el caso de la municipalidad, objeto de estudio, cuenta con personal estable con amplia trayectoria y experiencia laboral, así como conocimientos adquiridos que podrían servir para mejorar la calidad del servicio a la comunidad. Sin embargo, se encuentran relegados a labores simples debido a que los superiores jerárquicos, por desconfianza, prefieren contratar nuevo personal y no saben o no desean explotar estos conocimientos, subestimándolos en muchos casos.

De acuerdo con la investigación realizada por Marini [25], donde describe un interesante diagnóstico de la gestión del conocimiento en una entidad fiscalizadora superior, estudio aplicado a una entidad pública (como es el caso de esta

investigación), señala la necesidad de tener líderes, que eviten utilizar el conocimiento como un fin para lograr sus metas a corto plazo, lo que es una generalidad en las entidades públicas que tienen que cumplir con las continuas exigencias de resultados inmediatos, lo que evita mejorar el intercambio de conocimientos como un componente cotidiano importante que incentive la creatividad y la innovación, tan necesarias en la gestión pública, para buscar una ventaja competitiva, sobre todo en los gobiernos locales.

Con respecto al resultado para la primera hipótesis específica, se obtuvo que la gestión del conocimiento influye en un 86.7% (0.867) en la eficiencia del personal administrativo de la institución, es decir, en ella se utilizan técnicas que les permiten llevar a cabo sus funciones adecuadamente; esto implica que la forma en que se gestiona el conocimiento dentro de la entidad tiene un impacto significativo en la capacidad de los colaboradores administrativos para llevar a cabo sus tareas de manera eficiente, lo que coincide con lo precisado por Chiavenato [6], quien refiere que la eficiencia alude a los medios, metodologías y procesos los cuales deben estar debidamente planificados y ordenados para garantizar el mejor uso de los recursos. Este aspecto es relevante en la gestión pública, ya que al utilizar recursos públicos están obligados a hacer un óptimo uso de los mismos, lo que resalta la importancia de que los servidores públicos cuenten con el conocimiento necesario para desempeñar sus funciones y que estas se encuentren perfectamente definidas por la organización.

Como resultado de la segunda hipótesis específica, se tiene que gestión del conocimiento influye en un 51.8% (0.518) en el manejo de habilidades del personal administrativo del municipio objeto de estudio; esto significa que la manera en que se administra el conocimiento dentro de la institución tiene un impacto importante en el desarrollo y la aplicación de habilidades por parte del personal administrativo. En el mismo orden de ideas, se tiene que Huauya et al. [38] precisan la importancia del desarrollo o manejo de habilidades especialmente de carácter investigativo debido a que ayuda a perfeccionar el aprendizaje de manera sostenida. Asimismo, se considera a Gómez [43] que indica que los factores que impiden el desarrollo y fortalecimiento de habilidades en el sector público son la escasez de tiempo, la falta de presupuesto y la carencia de programas formativos y de capacitación que aborden principalmente el desarrollo de las habilidades que se consideran más valoradas en el servicio público como es el pensamiento crítico, razonamiento y resolución de problemas, creatividad y toma de iniciativa. Esto muestra que los líderes de las organizaciones tienen que priorizar tiempo y recursos para que los colaboradores incrementen su rendimiento a nivel personal y laboral con el objetivo de cumplir su principal función como encargados de resolver las necesidades más urgentes de la comunidad.

En cuanto a la tercera hipótesis específica, se destaca que la gestión del conocimiento tiene una influencia del 0.391 (39.1%) en la capacidad del personal administrativo para alcanzar los objetivos institucionales, resolver problemas y llevar a cabo tareas asignadas. A pesar de que la municipalidad estudiada cuenta con un plan anual de capacitación, se considera necesario fortalecerlo para adaptarlo a las necesidades específicas de cada área, ya que desempeñan funciones y tareas diversas. Según la investigación realizada por Villasana et al. [4], la gestión del conocimiento implica un desarrollo estratégico que se basa en disciplinas y habilidades para lograr los objetivos establecidos. Sin embargo, es fundamental que la información y el conocimiento estén disponibles y sean accesibles para que los colaboradores de la institución puedan asimilar la información y convertirla en experiencia. En este sentido, la implementación de métodos de gestión del conocimiento respaldados por tecnología, como el uso de bibliotecas virtuales con recursos audiovisuales en entornos amigables, podría facilitar este proceso.

Con base en el análisis de los datos obtenidos, se afirmó la ventaja de utilizar el cuestionario como instrumento de investigación, con el cual se alcanzaron correctos índices de confiabilidad, lo que corrobora su aplicación en esta investigación por haber cumplido con el objetivo de obtener datos relevantes respecto a cómo se percibe el personal administrativo municipal al desempeñar sus funciones; si utiliza debidamente sus capacidades, habilidades y si el proceso de generar conocimiento se transforma en ventaja competitiva que beneficie el desempeño óptimo de sus funciones.

#### 4. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la presente investigación han afirmado la relevancia que tiene en la coyuntura actual la gestión del conocimiento como eje que impulse la innovación y generación de ventaja competitiva que permita a las entidades públicas lograr debidamente su principal objetivo de satisfacer las necesidades de la población.

En relación directa con los resultados alcanzados en la investigación, se determinó como hipótesis general, que la gestión del conocimiento influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la entidad pública materia de estudio, justificada con la obtención de un coeficiente de Nagelkerke de 0.565 (56.5%), que demuestra que los colaboradores están convencidos que incrementar sus conocimientos facilita realizar sus labores. Con respecto a la primera y segunda hipótesis específica, se alcanzaron coeficientes de Nagelkerke de 0.867 (86.7%) y 0.518 (51.8%) respectivamente, lo que demuestra que, para el personal administrativo, recibir instrucción genera eficiencia e incrementa sus habilidades para el cumplimiento de metas y llevar a cabo eficientemente los procesos definidos para el puesto de trabajo que desempeñan. Sin embargo, en lo concerniente a la tercera hipótesis específica, se obtuvo un coeficiente de Nagelkerke de 0.391 (39.1%), lo que revela una débil percepción en cuanto a la capacidad del personal para resolver problemas, llevar a cabo

tareas y alcanzar los objetivos de la entidad. Esta situación resalta la necesidad de fortalecer los métodos de generación de conocimiento y desarrollar competencias en el personal de la institución.

Frente a lo anteriormente expuesto, es necesario que el gobierno local estudiado implemente un Área de Gestión del Talento Humano que identifique las necesidades de la institución y esté alineado con el personal a través de un plan de capacitación y un programa de becas. También se propone un programa de *mentoring* para aprovechar el conocimiento de empleados con experiencia. Además, es fundamental establecer un sistema de información con una biblioteca virtual actualizada para el personal y la población. Para investigadores, se debe ampliar el acervo científico abordando las variables del estudio, y para docentes, impulsar investigaciones sobre gestión del conocimiento y desempeño laboral.

## REFERENCIAS

- [1] D. Malpartida-Meza, A. Granada-López y H. J. Salas-Canales. “Calidad de servicio y satisfacción del cliente en una empresa comercializadora de sistemas de climatización doméstica e industrial, distrito de Surquillo (Lima - Perú), 2021”. *Revista Científica de la UCSA*, vol. 9, no. 3, pp. 23-35, 2022. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.023>
- [2] H. J. Salas-Canales. “Marketing basado en la fe: Conexión entre religión y negocios”. *ACADEMO*, vol. 8, no. 1, pp. 101-108, 2021. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.9>
- [3] A. A. Morocho, S. M. Bonilla, H. J. Ordoñez y C. D. Urgiles. “Gestión del conocimiento en las organizaciones: Una visión sistémica conceptual”. *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologías De Informação*, no. E21, pp. 327-340, 2019. [En línea]. Disponible: <https://www.proquest.com/docview/2317841294>
- [4] L. M. Villasana, P. Hernández y É. Ramírez. “La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura”. *Trascender; contabilidad y gestión*, vol. 6, no. 18, pp. 53-78, 2021. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>
- [5] M. A. Guijarro-Cagua. “Gestión del conocimiento y desarrollo organizacional en las universidades públicas: Una visión holística”. *Praxis Pedagógica*, vol. 20, no. 27, pp. 287-306, 2020. [En línea]. Disponible: <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/praxis/article/view/2479>
- [6] I. Chiavenato. *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, 2019.
- [7] E. Bohórquez, M. Pérez, W. Caiche y A. Benavides. “La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización”. *Universidad y Sociedad*, vol. 12, no. 3, pp. 385-390, 2020. [En línea]. Disponible: <https://rus.ucf.edu/cu/index.php/rus/article/view/1599>
- [8] Instituto Nacional de Estadística e Informática. “Informe Técnico N°2. Perú: Percepción ciudadana sobre gobernabilidad, democracia y confianza en las instituciones (Octubre 2021 - Marzo 2022)”, 2022. [En línea]. Disponible: [https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_gobernabilidad\\_2.pdf](https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_gobernabilidad_2.pdf)
- [9] F. G. Blas, Y. C. Uribe-Hernández, A. Cacho y J. M. Valqui. “Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática”. *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 28, no. 5, pp. 290-301, 2022. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.31876/rsc.v28i.38164>
- [10] K. O. Castro y J. M. Delgado. “Gestión del talento humano en el desempeño laboral”. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, vol. 4, no. 2, pp. 684-703, 2020. [En línea]. Disponible: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)
- [11] Organización Internacional para las Migraciones. “Migraciones internas en el Perú”, 2015. [En línea]. Disponible: <https://repository.iom.int/handle/20.500.11788/1490>
- [12] Instituto Peruano de Economía. “Tres de cada cuatro empleos se crearon en el sector informal”, 2021. [En línea]. Disponible: <https://www.ipe.org.pe/portal/tres-de-cada-cuatro-empleos-se-crearon-en-el-sector-informal/>
- [13] A. Echeverri, N. Lozada y J. E. Arias. “Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional”. *Información tecnológica*, vol. 29, no. 1, pp. 71-82, 2018. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.4067/S0718-07642018000100071>
- [14] A. Latief, N. Nurlina, E. Medagri y A. Suharyanto. “Influence of Knowledge Management, Skills and Attitudes Toward Employee Performance”. (en indonesio). *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, vol. 11, no. 2, pp. 173-182, 2019. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.24114/jupiis.v11i2.12608>
- [15] P. Christin y W. Nugroho. “Analysis of the Influence of Knowledge Management and Leadership Style on Organizational Performance”. (en indonesio). *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, vol. 1, no. 02, pp. 118-125, 2020. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.36418/jiss.v1i2.19>
- [16] J. Juwandi y D. Kamsin. “The influence of compensation, job characteristics, and job satisfaction on the performance of employees in the quality assurance and quality control department at PT. Yasunaga Indonesia in Serang Regency”. (en indonesio). *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, vol. 9, no. 1, pp. 1-9, 2020. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.31000/jmb.v9i1.1976>

- [17] K. Kardo, S. Wilujeng y D. Suryaningtyas. "The Influence of Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance at the Transformer Center in Batu Regency". (en indonesio). *Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen*, vol. 6, no. 1, pp. 1-7, 2020. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.21067/jrmm.v6i1.4466>
- [18] J. R. Palacios-Alcívar y E. J. Zambrano-Zambrano. "Importancia de la gestión del conocimiento y su incidencia en la competitividad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Manabí". *Polo del Conocimiento*, vol. 5, no. 3, pp. 326-353, 2020. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.23857/pc.v5i3.1337>
- [19] E. R. Tobar. "La investigación y el desempeño laboral como factores de mejora en la gestión municipal de gobiernos locales". *Revista Enfoques*, vol. 6, no. 22, pp. 146-155, 2022. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v6i22.132>
- [20] E. Vizcarra. "Gestión del conocimiento y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincia Mariscal Nieto, 2018". Tesis doctoral, Universidad Nacional de Moquegua, 2018. [En línea]. Disponible: <https://repositorio.unam.edu.pe/handle/UNAM/99>
- [21] V. Cardozo y M. Rios. "Síndrome de Burnout y desempeño laboral del profesional de enfermería en Centro de Salud San Gerónimo Andahuaylas - Apurímac, año 2017". Tesis de segunda especialidad, Universidad Nacional del Callao, 2019. [En línea]. Disponible: <http://hdl.handle.net/20.500.12952/3730>
- [22] J. Bautista y J. M. Delgado. "Evaluación de la gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la gestión municipal". *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, vol. 4, no. 2, pp. 1737-1753, 2020. [En línea]. Disponible: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.189](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.189)
- [23] A. M. Canales y J. A. López. "Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Área de Ventas en Ferreyros S.A. durante el periodo de pandemia Covid-19, Lima - 2021". Tesis de licenciatura, Universidad Científica del Sur, 2021. [En línea]. Disponible: <https://repositorio.cientifica.edu.pe/handle/20.500.12805/1976>
- [24] H. C. Frech. "Gestión del conocimiento y sostenibilidad turística en el distrito de Santiago de Surco, año 2022". Tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma, 2022. [En línea]. Disponible: <https://hdl.handle.net/20.500.14138/5706>
- [25] L. A. Marini. "Diagnóstico de la gestión del conocimiento en una entidad fiscalizadora superior". Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2022. [En línea]. Disponible: <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/23892>
- [26] A. T. Soepardy. "The Influence of Knowledge Management and Work Commitment on the Performance of the Community Self-Reliance Agency (BKM) Management in Kendari City". (en indonesio). *Jurnal Ilmiah Akuntansi Manajemen*, vol. 2, no. 1, pp. 1-15, 2019. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.35326/jiam.v2i1.250>
- [27] D. A. Yudhanti, E. F. Ripanti y A. Perwitasari. "Knowledge Management System for Mangrove Forest Conservation". (en indonesio). *JEPIN Jurnal Edukasi dan Penelitian Informatika*, vol. 5, no. 3, pp. 321-328, 2019. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.26418/jp.v5i3.35956>
- [28] K. Karyono, R. Indradewa y T. Y. R. Syah. "The Influence of Work Motivation, Training, and Competence on Employee Performance at Kemayoran Hospital". (en indonesio). *Jurnal Riset Manajemen & Akuntansi Global*, vol. 4, no. 1, pp. 152-158, 2020.
- [29] P. O. Dodd. "General education and special education teachers' preferences on co-teaching models, trainings, and collaboration strategies". Tesis doctoral, California State University Dominguez Hills, 2020. [En línea]. Disponible: <http://hdl.handle.net/20.500.12680/8c97kw94h>
- [30] W. Abdallah. "Identifying organizational learning dimensions that promote patient safety culture: A study of hospital pharmacies in Kuwait". Tesis doctoral, University of Bradford, 2019. [En línea]. Disponible: <http://hdl.handle.net/10454/17700>
- [31] N. K. Kendrick. "Organizational learning in higher education: exploring one institution's efforts to meet the emerging changes in the higher education landscape". Tesis doctoral, Northeastern University, 2019. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.17760/D20316535>
- [32] D. Fatmah. "Mastery of information technology and organizational learning culture impact performance in educational institutions". (en indonesio). *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, vol. 10, no. 1, pp. 1-12, 2020.
- [33] L. D. Mayasari y H. Tridayanti. "The effect of work skills, work attitude, work knowledge on work competence and employee performance in Galaxy Mall Shuang Surabaya". *Journal of World Conference*, vol. 1, no. 1, pp. 77-82, 2019. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.29138/prd.v1i1.14>
- [34] H. S. Lora-Guzmán, S. Castilla-Paternina y M. C. Góez-Flórez. "La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional". *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, vol. 15, no. 1, pp. 83-94, 2020. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- [35] Y. Mahfud. "The Influence of Knowledge Management, Skill, and Attitude on Employee Performance (A Case Study at the Regional Government Work Unit in Wonosobo Regency)". (en indonesio). *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*, vol. 2, no. 1, pp. 107-119, 2019. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.32500/jematech.v2i1.579>

- [36] R. Bautista, R. Cienfuegos y J. D. Aquilar. “El desempeño laboral desde una perspectiva teórica”. *Revista de investigación Valor Agregado*, vol. 7, no. 1, pp. 54-60, 2020. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- [37] R. Reque. “Percepciones de promotores y directores sobre la importancia y desarrollo de habilidades interpersonales en la gestión escolar: Un caso de escuelas públicas de gestión privada de Lima”. Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2020. [En línea]. Disponible: ProQuest One Academic.
- [38] P. Huauya, V. A. Coaquira y E. Laderas. “Estrategia feedback en el desarrollo de habilidades investigativas de estudiantes universitarios”. *Horizonte de la Ciencia*, vol. 11, no. 21, pp. 227-238, 2020. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2021.21.908>
- [39] M. L. Gulino, N. Sergeeva y G. Winch. “Owner capabilities in social infrastructure projects: Towards an expansion of the dynamic capabilities’ framework”. *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 13, no. 6, pp. 1263-1282, 2020. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2019-0254>
- [40] R. Hernández-Sampieri y C. P. Mendoza. *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, 2018.
- [41] A. S. Fullerton y K. F. Anderson. “Ordered regression models: A tutorial”. *Prevention Science*, vol. 24, pp. 431-443, 2023. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.1007/s11121-021-01302-y>
- [42] K. Khalil, U. Asgher, M. Khalil, K. Khawaja, Y. Ayaz, S. Nazir, N. Oka, J. Arzola-Ruiz y M. Sajid. “Organizational Socialization: An important factor for knowledge creation in knowledge based industrial organizations and enterprises”. *Advances in Neuroergonomics and Cognitive Engineering*, pp. 445-451, 2020. [En línea]. Disponible: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-51041-1\\_59](https://doi.org/10.1007/978-3-030-51041-1_59)
- [43] L. T. Gómez. “Habilidades blandas, el desafío para el rendimiento laboral de los empleados públicos”. Trabajo de especialidad, Universidad Militar Nueva Granada, 2021. [En línea]. Disponible: <http://hdl.handle.net/10654/39156>