

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**T E S I S**

**La gestión del conocimiento sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la  
Municipalidad Provincial de Pasco – 2022**

**Para optar el grado académico de Maestro en:**

**Ciencias de la Administración**

**Mención: Gestión pública y desarrollo local**

**Autor:**

**Bach. Hector CRUZ UGARTE**

**Asesor:**

**Dr. Otto MENDIOLAZA ZUÑIGA**

**Cerro de Pasco – Perú – 2025**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**T E S I S**

**La gestión del conocimiento sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la  
Municipalidad Provincial de Pasco – 2022**

**Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:**

---

**Dr. Edgar CONDOR CAPCHA**  
**PRESIDENTE**

---

**Dr. Fortunato Tarcisio INGA JACAY**  
**MIEMBRO**

---

**Mg. Ygnacio Alfredo PAITA PANEZ**  
**MIEMBRO**



Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión  
Escuela de Posgrado  
Unidad de Investigación

---

**INFORME DE ORIGINALIDAD N° 068-2025- DI-EPG-UNDAC**

La Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, ha realizado el análisis con exclusiones en el Software Turnitin Similarity, que a continuación se detalla:

Presentado por:  
**Héctor CRUZ UGARTE**

Escuela de Posgrado:  
**MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN, CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO LOCAL**

Tipo de trabajo:  
**TESIS**

TÍTULO DEL TRABAJO:  
**"LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PASCO – 2022"**

**ASESOR (A):** Dr. Otto MENDIOLAZA ZUÑIGA

Índice de Similitud:  
**26%**

Calificativo  
**APROBADO**

Se adjunta al presente el informe y el reporte de evaluación del software similitud.

Cerro de Pasco, 18 de junio del 2025



Firmado digitalmente por BALDEON  
DIEGO Jheysen Luis FAU  
20254802048.pdf  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 20.06.2025 21:03:12 -05:00

**DOCUMENTO FIRMADO DIGITALMENTE**  
**Dr. Jheysen Luis BALDEON DIEGO**  
**DIRECTOR**

## **DEDICATORIA**

Con todo mi amor y aprecio, dedico a mis padres el esfuerzo y trabajo realizados en la elaboración de esta tesis de maestría.

## **AGRADECIMIENTO**

Este trabajo es el fruto de mi dedicación. Agradezco profundamente a mis tutores, quienes a lo largo de mi vida han apoyado y guiado mi desarrollo académico, confiando en mí sin dudar de mis habilidades. A mis profesores, a quienes debo gran parte de mis conocimientos, les expreso mi sincero agradecimiento por su constancia y enseñanza. Finalmente, agradezco de manera especial a esta distinguida universidad, que brinda oportunidades a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formando a grandes personas. También extiendo mi agradecimiento a los trabajadores de la Región Común de Pasco por su colaboración al facilitarme datos.

## RESUMEN

La investigación, "La gestión del conocimiento sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco – 2022. Es un compromiso con el campo de la investigación lógica ya que el resultado puede impactar en conjunto las ciencias de la organización abierta. Su objetivo es decidir en qué medida la administración de la información impacta en la ejecución laboral. La estrategia creada tiene la finalidad de desarrollar la investigación y elucidación de los hechos donde se utilizó el plan pre-experimental, para ello se realizó la prueba a 70 trabajadores con plaza en los distintos centros de trabajo de la Comuna de Pasco, elegidos mediante el tipo de prueba de deliberación no probabilística, a quienes se les practicó una encuesta, Para evaluar a los analistas utilizando medidas claras e inferenciales y para probar la teoría, se aplicó la prueba no paramétrica de McNemar, en la cual aparece una alteración crítica en el discernimiento de los trabajadores, ya que en la aplicación de la pre-prueba 6 trabajadores se sintieron beneficiados en el trabajo, sin embargo, una vez que los procedimientos para supervisar la información fueron conectados, 44 especialistas supervisaron la información y se sintieron beneficiados en el trabajo, así como el valor 0.036 es menor que la estimación de la prueba de McNemar. 036 es inferior a la estimación de alfa 0,05, y la estimación  $X^2$  calculada 4,387 es más notable que la estimación básica

**Palabras claves:** Conocimiento individual, conocimiento colectivo.

## ABSTRACT

The research, "Knowledge management on the work performance of the workers of the Provincial Municipality of Pasco - 2022. It is a commitment to the field of logical research since the result can impact as a whole the sciences of the open organization. Its objective is to decide to what extent information administration impacts labor execution. The strategy created has the purpose of developing the investigation and elucidation of the facts where the pre-experimental plan was utilized, for this the test was carried out to 70 workers with place in the different work centers of the Comuna de Pasco, chosen by means of the type of non-probabilistic deliberation test, to whom a survey was practiced, To evaluate the analysts using clear and inferential measures and to test the theory, McNemar's nonparametric test was applied, in which a critical alteration appears in the discernment of the workers, since in the application of the pre-test 6 workers felt benefited at work, however, once the procedures to supervise the information were connected, 44 specialists supervised the information and felt benefited at work, as well as the value 0.036 is lower than the estimate of McNemar's test. 0.036 is lower than the estimate of alpha 0.05, and the estimate  $X^2$  calculated 4.387 is more remarkable than the basic estimate

**Keywords:** Individual knowledge, collective knowledge.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, tanto las organizaciones abiertas como las privadas se están centrando en la visión de la administración de la información, con el objetivo de mantener los datos creados dentro de la organización; entendiendo la administración de la información como la forma en que se preparan los datos para que lleguen a ser información. De esta forma, las organizaciones están en camino de descubrir cómo, cuándo y por qué ocurre esta alteración y, de esta forma, establecer diseños de comportamiento o reglas que relacionen este cambio de datos en información con el desarrollo de los activos intangibles de la organización.

Siendo las necesidades actuales de la organización dentro de las empresas, y para recoger posiciones dentro de la publicidad, implican cambios fundamentales para permanecer dentro de la publicidad cambiante y globalizada, y para las sustancias abiertas que se numeran con facultad en numerosos casos por metodología de área de administraciones, la información debe ser supervisada de manera rápida, debido al tiempo de revolución de las mismas, consiguiendo a través de la información, que debe ser creada y aclimatada cada vez más rápido, el cambio de normativa.

En este sentido, resulta lógico afirmar que, independientemente de la cantidad de recursos financieros que posea una organización, si no es capaz de gestionar adecuadamente el conocimiento, no logrará crear un conjunto adecuado de activos intangibles que le permita mantenerse competitiva. Una eficaz gestión de la información tiene como objetivo aumentar el stock de estos activos intangibles, que con el tiempo se transforman en recursos distintivos reflejados en los balances, lo que conduce a una mejora significativa en el desempeño laboral.

De este modo, transfiriendo el conocimiento existente y el encuentro de los representantes, para que pueda ser utilizado como un recurso accesible a otros dentro de la organización, el método requiere métodos para capturar, organizar, almacenar la información de los especialistas, para convertirla en un recurso mental que dé beneficios y pueda ser

compartido.

El estudio se divide en cuatro capítulos, organizados como sigue:

Capítulo I: Descripción del tema de la investigación, se fundamenta el tema y se definen el tema, los destinos, la legitimación y los confines de la investigación.

Capítulo II: Contiene el sistema hipotético, mostrando el fundamento, las bases hipotéticas y conceptuales, así como las especulaciones lógicas que respaldan la investigación, así como la definición de las especulaciones.

Capítulo III: Estructura de la técnica, mostrando el alcance, la población y la prueba, indicando el tipo y el plan utilizado, así como las estrategias de aprobación y la calidad inquebrantable del instrumento y los métodos para el avance de la investigación.

Capítulo IV: Surgimiento y Diálogo, se presenta el surgimiento de la investigación con la aplicación de las mediciones como instrumento de medición; y su diálogo con la fundamentación, bases hipotéticas, comprobación teórica y el compromiso lógico de esta investigación.

Por último, se extraen conclusiones en relación con los objetivos de esta investigación y, a continuación, se formulan las sugerencias o recomendaciones correspondientes, desde el punto de vista de la administración, junto con las referencias bibliográficas utilizadas.

## ÍNDICE

**Página.**

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

### CAPÍTULO I

#### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.	Identificación y determinación del problema.....	1
1.2.	Delimitación de la investigación.....	3
1.2.1.	Delimitación Espacial .....	3
1.2.2.	Delimitación Temporal .....	3
1.2.3.	Delimitación Poblacional.....	4
1.2.4.	Delimitación Conceptual .....	4
1.2.5.	Delimitación Teórica .....	4
1.2.6.	Delimitación Metodológica .....	5
1.2.7.	Delimitación Técnica .....	5
1.3.	Formulación del problema .....	5
1.3.1.	Problema general .....	5
1.3.2.	Problemas específicos.....	5
1.4.	Formulación de objetivos.....	6

1.4.1. Objetivo general.....	6
1.4.2. Objetivos específicos .....	6
1.5. Justificación de la investigación .....	6
1.6. Limitaciones de la investigación.....	7

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio.....	8
2.2. Bases teóricas – científicas .....	13
2.3. Definición de términos básicos .....	29
2.4. Formulación de la hipótesis .....	31
2.4.1. Hipótesis general.....	31
2.4.2. Hipótesis específicas .....	31
2.5. Identificación de variables .....	31
2.6. Definición operacional de variables e indicadores .....	31

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación.....	33
3.2. Nivel de investigación.....	33
3.3. Métodos de investigación .....	34
3.4. Diseño de investigación .....	34
3.5. Población y muestra.....	35
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	36
3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.....	37
3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	39
3.9. Tratamiento estadístico .....	43

3.10.	Orientación ética filosófica y epistémica .....	43
-------	---	----

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	Descripción del trabajo de campo .....	45
4.2.	Presentación, análisis e interpretación de resultados .....	46
4.3.	Prueba de hipótesis .....	64
4.4.	Discusión de resultados.....	71

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS:

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Página.</b>
Tabla 1. Variables, dimensiones e indicadores de investigación.....	31
Tabla 2 Definición operacional y conceptual de variables .....	32
Tabla 3 Relación de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco .....	35
Tabla 4 Muestra de la investigación .....	36
Tabla 5 Validación de expertos.....	37
Tabla 6 Validez y confiabilidad del instrumento .....	39
Tabla 7 Resultados por indicador para la Dimensión 1: Conocimiento Individual .....	46
Tabla 8 Resultados por indicador para la Dimensión 2: Conocimiento colectivo.....	52
Tabla 9. Resultados por indicador para la Dimensión 1: Autoevaluación.....	55
Tabla 10. Estadígrafos narrativos por grupo experimental según pre test aplicado a los trabajadores de las diferentes oficinas de la Municipalidad Provincial de Pasco.....	62
Tabla 11. Estadígrafos narrativos por grupo experimental según pos test aplicado a los trabajadores de las diferentes oficinas de la Municipalidad Provincial de Pasco.....	63
Tabla 12 Resultados de la prueba de Hipótesis General .....	65
Tabla 13 Prueba de hipótesis específica: Gestión del conocimiento individual.....	67
Tabla 14 Prueba de hipótesis secundaria: Conocimiento colectivo.....	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Página.</b>
Figura 1. Espiral de conversión del conocimiento organizativo Fuente; Nonaka y Takeuchi (1995).....	24
Figura 2. Resultados por indicador para la Dimensión 1: Conocimiento Individual – PRE TEST.....	47
Figura 3 Resultados por indicador para la Dimensión 1: Conocimiento Individual – POST TEST.....	47
Figura 4. Resultados por indicador para la Dimensión 2: Conocimiento Colectivo – PRE TEST.....	53
Figura 5. Resultados por indicador para la Dimensión 2: Conocimiento Colectivo – POST TEST.....	53
Figura 6. Resultados por indicador para la Dimensión 1: Autoevaluación – PRE TEST.....	56
Figura 7. Resultados por indicador para la Dimensión 1: Autoevaluación – POST TEST.....	56

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Identificación y determinación del problema**

La gestión del conocimiento se ha convertido en un factor clave para el desarrollo y la competitividad de las organizaciones, ya que facilita la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento dentro de la organización, lo cual repercute directamente en el desempeño laboral de sus trabajadores. Sin embargo, muchas organizaciones, tanto en el sector público como privado, enfrentan desafíos significativos en la implementación de estrategias efectivas de gestión del conocimiento. En este contexto, la Municipalidad Provincial de Pasco no es una excepción.

#### **Características del Problema**

El problema principal identificado en esta investigación es la falta de una gestión efectiva del conocimiento en la Municipalidad Provincial de Pasco, lo cual afecta negativamente el desempeño laboral de sus trabajadores. Las características del problema incluyen:

1. Fragmentación del conocimiento: Existe una dispersión y falta de consolidación

del conocimiento organizacional, lo que dificulta su acceso y uso por parte de los trabajadores.

2. Ausencia de procesos sistemáticos para la transferencia de conocimiento: No hay mecanismos claros y establecidos para la transferencia de conocimientos entre los trabajadores, especialmente entre aquellos con experiencia y los nuevos empleados.
3. Falta de cultura organizacional que valore el conocimiento: La cultura organizacional no fomenta la creación, el intercambio y la aplicación del conocimiento, lo que limita el desarrollo profesional de los trabajadores y la eficiencia en la gestión pública.
4. Impacto en la eficiencia y la calidad del trabajo: La carencia de una adecuada gestión del conocimiento resulta en una disminución del desempeño laboral, afectando la eficiencia y la calidad del trabajo de los empleados.

### **Evidencia del Problema**

El problema de la gestión del conocimiento y su impacto en el desempeño laboral puede evidenciarse a través de diversos indicadores y estudios.

- A nivel internacional, estudios realizados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) han demostrado que las instituciones que implementan prácticas efectivas de gestión del conocimiento logran una mayor eficiencia y calidad en el servicio público. Sin embargo, muchas entidades gubernamentales en todo el mundo todavía enfrentan desafíos significativos en este ámbito, debido a la falta de estrategias claras y a la resistencia al cambio por parte de los empleados.
- En el contexto nacional, en Perú, la gestión del conocimiento dentro de las entidades públicas ha sido señalada por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) como un área con necesidad de desarrollo y mejora. Según el informe

de SERVIR de 2021, muchas municipalidades del país carecen de políticas y estrategias efectivas para gestionar el conocimiento, lo que genera un impacto negativo en el desempeño de sus trabajadores y en la calidad de los servicios que ofrecen a la ciudadanía.

- A nivel local, específicamente en la Municipalidad Provincial de Pasco, se ha identificado que no existen procedimientos estandarizados para la gestión del conocimiento. Informes internos y evaluaciones del desempeño de los trabajadores han mostrado una falta de consistencia y calidad en la ejecución de tareas, atribuida a la escasa transferencia de conocimientos y a la inexistencia de un sistema de gestión del conocimiento que promueva la innovación y la mejora continua.

## **1.2. Delimitación de la investigación**

La investigación titulada "La gestión del conocimiento sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco – 2022" se delimita en los siguientes aspectos para garantizar un enfoque claro y específico que permita obtener resultados relevantes y aplicables.

### **1.2.1. Delimitación Espacial**

La investigación se llevará a cabo en la **\*\*Municipalidad Provincial de Pasco\*\***, ubicada en la ciudad de Cerro de Pasco, región Pasco, Perú. Se centrará en los trabajadores que laboran en las diferentes áreas y departamentos de la municipalidad, con especial énfasis en aquellos departamentos donde la gestión del conocimiento es fundamental para mejorar el desempeño laboral y la eficiencia administrativa.

### **1.2.2. Delimitación Temporal**

El estudio se desarrollará con base en datos y eventos ocurridos durante el año 2022. Este marco temporal es crucial ya que permite analizar la situación reciente de la gestión del conocimiento en la municipalidad y su impacto en el desempeño laboral de

los trabajadores durante este periodo específico.

### **1.2.3. Delimitación Poblacional**

La población objeto de estudio estará conformada por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco\*\*, incluyendo tanto a personal administrativo como a operativos. Se utilizará un muestreo intencional para seleccionar a aquellos trabajadores directamente involucrados en procesos donde la gestión del conocimiento influye en la mejora del desempeño laboral. El tamaño de la muestra se determinará considerando la disponibilidad y el número total de empleados en la municipalidad durante el año 2022.

### **1.2.4. Delimitación Conceptual**

La investigación se centrará en dos conceptos principales:

**Gestión del conocimiento:** Entendida como el conjunto de prácticas, procesos y sistemas implementados para la creación, transferencia, almacenamiento y aplicación del conocimiento dentro de la organización. Se considerarán aspectos como la documentación de procesos, la capacitación, el aprendizaje organizacional y las herramientas tecnológicas utilizadas para compartir el conocimiento.

**Desempeño laboral:** Definido como la capacidad de los trabajadores para cumplir con sus funciones y responsabilidades de manera eficiente y eficaz. El estudio examinará indicadores como la productividad, la calidad del trabajo, la innovación, la satisfacción laboral y la capacidad para resolver problemas.

### **1.2.5. Delimitación Teórica**

La investigación se fundamentará en teorías y modelos relacionados con la gestión del conocimiento y el desempeño laboral. Entre los marcos teóricos se incluyen:

**Modelo de Creación del Conocimiento Organizacional:** de Nonaka y Takeuchi, que describe cómo las organizaciones crean y gestionan el conocimiento.

**Teoría del Desempeño Laboral:** que analiza los factores que influyen en el rendimiento de los empleados dentro de una organización.

#### **1.2.6. Delimitación Metodológica**

El enfoque de la investigación será cuantitativo, con un diseño descriptivo-correlacional. Se utilizarán instrumentos de recolección de datos como encuestas estructuradas dirigidas a los trabajadores para medir tanto la gestión del conocimiento como el desempeño laboral. También se realizarán entrevistas a los directivos para comprender las políticas y estrategias relacionadas con la gestión del conocimiento.

El análisis de los datos se llevará a cabo mediante técnicas estadísticas para determinar la relación y el grado de influencia de la gestión del conocimiento en el desempeño laboral de los empleados de la municipalidad.

#### **1.2.7. Delimitación Técnica**

El estudio considerará únicamente aquellas herramientas, prácticas y políticas de gestión del conocimiento que fueron implementadas o que estaban activas durante el año 2022. Esto incluye capacitaciones, uso de tecnologías de la información para el intercambio de conocimientos, y cualquier iniciativa formal o informal que haya sido identificada como parte de la gestión del conocimiento en la municipalidad.

### **1.3. Formulación del problema**

#### **1.3.1. Problema general**

¿En qué medida la Gestión del conocimiento influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022?

#### **1.3.2. Problemas específicos**

- ¿En qué medida el conocimiento individual influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022?
- ¿En qué medida el conocimiento colectivo influye en el desempeño laboral

de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022?

#### **1.4. Formulación de objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar en qué medida la “Gestión del conocimiento” influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Determinar en qué medida el conocimiento individual influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco 2022.
- Determinar en qué medida el conocimiento colectivo influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022.

#### **1.5. Justificación de la investigación**

Teóricamente, se justifica la relación entre la "gestión del conocimiento" y el "desempeño laboral" de los servidores de la Municipalidad Provincial de Pasco, ya que el intelecto se considera un activo intangible clave, visto como una herramienta estratégica tanto para las organizaciones como para la sociedad, permitiendo alcanzar ventajas competitivas. Esta gestión actúa como un recurso que permite representar de forma abreviada, simbólica y esquemática el fenómeno; delimitar algunas de sus dimensiones; ofrecer una visualización más clara; definir etapas y estructuras; y orientar estrategias. En este sentido, gestionar el conocimiento favorece el desarrollo eficaz del capital intelectual.

En la práctica, la justificación radica en que la "gestión del conocimiento" en relación con el "desempeño laboral" de los servidores de la Municipalidad Provincial de Pasco representa el valor intelectual generado por los miembros de la organización,

quienes poseen tanto el conocimiento tácito como explícito de la entidad. Esta gestión implica la combinación de conocimientos, experiencias, habilidades, aprendizajes, valores, educación, cualidades y capacidades de los integrantes, esenciales para la realización de sus tareas. Además, incluye las competencias y potencialidades de los servidores públicos. Cabe destacar que las características, la cultura y la filosofía de la Municipalidad Provincial de Pasco no pertenecen a la institución en sí, sino a cada servidor, quienes se llevan consigo este conocimiento al retirarse.

Justificación Social: Esta investigación es de gran relevancia, ya que mediante la gestión del conocimiento se fortalecerá la Municipalidad Provincial de Pasco a través de sus trabajadores, quienes serán capaces de ejecutar sus funciones asignadas de manera más eficiente. Esto, a su vez, contribuirá a aumentar la satisfacción de los usuarios de los servicios ofrecidos por la institución pública.

#### **1.6. Limitaciones de la investigación**

Durante el desarrollo de esta investigación, se enfrentaron los siguientes obstáculos: la falta de datos relacionados con nuestros factores de estudio, lo que dificultó sustancialmente el avance y afectó el progreso de la investigación en cierta medida.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de estudio**

##### **A nivel internacional**

En su tesis "Metodología de Evaluación" y "Gestión del Conocimiento" energético por procesos, Arambarri (2012) propone utilizar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como herramienta de apoyo en un "Entorno Colaborativo de Trabajo". Esta propuesta se fundamenta en el modelo de creación de conocimiento de Nonaka-Takeuchi, que destaca la importancia de la interacción y colaboración en el proceso de generación y gestión del conocimiento". El enfoque de la investigación se centra en la "Administración de Empresas de I+D+i" en una institución avanzada en Información, al elegir el grado de especialista. tuvo como protesta común precisar una estrategia de la "administración de la información" con el refuerzo del "Entorno de Trabajo Colaborativo (ECT)" para poder trabajar de forma directa dentro de la potenciación de las habilidades de juicio, donde su colectivización de la información y la multiplicación en ventaja competitiva de la mediana forma de vida por implica de los avances de datos, para lo cual a través de su examen se ajusta. La

ponderación llevada a cabo para la demostración experimental de la "Estrategia Energética" y la progresión de la "Administración de la Información" como refuerzo del "Entorno de Trabajo Colaborativo TIC" se basó en modelos de desarrollo en "Información Nonaka-Takeuchi". Una vez concluida su investigación, se concluyó que en un entorno tan competitivo como el actual, las empresas recurren a la utilización de desobedientes y métodos que no sólo les permitan mantenerse dentro del escaparate, sino también favorecer persistentemente a la competencia. La "Gestión de la Información" actualmente la regala para requerir cuidado del aprendizaje central de la organización como una utilidad extraordinaria para que el capital humano lo actualice; proporcionando métodos tales como la taxidermia de la información y la coexistencia de conclusiones cambiantes que puedan sellar las diferencias. Es por esta razón que las organizaciones de antemano deben unir en sus portafolios extendidos, dentro del mediano plazo, deben hacer ejecución de arreglo para la administración líder dentro de las formas de capital de información. De esta manera, se sostiene que la fundación o el aumento de cada componente del capital se apoya directamente en los otros, en el contexto de la era de competencias económicas. Este proceso puede avanzar sin necesariamente incrementar el capital de información, donde factores externos o no reconocidos pueden influir en los indicadores de capital de información.

García (2014) defendió su tesis de maestría titulada "Motivación laboral y desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México", cuyo objetivo fue determinar si la motivación laboral predice el desempeño laboral de los directivos de dicha organización. La investigación fue explicativa, descriptiva, de campo, cuantitativa y transversal. El estudio abarcó a 108 directivos del corporativo adventista del norte de México en los años 2013-2014, con una muestra total de 73 directivos. Los resultados indicaron que la variable motivación laboral, con 19

elementos analizados, tiene una influencia significativa y fuerte en los niveles de desempeño profesional. En resumen, los directivos del corporativo adventista mantienen altos niveles de motivación laboral, lo que se traduce en un desempeño laboral elevado según su autoevaluación.

En su investigación titulada “Los procesos de generación de conocimiento: el aprendizaje y la espiral de transformación del conocimiento”, Martínez y Ruiz (s.f.) enfatizan la influencia del conocimiento en la sistematización dentro de las empresas. Señalan el interés de pensadores y organizaciones por identificar y establecer mecanismos que impulsen el avance ágil en el aprendizaje organizacional, convirtiendo la investigación en conocimiento aplicable. Además, destacan la espiral de transformación del conocimiento como un proceso que transforma el conocimiento tácito individual en conocimiento explícito y colectivo.

El objetivo principal de su estudio fue, por un lado, explorar los procesos de generación de conocimiento, el aprendizaje y la espiral del conocimiento; y por otro, identificar la estrecha relación entre ambos conceptos. Aunque el trabajo presenta una amplia revisión bibliográfica, señala que las propiedades del estudio son insuficientes para alcanzar conclusiones definitivas, y menciona contribuciones más relevantes en cada campo de estudio.

La espiral de conversión del conocimiento implica la interacción entre dos dimensiones: la epistemológica, que abarca el conocimiento tácito y explícito, y la ontológica, que comprende áreas de desarrollo personal y social. A través de esta interrelación, el conocimiento tácito individual se transforma en conocimiento explícito colectivo mediante el proceso de conversión. Además, se resalta cómo diferentes procesos interrelacionados generan conocimiento. La información adquirida se transforma en conocimiento tácito o explícito, y el conocimiento tácito tiende a volverse

explícito en función de la espiral del conocimiento, influyendo en procesos de aprendizaje futuros. Por su parte, el conocimiento explícito aprovecha la retroalimentación para nuevos procesos de aprendizaje, funcionando como un insumo para estos.

### **A nivel nacional**

Borda (2014) presentó su tesis de maestría titulada "Gestión del conocimiento y productividad de los trabajadores del Ministerio de Cultura, Lima, 2014", cuyo propósito fue examinar la relación entre la gestión del conocimiento y la productividad en los empleados de la "Unidad Ejecutora N° 8 Proyectos Especiales del Ministerio de Cultura". La investigación, de tipo correlacional, se basó en un diseño no experimental y transversal. La población de estudio estuvo conformada por 60 trabajadores, quienes también formaron parte de la muestra, ya que se seleccionó de manera censal, abarcando a la totalidad de los empleados. Los resultados mostraron que existe una relación moderada entre la gestión del conocimiento y la productividad de los trabajadores.

Moncada (2015) presentó su tesis de maestría titulada "Gestión del conocimiento y el desempeño del gestor público en el Tribunal Superior de Justicia Militar Policial Centro, Lima, 2015", con el propósito de evaluar la relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño del gestor público en dicha institución de los gestores públicos en dicha institución. La investigación se clasifica como fundamental, utilizando un diseño no descriptivo y de correlación cruzada. La población del estudio abarcó a todos los directivos y funcionarios del Tribunal Superior de Justicia Militar Policial Centro en Lima, conformada por 60 directivos de ambos sexos, con edades comprendidas entre los 25 y 60 años. La muestra estuvo integrada por gestores públicos, incluidos magistrados y auxiliares de justicia, sumando un total de 60 participantes. Los resultados, tras el análisis de las hipótesis, revelaron una relación directa y significativa

entre la gestión del conocimiento y el desempeño de los gestores públicos.

Véliz (2017), en su investigación titulada "Gestión del conocimiento y desempeño laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016", se propuso como objetivo principal determinar la relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral del personal administrativo, que estaba compuesto por 120 trabajadores, de los cuales se analizaron 114. Las variables en estudio fueron "Gestión del Conocimiento" y "Desempeño Laboral". La investigación se basó en un enfoque hipotético-deductivo y utilizó un diseño no experimental de tipo correlacional. La recolección de datos se llevó a cabo en una etapa específica, empleando un cuestionario sobre "gestión del conocimiento" y otro sobre "desempeño laboral", ambos diseñados con una escala de Likert, lo que permitió recopilar información sobre las diferentes dimensiones de estas variables, presentando los resultados de forma textual y gráfica.

Se llegó a la conclusión de que existe evidencia significativa que respalda la hipótesis general, con un coeficiente Rho de Spearman de 0.836, lo que sugiere una correlación positiva entre las variables. Esto permite afirmar que, según la percepción del personal, la gestión del conocimiento está significativamente relacionada con el desempeño laboral.

Huaillani (2014), en su tesis titulada "Gestión del conocimiento tácito en el Instituto Nacional de Salud", presentada para optar al grado de Magíster en "Gestión de la Información y del Conocimiento", tuvo como objetivo implementar un modelo de "Gestión del Conocimiento Tácito" en dicha institución. Este modelo pretende fortalecer la cultura organizacional mediante la colectivización del conocimiento adquirido a través de la experiencia laboral en un entorno particular. Para lograrlo, se diseñó un modelo conceptual enfocado en la socialización del conocimiento, donde se

potencia el desarrollo y aprovechamiento del intelecto dentro de la organización a través de un sistema tecnológico que tiene como finalidad capturar el conocimiento tácito y fomentar un cambio en la cultura organizacional.

Para lograr buenos resultados, es fundamental contar con canales de comunicación claros que faciliten el acceso adecuado al conocimiento. El modelo ideal proyectado incluye los módulos de conocimiento tácito, plataforma virtual y cultura organizacional. La efectividad del modelo depende de un enfoque conceptual sobre el conocimiento tácito y su integración en un escenario tecnológico que incluya los elementos necesarios para colectivizar el intelecto y fortalecer la cultura organizacional.

El estudio también identificó que, a través del uso de la plataforma, se logró compartir y colectivizar las habilidades de los miembros de la organización, accediendo a conocimientos prácticos y respuestas significativas. Esto tuvo un impacto positivo en el fortalecimiento de la cultura organizacional, ya que la participación y el intercambio de experiencias transformaron la cultura de revisión en una cultura de colaboración, donde se fomenta el trabajo en equipo y las interrelaciones avanzan hacia un entorno más colaborativo.

### **A nivel local**

No se cuenta con algún precedente en el nivel local.

## **2.2. Bases teóricas – científicas**

### **Gestión del conocimiento**

Nonaka y Takeuchi (2015) destacan el papel crucial que desempeña la empresa al generar las condiciones necesarias para la creación, difusión y aplicación del conocimiento, basándose en elementos como la intención, autonomía, fluctuación y caos creativo, redundancia y diversidad de requisitos. A través de una representación gráfica, proponen el concepto de la "espiral del conocimiento", que resalta y explica el

desarrollo del conocimiento en cuatro etapas clave.

"Administración de la Información" se entiende como la valoración dada por la empresa, para el intercambio entre los trabajadores de su información existente e implicación, consiguiendo implica y activos accesibles a los trabajadores de la organización, tal estrategia exige instrumentos para captar, organizar, guardar las habilidades de juicio del activo humano, asegurar el operante mental para suministrar favores y comunicar.

La palabra "Administración de la Información" fue descifrada por una mayoría de creadores:

Según Murray Jennex, la Gestión del Conocimiento se define como "la práctica de utilizar de manera selectiva experiencias previas para tomar decisiones sobre actividades actuales, con el objetivo principal de mejorar la eficiencia".

Para estar dentro del alcance de los especialistas de la organización, es fundamental que los datos necesarios estén disponibles en el momento preciso, facilitando así el avance oportuno de sus acciones en relación con la "administración de la información". Esto garantiza una toma de decisiones ágil y efectiva, asegurando que la información sea accesible cuando más se requiere para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. En este momento, la ciencia hace que sea concebible para producir desobediente que refuerzan "administración de la información" que ofrecen organizaciones de asistencia para el intercambio, la recogida, la seguridad y la organización mediante la sistematización de la información, junto con las doctrinas esbozadas con la que es concebible para contribuir a la administración útil de este juicio habilidades.

"Administración de la información" es formada por la unión adscribe donde la

misión de datos, innovación, demasiadas riquezas humanas participa, su ejecución debe ser puesta en complementar formas de afecto más alto, ejecución más alta de información en la conexión de componentes, además su clasificación dentro de la forma de vida entera, basada en la comida del poner seriamente de sistemas e innovaciones.

A sucesión es necesario implementar “La Gestión del Conocimiento” en una organización, por el cu (Alavi, 2001)al se describen los factores. (Macintosh, 2009)

- Los mercados se están volviendo profundamente competitivos, por lo que el ritmo de desarrollo se acelera.
- El recorte de mano de obra hace que se requiera información informal con métodos formales.
- Los pesos competitivos para disminuir la mano de obra, que estiman la información empresarial.
- El tiempo accesible para recoger implicación e información ha disminuido.
- La versatilidad ampliada de la mano de obra conduce al juicio organizativo.
- Puede conducir a cambios en los cojinetes clave, la dispersión de la información en un rango particular.

### **Objetivos de la Gestión del conocimiento:**

Hay tres (3) resistencias básicas de la "administración de la información": asegurar las habilidades actuales del juicio, concepción de la información en secreto y concebir el asegurar de los requisitos previos esenciales para que inunde a través del ser vivo. Anticipar las habilidades del juicio no incorpora por así decir este concepto, en el contrario, y contiene de hecho los socios diversos que son la mayoría de la porción del movimiento de las organizaciones, capaces de decir el aprendizaje, la comunicación, el etc. Además, dar las habilidades del juicio determinará la abdicación del capital doctrinal, puesto que comienza una legitimidad comprobable.

Los objetivos son:

- Definir, legitimar y adicionalmente presentar técnicas de grandeza organizacional que conduzcan al perfeccionamiento, obtención y ajuste de la información en la toma de decisiones, avances, administraciones y artículos, concurriendo en un cálculo común a ser caracterizado dentro de la empresa.
- Aplicar la "Administración de la Información" centrada en el avance persistente de los métodos de comercio, produciendo características modernas a la organización, logrando considerable producción, productividad y calidad.
- Disminuir los minutos de resbalones dentro del avance de procedimientos, mejoras que desde ahora existen, la simplificación del avance de determinación a choques.
- Reconocer, así como establecer la consolidación de recursos vagos donde permanecen dentro del ser vivo para una administración acertada.
- Abreviar el período de solicitud, interesarse, contribuir a la fundación, coordinarse, crear un patrimonio de información producido en una organización y arraigarse a las carencias y maniobras temporales, posteriores y futuras.
- Afectar al apoyo de las personas, ampliar los resultados imaginables de las asociaciones a través de la estructura de una cultura con puntos de vista compartidos.
- Avanzar la autoridad de las empresas en su fundación.
- Realizar que la habilidad del juicio de la fuerza de trabajo es interior el organismo que se aprovecha de su inventiva, consolidación y arreglo, permitiendo reconocerlos y preservarlos.

Además, las definiciones clave de la "Gestión del Conocimiento" se basan en diversos aspectos importantes: "La Gestión del Conocimiento se encarga de la planificación, coordinación y control de los flujos de conocimiento que surgen en las

organizaciones, en relación con sus actividades y entorno, con el propósito de desarrollar competencias esenciales" (Bueno, 1999). Este enfoque se centra en el impacto de dichos flujos dentro de la organización, especialmente en sus competencias fundamentales. Las habilidades del personal abarcan su experiencia, actitudes, destrezas y creatividad, elementos cruciales para el éxito organizacional.

### **Componentes de la Gestión del Conocimiento:**

La fortaleza de una organización, junto con sus objetivos estratégicos, misión y el alcance de la "Gestión del Conocimiento", se manifiesta en la presencia de varios elementos o componentes compartidos.

#### Las personas

El conocimiento reside en los individuos, no en la información en sí ni en los sistemas de "Gestión del Conocimiento". En cambio, el conocimiento, al estar integrado en el sistema, se transforma en intelecto al resolver problemas y generar nuevas necesidades para otras personas.

El conocimiento tácito pertenece a los individuos, mientras que los sistemas de información de "Gestión del Conocimiento" y las estructuras organizacionales contienen el conocimiento explícito. Hasta hoy, el juicio y el entendimiento residen en los miembros de la organización, no en la organización misma. Esto significa que cuando una persona se desvincula, el conocimiento también se pierde. El conocimiento más valioso para las organizaciones es el que está vinculado a la experiencia, y su importancia radica en que esa experiencia pueda compartirse entre las distintas áreas de la organización, permitiendo así la resolución de problemas específicos.

Toda estrategia de "Gestión del Conocimiento" debe tener en cuenta esta particularidad y no pasar por alto estos aspectos, ya que los procesos cambian dependiendo del tipo de organización. En empresas de gran tamaño, los sistemas de

gestión generalmente incluyen incentivos para fomentar la colaboración de los empleados, la creación de nuevo conocimiento, su intercambio y su transferencia a la organización. La transferencia de conocimiento desde los individuos hacia la organización supone transformar el capital humano en capital estructural. No obstante, es común que los empleados en estas organizaciones se muestren reticentes a compartir su conocimiento.

En empresas pequeñas, como las familiares, la persona y la empresa están estrechamente vinculadas, lo que facilita que el conocimiento se integre en la organización; el incentivo radica en el crecimiento del negocio o en mantener ventajas competitivas. En otras palabras, no basta con que las personas compartan sus conocimientos, sino que es esencial aprovechar sus habilidades y actitudes para que impulsen a la organización hacia ventajas competitivas a través de la creación de nuevos productos. El talento, la creatividad y la inteligencia deben ponerse al servicio de la empresa.

Los procedimientos también se consideran parte del conocimiento e información operativa disponible para la organización, capaces de impulsar acciones y mejorar, de manera continua, la eficacia en el cumplimiento de su misión.

Estos procedimientos permiten que los recursos de la organización sean más efectivos en comparación con otros, asegurando su disponibilidad en el momento adecuado. Es crucial que las organizaciones fomenten su uso, modificación y mejora por parte de los empleados. Los métodos organizacionales se aplican constantemente para generar ventajas competitivas y optimizar la producción. Se implementan a diario en diferentes áreas, y aquellos formalizados y establecidos están principalmente relacionados con la creación, difusión, uso, análisis, gestión y publicación del conocimiento. Por otro lado, los procedimientos menos integrados también están

vinculados a procesos como la creación, difusión, acceso, uso y gestión de la información.

La "Gestión del Conocimiento" se plantea claramente como un conjunto de procedimientos que deben adaptarse a las organizaciones para permitirles cumplir con su misión y objetivos. No se trata simplemente de un software que se pueda implementar en la empresa para lograr los resultados deseados mediante su uso.

### **El ciclo del conocimiento**

Cualquiera que sea el sistema de "Gestión del Conocimiento", debe tener en cuenta un conocimiento específico. Muchos sistemas de "Gestión del Conocimiento" están diseñados de manera personalizada para las organizaciones, y entre las tareas clave están el diseño y la estructura de los contenidos, lo cual es esencial para el éxito de la "gestión del conocimiento".

Un error común en la implementación de la "Gestión del Conocimiento" radica en la propia arquitectura. Cuando dicha arquitectura es rígida, se convierte en una base de datos, lo que impide que se considere parte del ciclo del conocimiento, ya que se está diseñando un sistema de gestión de la información en lugar de un sistema de "Gestión del Conocimiento". La gestión de la información está ampliamente implementada en las organizaciones, coexistiendo con un profundo conocimiento de su evolución, implementación y uso.

### Las tecnologías

Las tecnologías más adecuadas son las tecnologías de la información, debido a su simplicidad, lo que permite gestionar comunicaciones y grandes volúmenes de datos. Estas tecnologías se dividen en hardware y software.

En lo que respecta al hardware, se utilizan dispositivos que pueden ser empleados en diferentes procesos y que operan con ordenadores. Hoy en día, cualquier

computadora, independientemente de su tipo, puede conectarse a otra y compartir información, lo que demuestra el alto nivel de estandarización que ha alcanzado la tecnología de hardware.

La situación es distinta en cuanto a la innovación de los programas informáticos, ya que cada organización tiene su propia estructura de datos, y las etapas de los programas que utilizan varían, lo que indica que no cuentan con una innovación simple en este ámbito. Asimismo, las características de la información, la complejidad de ciertos contenidos y su volumen, hacen que las aplicaciones sean igualmente complejas y, en la mayoría de los casos, personalizadas, lo que evidencia la falta de una innovación común de software para la Gestión de la Información. Generalmente, se trata de programas que coordinan funciones clave consolidadas, como la gestión de archivos, datawarehouse, flujos de trabajo, teletrabajo y teleformación.

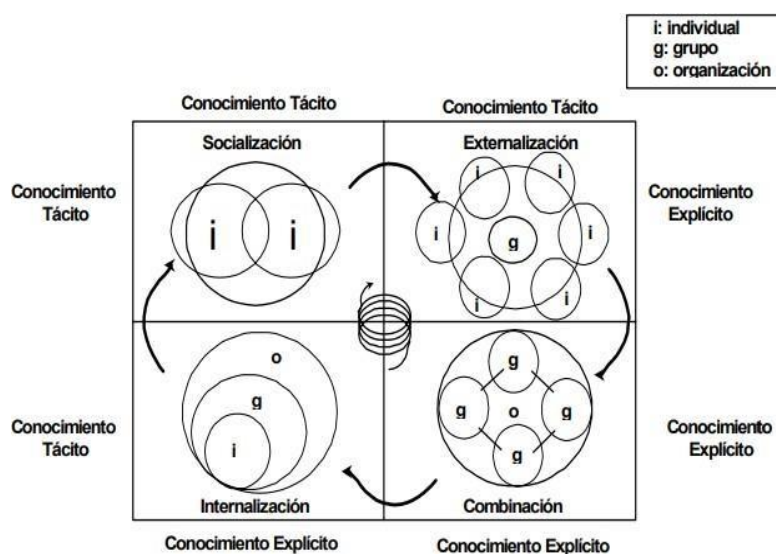
#### **A1. La espiral de conversión del conocimiento**

El conocimiento suele atravesar una serie de transformaciones, lo que se conoce como el ciclo de vida del conocimiento. Este ciclo también es denominado espiral del conocimiento, ya que refleja mejor la idea de que no existen cambios definitivos con un principio o fin, sino que es un proceso continuo en el que constantemente se genera más conocimiento.

Este proceso de creación de conocimiento en las organizaciones, llamado espiral de conversión del conocimiento, conecta dimensiones complejas. Estas incluyen la dimensión epistemológica, que se refiere al conocimiento tácito y explícito, y la dimensión ontológica, que abarca a individuos, grupos, organizaciones e interorganizaciones. Además, los procesos de conversión de conocimientos transforman el conocimiento individual en conocimiento social, siendo este el enfoque principal de esta sección.

## A2. Proceso de conversión del conocimiento

El conocimiento se genera cuando el conocimiento tácito de los individuos se transforma en conocimiento explícito a nivel grupal y organizacional (Nonaka, 1991 y 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995), y posteriormente, cada miembro de estos grupos lo vuelve a interiorizar, convirtiéndolo nuevamente en conocimiento tácito. Aunque este proceso incluye una perspectiva multinivel, que será abordada en la espiral del conocimiento, es crucial resaltar la interrelación entre estas dos dimensiones y la existencia de una relación circular, en lugar de vertical, entre los participantes (Eulau, 1969; Lindsley et al., 1995). Este proceso se estructura en cuatro etapas: externalización, combinación e internalización, cuyas agrupaciones y características principales se ilustran en la figura inferior.



- 1. Socialización (de tácito a tácito):** Este proceso implica la adquisición de conocimiento tácito mediante el intercambio de experiencias y pensamientos entre individuos, lo que permite que el receptor amplíe su conocimiento hasta niveles similares a los del emisor (Kogut y Zander, 1992). Para alcanzar estos resultados, se realizan dos actividades clave (Nonaka y Konno, 1998): la primera es la captura del conocimiento a través de agentes externos e internos (miembros de la organización), lo cual surge a partir de la interacción, ya sea

física o virtual; y la segunda es la difusión del conocimiento, es decir, su transferencia a otra persona. En este contexto, los equipos autogestionados son herramientas altamente eficaces para facilitar este proceso (Brown y Duguid, 2010).

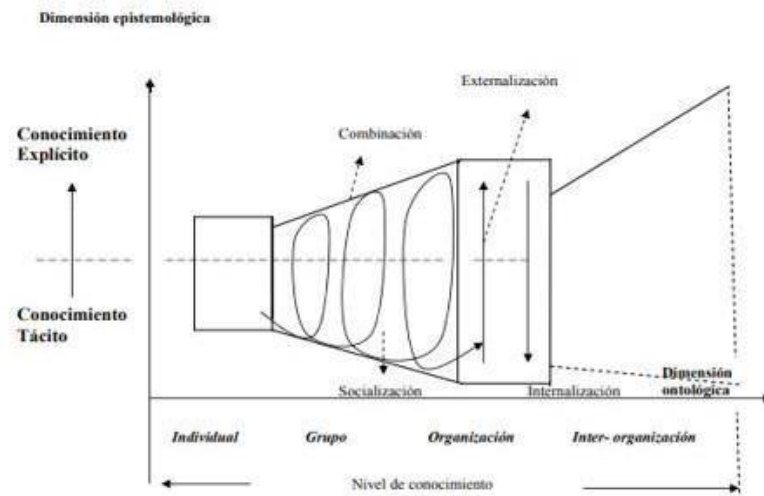
- 2. Externalización (de tácito a explícito):** En esta fase, el conocimiento tácito se transforma en conceptos explícitos o comprensibles para la organización o cualquier individuo, mediante su articulación y transferencia a formatos que sean fácilmente entendibles (Nonaka y Konno, 1998). El uso de diálogos y técnicas deductivas e inductivas, como metáforas, analogías, o la construcción de arquetipos e historias compartidas (Nonaka, 1991; Cleary y Packard, 1992; Nonaka y Takeuchi, 1995; Van de Ven y Poole, 1995; Palmer y Dunford, 1996), facilita la conversión de ideas o imágenes en palabras, conceptos, figuras y elementos visuales, que son los principales instrumentos que apoyan este proceso de externalización.
- 3. Combinación (de explícito a explícito):** En esta fase, el proceso se enfoca en sintetizar conceptos y transferirlos a una base de conocimiento mediante varios pasos (Nonaka y Konno, 1998): primero, se captura e integra nuevo conocimiento explícito esencial a través de la recolección, reflexión y síntesis de la información; luego, se difunde este conocimiento utilizando los métodos de transferencia habituales en la organización, como presentaciones, reuniones y correos electrónicos; finalmente, se procesa la información en documentos, planos, informes y datos de mercado, consolidando así el conocimiento explícito generad.
- 4. Interiorización (de explícito a tácito):** Este proceso consiste en la transformación de la información explícita adquirida por las personas en

conocimiento tácito dentro de la organización, adaptándola y personalizándola para cada individuo. La interiorización implica, por un lado, la actualización de conceptos o métodos explícitos y, por otro, la conversión de dicho conocimiento en tácito (Nonaka y Konno, 1998), utilizando herramientas como la metáfora. Además, es fundamental que la información se experimente y se pruebe, lo que permite su transmisión individual a través de la ejecución de actividades, como la cooperación, simulaciones o juegos de rol, donde cada persona la interioriza según sus inclinaciones y estilos. De esta forma, los individuos emplean esta etapa para expandir, profundizar y transformar su conocimiento tácito, reiniciando así el ciclo del conocimiento (Nonaka, 1991).

### **A3. La espiral de conversión del conocimiento**

Conociendo la base teórica de este proceso, solo queda considerar sus componentes clave, como las dimensiones ontológica y epistemológica, los conocimientos explícitos tanto individuales como colectivos, y los procesos de transformación del saber. Esto nos lleva a examinar la espiral de conversión del conocimiento y sus principales características. En la figura se presenta el modelo propuesto, el cual no sigue un proceso lineal ni secuencial; por el contrario, la espiral del conocimiento es dinámica y exponencial. Comienza con el ser humano y su necesidad de verificar y contrastar ideas y premisas. A partir de la experiencia, el individuo genera nuevos conocimientos tácitos que posteriormente conceptualiza y convierte en explícitos. Al compartir estos conocimientos mediante un diálogo constante con los agentes involucrados en la organización, se transforman en conocimiento explícito colectivo o social. El siguiente paso consiste en la internalización de estas experiencias compartidas, pasando del conocimiento explícito social al conocimiento tácito individual.

Figura 1. Espiral de conversión del conocimiento organizativo Fuente; Nonaka y Takeuchi (1995)



El proceso se basa en el diálogo colectivo y la reflexión individual, los cuales juegan un papel fundamental (Bueno y Salmador, 2000) al actuar como el medio por el cual los individuos transfieren su experiencia y comprenden el conocimiento tácito que otros comparten. El eje central de este proceso es la creación de nuevo conocimiento, que surge de la interacción continua entre el conocimiento tácito y explícito preexistente (Nonaka, 1994), involucrando a todos los niveles de la organización (Nonaka, 1994). Este desarrollo sigue un "proceso en espiral" ascendente, que se inicia a nivel individual y se extiende hacia el nivel organizacional e incluso interorganizacional, tal como se ilustra en la figura anterior. Este modelo fue inicialmente propuesto por Nonaka (1991, 1994), Hedlund y Nonaka (1993), Hedlund (1994), y finalmente perfeccionado por Nonaka y Takeuchi (1995)

## **Desempeño laboral**

McClelland (1994) logró identificar las características que diferencian los niveles de desempeño del trabajador. Al examinar cómo estos factores influyen, se centró más en las particularidades y los comportamientos de los individuos que realizan el trabajo, en lugar de enfocarse únicamente en las descripciones o atributos tradicionales del puesto. Desde una perspectiva orientada a la evolución de las condiciones laborales y de producción, países como Inglaterra adoptaron el enfoque basado en competencias, considerándolo una herramienta útil para mejorar la efectividad, pertinencia y la formación. Uno de los primeros aspectos que se abordó fue el desajuste entre los programas de formación y las necesidades de las empresas. En este contexto, McClelland subraya que los estudios valoran más la adquisición de conocimientos que su aplicación práctica en el entorno laboral, destacando un sistema que evalúa el desempeño en el trabajo, más que los conocimientos teóricos aprendidos.

### **B1. Características del desempeño laboral**

Chiavenato (2000, p.38) se centra en las características personales que incluyen capacidades, aptitudes, necesidades, entre otras, las cuales están conectadas con la naturaleza del trabajo y, por lo tanto, producen un resultado natural. No obstante, dentro de las organizaciones existen otras características de gran relevancia, como la percepción de equidad del empleado y sus actitudes hacia el trabajo. Estas características son cruciales, ya que permiten comprender cómo mejorar el desempeño del empleado. En este sentido, Milkovich y Boudreau (1994, p.14) explican que las acciones personales pueden influir negativamente en el rendimiento, especialmente cuando se observan problemas como la asistencia irregular o una baja motivación. A partir de las diferentes definiciones presentadas,

se puede deducir que el "desempeño laboral" se refiere al nivel que un individuo alcanza en su trabajo, es decir, los resultados que logra desarrollar durante su labor y los objetivos alcanzados.

- La adaptación implica la capacidad de ajustarse de manera efectiva a diferentes entornos, asumiendo nuevas misiones, responsabilidades y trabajando con distintas personas. Este concepto es clave para garantizar la **\*\*efectividad\*\*** en diversos contextos, permitiendo que el individuo mantenga un desempeño adecuado y continúe logrando los objetivos establecidos, incluso cuando cambian las circunstancias o el entorno laboral.
- La comunicación se refiere a la habilidad de expresar ideas de manera efectiva dentro de un grupo, así como a la capacidad de adaptar el lenguaje según las necesidades del entorno. Esto implica el uso adecuado de los recursos lingüísticos, así como la organización y estructura en las comunicaciones para asegurar que el mensaje sea claro y comprensible. Una comunicación efectiva es fundamental para lograr un entendimiento mutuo y facilitar la colaboración en distintos contextos.
- La iniciativa se refiere a la disposición de contribuir activamente a eventos o situaciones con el propósito de alcanzar un objetivo. Esta habilidad implica la capacidad de generar acciones o provocar situaciones, en lugar de aceptarlas de manera pasiva. Una persona con iniciativa toma los pasos necesarios para cumplir con los requerimientos y metas, demostrando proactividad y un enfoque orientado a resultados.
- El conocimiento se refiere al nivel de comprensión y dominio que han alcanzado los técnicos o profesionales en sus respectivos campos de trabajo. Este conocimiento puede abarcar tanto aspectos teóricos como prácticos, y es

fundamental para el desempeño efectivo de las tareas y responsabilidades relacionadas con su área de especialización. El grado de conocimiento adquirido por un individuo influye directamente en su capacidad para resolver problemas y ejecutar sus funciones de manera competente.

- La calidad de trabajo se refiere a la capacidad de suministrar expedientes o productos adecuados y convenientes cuando se requieren, y de ir más allá de las expectativas al cumplir con las demandas. Implica evaluar de manera eficiente una situación o condición, y ejecutar las tareas con sensatez, claridad y utilidad. Un alto nivel de calidad en el trabajo significa que las tareas se realizan con mayor precisión, cuidado y atención a los detalles, lo que garantiza resultados superiores y satisfactorios para los involucrados.
- La cantidad de trabajo hace referencia a la capacidad de ejecutar los objetivos laborales de manera eficiente, siguiendo las indicaciones recibidas y complementando con iniciativa propia hasta lograr su finalización. Esto implica cumplir con los plazos establecidos y realizar un volumen adecuado de tareas, demostrando productividad y responsabilidad en el cumplimiento de las metas asignadas.
- La planificación consiste en organizar y gestionar las órdenes de trabajo de manera que se cumplan los plazos establecidos, utilizando de manera eficaz a los subordinados y los recursos disponibles. Implica prever posibles necesidades o problemáticas futuras, permitiendo una mejor anticipación y asignación de tareas, asegurando así que los objetivos se alcancen de manera eficiente y oportuna.

## **B2. Factores que interviene al desempeño laboral de los empleados.**

Nash (1989, p. 28) Nos indica, es necesaria la destreza para solucionar problemas.

La percepción del representante y sus suposiciones sobre su trabajo son factores clave para evaluar cómo proporciona la administración de la ayuda y cómo los trabajadores responden a su labor.

1. El grado de estima del trabajo de los individuos que lo desempeñan puede ser muy valioso para la empresa, aunque no necesariamente crucial para el contenido específico de la organización. Un especialista puede ser muy importante en su función, pero no indispensable para todas las áreas.
2. La autoestima es otro aspecto a considerar, ya que las necesidades personales incluyen alcanzar una posición de reconocimiento dentro de la empresa y del grupo de trabajo. La búsqueda de ser valorado y reconocido es fundamental para el bienestar y el desempeño del empleado.
3. La capacitación del trabajador, como señala Nash (1989, p. 29), es un medio fundamental y poderoso para mejorar la productividad. Los programas de capacitación implementados por el área de recursos humanos generan resultados muy positivos en el proceso formativo y contribuyen a una mayor eficiencia en el desempeño del personal. No obstante, los efectos de la capacitación no siempre son duraderos si existen otros problemas laborales relacionados con conflictos interpersonales, gestión deficiente o sistemas de remuneración mal diseñados.

## **B3. Evaluación del desempeño laboral**

Chiavenato (2002, p.54) sostiene que los docentes evalúan constantemente el desempeño del grupo de empleados y que las organizaciones, en ocasiones, se

sienten incómodas al realizar esta evaluación. En periodos de estabilidad e inmutabilidad, la valoración del trabajo tiende a basarse en patrones rutinarios, lo que puede hacer que el proceso se vuelva burocrático, característica distintiva de ciertos períodos. Chiavenato señala que la evaluación del desempeño en este contexto implica una evaluación sistemática de cada empleado, enfocada en las actividades que realiza, los resultados alcanzados, y el potencial de desarrollo que se espera. Este proceso permite estimar el valor del empleado en función de sus capacidades y, sobre todo, su aporte a la institución.

Chiavenato define la evaluación del desempeño como una dinámica que involucra tanto al evaluado como a su gestor, y que constituye una técnica de gestión fundamental en la administración. Es una herramienta eficaz para detectar problemas de gestión, promover la integración de las personas en la organización, resolver posibles desacuerdos o deficiencias de capacitación, y establecer programas que ayuden a corregir estos problemas. En resumen, la evaluación del desempeño es un recurso poderoso para abordar dificultades en el rendimiento, mejorar la calidad del trabajo y, al mismo tiempo, elevar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

### **2.3. Definición de términos básicos**

**Gestión del conocimiento:** Es el proceso por el cual una organización captura, distribuye y utiliza de manera efectiva el conocimiento dentro de su estructura. Este concepto implica la recolección de conocimientos tácitos y explícitos, y su transformación en recursos accesibles y útiles para la toma de decisiones y el desarrollo organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1995).

**Desempeño laboral:** Hace referencia al nivel de eficacia y eficiencia con que los empleados realizan sus tareas y cumplen con los objetivos de la organización.

Incluye tanto la cantidad como la calidad del trabajo realizado, y se relaciona con factores como la motivación, las habilidades y la actitud del trabajador.

**Municipalidad Provincial de Pasco:** Es la institución gubernamental que administra y gestiona los recursos y servicios en la provincia de Pasco, Perú. Su objetivo es promover el desarrollo local a través de la ejecución de proyectos y políticas públicas orientadas al bienestar de la comunidad.

**Conocimiento tácito:** Es el conocimiento personal e intuitivo que las personas adquieren a través de la experiencia y que no se encuentra formalizado o documentado. Es difícil de transmitir mediante palabras o instrucciones escritas, y su transferencia suele depender de la interacción social y el aprendizaje colaborativo.

**Conocimiento explícito:** Es el conocimiento que está codificado y documentado, el cual puede ser fácilmente compartido y distribuido dentro de una organización a través de medios como manuales, bases de datos y procedimientos estandarizados.

**Productividad laboral:** Es la medida del rendimiento de los trabajadores en relación con el tiempo, recursos y esfuerzo invertidos. La productividad evalúa la cantidad de bienes o servicios que un empleado o equipo puede generar dentro de un período determinado.

**Capacitación:** Proceso de enseñanza y aprendizaje dentro de la organización con el objetivo de mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los empleados para que puedan desempeñar sus tareas de manera más efectiva.

**Innovación organizacional:** Es la capacidad de una organización para desarrollar nuevas ideas, productos o procesos que mejoren su eficiencia o efectividad. Está estrechamente relacionada con la gestión del conocimiento, ya que implica la capacidad de integrar y aplicar nuevos conocimientos.

## 2.4. Formulación de la hipótesis

### 2.4.1. Hipótesis general

**HGA:** La gestión del conocimiento influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022.

### 2.4.2. Hipótesis específicas

**HE1A:** La gestión del conocimiento individual si influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022.

**HE2A:** La gestión del conocimiento colectivo si influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022

## 2.5. Identificación de variables

V.I. Gestión del conocimiento

V.D. Desempeño laboral

## 2.6. Definición operacional de variables e indicadores

*Tabla 1. Variables, dimensiones e indicadores de investigación*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>V.I</b> <b>Gestión del conocimiento</b>	CONOCIMIENTO INDIVIDUAL	- Captación del conocimiento. - Diseminación del conocimiento. - Diálogo - Técnicas deductivas e inductivas
	CONOCIMIENTO COLECTIVO	- Actualización de conceptos
<b>V.D</b> <b>Desempeño laboral</b>	AUTOEVALUACIÓN	- Calidad y productividad - Conocimiento - Compromiso - Iniciativa / liderazgo - Trabajo en equipo

*Procedencia: Redacción propia*

Tabla 2 Definición operacional y conceptual de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
<b>V.I Gestión del conocimiento</b>	Gestión del conocimiento es el proceso por el cual organización u empresa, proporciona la transmisión de informaciones y habilidades a sus trabajadores/empleados, de un procedimiento sistemático y eficiente. Es relevante clarificar que las informaciones y habilidades no tienen porque estar exclusivamente dentro de la empresa, sino que pueden estar o generarse generalmente fuera de ella. (Ordoñez, 2012)	El conocimiento será estudiado, como conocimiento individual y colectivo; desde el conocimiento tácito hasta el conocimiento explícito, y su desarrollo dentro del Gobierno Regional Huánuco.
<b>V.D Desempeño laboral</b>	El “desempeño laboral” es la valoración de la aptitud que exhibe un empleado como el desenvolvimiento de su tarea. Es un análisis individual asentada en la tentativa de cada trabajador/persona. (Acosta, 2018)	La valoración de desempeño es un elemento clave para mejorar los procesos del Gobierno Regional Huánuco, que ya ayuda a enfilar los planes del organismo con los objetivos individuales de los trabajadores así como el método en que se logra.

*Procedencia: Redacción propia*

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de investigación**

La investigación es de enfoque cuantitativo porque se centra en la recolección y análisis de datos numéricos para examinar la relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral. Este enfoque permite utilizar herramientas estadísticas para medir variables y analizar relaciones.

#### **3.2. Nivel de investigación**

Nuestra investigación es de **\*\*nivel explicativo\*\***, ya que este tipo de investigación se enfoca en comprender por qué ocurre un fenómeno y bajo qué condiciones se manifiesta. En la investigación explicativa, las causas y efectos de los fenómenos estudiados se revelan mediante explicaciones que se derivan de teorías o leyes, siguiendo un enfoque deductivo (Hernández, et al., 2006). Este nivel de investigación nos permitirá desentrañar la relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Pasco, buscando causas subyacentes que expliquen cómo y por qué estos factores se interrelacionan.

### **3.3. Métodos de investigación**

#### **De nivel teórico**

Los métodos teóricos utilizados en este tipo y nivel de investigación fueron el inductivo y el deductivo. Mediante la inducción, se analizan casos concretos para deducir generalizaciones y teorías a partir de observaciones del mundo real. El método deductivo complementa al anterior y parte de premisas generales con el objetivo de extraer conclusiones sobre una situación o fenómeno concreto (Valderrama, 2006).

#### **De nivel empírico**

El método empírico más aplicable es la medición. La medición es la asignación de un valor numérico a un fenómeno o acontecimiento de acuerdo con determinados principios y parámetros. Por otra parte, la medición también puede definirse como un proceso científico utilizado para comparar la medida de un fenómeno con otro fenómeno de escala física similar.

### **3.4. Diseño de investigación**

Debido a las características y naturaleza del objeto de estudio, la investigación se enmarca dentro de un **\*\*diseño pre-experimental\*\***, basado en el método de investigación de Ñaupas (2009), quien lo plantea en el contexto de los planes de desarrollo personal. Este enfoque se adapta a nuestra investigación, ya que permite gestionar el conocimiento sobre el desempeño laboral de los servidores en las distintas oficinas de la Municipalidad Provincial de Pasco - 2022.

El diseño pre-experimental se caracteriza por involucrar un solo grupo de estudio y por realizar mediciones antes (pre-test) y después (post-test) de la intervención. De esta manera, se busca observar los cambios en el desempeño laboral a partir de la implementación de estrategias de gestión del conocimiento, comparando los resultados obtenidos en ambas mediciones.

Este diseño permite evaluar el impacto de la gestión del conocimiento en el desempeño laboral de los empleados, aunque con limitaciones en cuanto al control de variables externas, al no contar con un grupo de control.

$$Ne = O1 \dots X \dots O2$$

Leyenda:

**Ne** = Grupo Experimental: 70 trabajadores pertenecientes a la Oficina Municipal de Administración de la Municipalidad Provincial de Pasco.

**O1, O2** = Número de observaciones de las variables.

**X** = Capacitación referente a la gestión del conocimiento (Gestión del conocimiento individual y gestión del conocimiento colectivo)

### 3.5. Población y muestra

#### Población

La población de esta investigación está conformada por 800 trabajadores, entre nombrados y contratados, que pertenecen a todas las áreas de la Municipalidad Provincial de Pasco durante el año 2022. Esta diversidad de empleados proporciona una base amplia para analizar cómo la gestión del conocimiento impacta en el desempeño laboral dentro de la institución.

*Tabla 3 Relación de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco*

<b>TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PASCO</b>	
Secretaria General	10
Oficina de Imagen Institucional	15
Oficina de Coordinación Lima	5
Oficina de Cooperación internacional	35
Oficina de Asesoría Jurídica	35
Oficina de Planeamiento, Presupuesto	45
Oficina de Gestión de Conflictos Sociales	15
<b>Oficina Municipal de Administración</b>	<b>70</b>
Gerencia de Desarrollo Económico	170
Gerencia de Desarrollo Social	150
Gerencia de Infraestructura	155
Gerencia de Recursos Naturales y Gestión Ambiental	95
<b>TOTAL</b>	<b>800</b>

*Fuente: CAP - Provisional de la Municipalidad Provincial de Pasco*

## Muestra

La muestra de la investigación estará compuesta por 70 trabajadores de la Oficina Municipal de Administración de la Municipalidad Provincial de Pasco, entre trabajadores nombrados y contratados, quienes han desempeñado sus funciones asignadas por un período no menor a un año. Los participantes fueron seleccionados mediante un muestreo no probabilístico intencional, lo que implica que fueron elegidos deliberadamente por sus características y experiencia dentro de la institución, con el fin de obtener información relevante para el estudio.

*Tabla 4 Muestra de la investigación*

<b>TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PASCO OFICINA MUNICIPAL DE ADMINISTRACIÓN</b>	
Oficina de Recursos Humanos	13
Oficina de Logística y Serv. Auxiliares	9
Oficina de Contabilidad	13
Oficina de Patrimonio	11
Oficina de Tesorería	24
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>

*Fuente: CAP - Provisional de la Municipalidad Provincial de Pasco*

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### Técnicas

Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de encuesta pre-test y post-test aplicada a los 70 trabajadores pertenecientes a la Oficina Municipal de Administración. Este método permitió evaluar los cambios en el desempeño laboral antes y después de la intervención relacionada con la gestión del conocimiento.

#### Instrumentos

En el transcurso de la investigación, se seleccionó y validó el siguiente instrumento después de identificar los problemas:

Cuestionario: Se eligió este instrumento, el cual fue aplicado a los 70 trabajadores pertenecientes a la Oficina Municipal de Administración de la

Municipalidad Provincial de Pasco. El cuestionario, compuesto por 16 ítems, fue diseñado teniendo en cuenta criterios científicos para garantizar una recolección precisa y profunda de los datos. Se utilizó este instrumento para obtener información detallada de cada encuestado, de acuerdo con la muestra seleccionada, asegurando la fiabilidad y validez de los resultados.

### 3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación

La confiabilidad de este instrumento se refiere a la consistencia interna de los ítems, así como a la autenticidad de su desarrollo. Se aseguró que los ítems fueran coherentes con las bases teóricas y los objetivos de la investigación, respetando tanto la firmeza como la coherencia técnica del cuestionario. Para medir la confiabilidad, se aplicó el alfa de Cronbach, sumando además las opiniones de 03 expertos en el campo. Los resultados obtenidos se muestran en el siguiente cuadro, lo que permitió verificar la solidez del instrumento en términos de su capacidad para medir con precisión el fenómeno estudiado.

*Tabla 5 Validación de expertos*

Validadores	Nombres y Apellidos	Validación
1.	Dr. Paulo Callupe Cueva	Moderado
2.	Mg. Josè Claudio Perez	Moderado
3.	Mg. Luis Flores Vilcapoma	Moderado

*Fuente: Realizado por el investigador*

#### **Confiabilidad de los instrumentos en recolección de datos**

Para asegurar los niveles de confiabilidad de nuestro instrumento, aplicamos el alfa de Cronbach a un 30% de la muestra, lo que permitió determinar la consistencia interna del cuestionario y su capacidad para medir de manera fiable los factores relacionados con la gestión del conocimiento y el desempeño laboral. Este procedimiento nos proporcionó un indicador cuantitativo de la confiabilidad, validando

la solidez del instrumento antes de su aplicación completa a la muestra total.

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K - 1} \right] \cdot \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Donde:

$\sum_{i=1}^K \sigma_i^2$ : Es la suma de varianzas de cada ítem.

$\sigma_t^2$ : Es la varianza del total de filas (Varianza de la suma de los ítems).

K: Es el número de preguntas o ítems.

$$a = \left[ \frac{10}{10 - 1} \right] \cdot \left[ 1 - \frac{6.38}{22.67} \right]$$

$$a = 0.79855$$

El alfa de Cronbach no es un estadístico que esté acompañado de un valor p, por lo que no se utiliza para aceptar o rechazar una hipótesis de fiabilidad de la escala. En cambio, su interpretación se basa en la proximidad al valor máximo, siendo que a mayor aproximación a 1, mayor será la fiabilidad de la escala. De acuerdo con algunas convenciones, se considera que un valor del alfa superior a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) es suficiente para garantizar la solidez de la escala.

El alfa de Cronbach refleja la consistencia interna de los ítems de un cuestionario; por lo tanto, si hay menos variabilidad en las respuestas proporcionadas por los jueces y existe uniformidad dentro de cada ítem, el valor del alfa de Cronbach será mayor. Esto implica que la escala está midiendo de manera coherente el constructo que se pretende evaluar, reforzando su fiabilidad para el estudio.

Del cuadro, podemos ver los niveles de confiabilidad para el alfa de Cronbach:

*Tabla 6 Validez y confiabilidad del instrumento*

CRITERIO DE CONFIABILIDAD	VALORES
<b>Inaceptable</b>	Menor a 0,5
<b>Pobre</b>	Mayor a 0,5 hasta 0,6
<b>Cuestionable</b>	Mayor a 0,6 hasta 0,7
<b>Aceptable</b>	Mayor a 0,7 hasta 0,8
<b>Bueno</b>	Mayor 0,8 hasta 0,9
<b>Excelente</b>	Mayor 0,9

*Fuente: George & Mallery (2003, p.231)*

De los resultados obtenidos, se puede observar que el instrumento muestra un nivel de confiabilidad en la escala de Aceptable, lo que indica que cumple con los estándares mínimos requeridos para ser considerado confiable. Esto nos permite afirmar que el instrumento garantiza tanto su validez como su confiabilidad, asegurando que las mediciones realizadas sean consistentes y reflejen adecuadamente los fenómenos estudiados.

### **3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Este trabajo de investigación, tras aplicar encuestas a los individuos que componen nuestra muestra, ha seguido los siguientes pasos:

1. Solicitud de consentimiento informado: Se solicitó el consentimiento de los participantes para la recolección de datos, incluyendo la autorización del jefe encargado, con el propósito de asegurar que la información se recopile de manera ética y transparente.
2. Recolección de los datos: Se aplicó el instrumento de encuesta a los 70 trabajadores pertenecientes a la Oficina Municipal de Administración de la Municipalidad Provincial de Pasco.
3. Revisión de los datos: Las respuestas fueron revisadas de manera crítica para asegurar que todos los ítems estuvieran completos y no hubiera omisiones en las respuestas.

4. Ordenamiento de la información: Consistió en depurar los datos mediante una revisión exhaustiva de los instrumentos, asegurando que los datos primarios estuvieran bien estructurados y preparados para el análisis.

Plan de tabulación:

Se realizaron tareas específicas para procesar y analizar la información obtenida, comenzando con la tabulación de los datos.

- I. Procesamiento de los datos: Una vez clasificados los informes, se utilizará el software estadístico SPSS versión 22 en español para registrar y analizar los datos. Se asegurará de que los instrumentos aplicados estén correctamente emparejados.
- II. Clasificación de la información: Los datos se agruparán a través de distribuciones de frecuencias para las variables dependientes e independientes, permitiendo un análisis más claro de los resultados.
- III. Codificación y tabulación: La codificación consistirá en asignar símbolos o valores (letras o números) a los datos para facilitar la tabulación. Esta tabulación puede realizarse manualmente, situando cada grupo en las clasificaciones establecidas según la distribución de frecuencias, o mediante tabulación mecánica usando el paquete estadístico del SPSS.

Análisis de datos:

Se utilizará la prueba de McNemar para evaluar si un tratamiento provoca cambios significativos en la respuesta dicotómica de los elementos sometidos al estudio, en el contexto de comparaciones antes-después, donde cada elemento actúa como su propio control.

Los resultados correspondientes a la muestra se dispondrán en una tabla de frecuencias de 2 x 2, que recogerá las respuestas antes y después del tratamiento.

La hipótesis alternativa podrá ser no direccional, suponiendo que la probabilidad de cambio de + a - es diferente de la probabilidad de cambio de - a +, o direccional, prediciendo si el cambio de - a + es más (o menos) probable que el cambio de + a -.

Finalmente, la estadística de prueba permitirá determinar si existen diferencias significativas entre las frecuencias esperadas y las observadas, lo cual validará o no los resultados de la intervención.

Si necesitas más detalles o ajustes en alguna sección, estaré encantada de ayudarte.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

$O_i$  = frecuencia observada en la  $i$ -ésima celda

$E_i$  = frecuencia esperada en la  $i$ -ésima celda si  $H_0$  es cierta

$k$  = número de celdas

Clasificamos esta longitud de los cambios, solo las celdas donde los cambios sean de interés, por lo que la estadística puede ser la siguiente:

$$\chi^2 = \frac{\left[b - \frac{b+c}{2}\right]^2}{\frac{b+c}{2}} + \frac{\left[c - \frac{b+c}{2}\right]^2}{\frac{b+c}{2}} = \frac{(b-c)^2}{b+c}$$

Si  $H_0$  es verdadero, el estadístico debe tener una distribución chi-cuadrado con 1 grado de libertad. Es más Precisa la aproximación, realizando la corrección de continuidad de Yates, permaneciendo el estadístico como se muestra:

$$\chi^2 = \frac{(|b-c| - 1)^2}{b+c}$$

En cuanto a la hipótesis nula, esta plantea que ambos tipos de cambio (de + a - y de - a +) son igual de probables. Se rechazará la hipótesis nula si el valor del

estadístico se encuentra dentro de la región crítica, lo que indicaría que los cambios no son simétricos.

Cuando la frecuencia esperada  $((b+c)/2)$  es pequeña, la aproximación a una distribución del estadístico de prueba chi-cuadrado no es adecuada. En este caso, el software SPSS no puede calcular este estadístico con precisión, y en su lugar realiza una prueba binomial.

El contraste se plantea de la siguiente manera: se asume que  $c < b$ ; para argumentar la hipótesis nula, "c" es un valor de una variable X que sigue una distribución binomial con parámetros  $(n = b + c)$  y una probabilidad  $(p = 0.5)$ .

El grado de significación de la prueba de dos colas (es decir, si rechazamos o no la hipótesis nula) se determinará mediante el cálculo del valor p asociado, comparando el resultado de la prueba binomial con el nivel de significación preestablecido (generalmente  $(\alpha = 0.05)$ ). Si el valor p es menor que  $(\alpha)$ , se rechaza la hipótesis nula, indicando que los tipos de cambio no son igualmente probables.

Si tienes más detalles específicos o deseas más información sobre cómo interpretar los resultados en SPSS, estaré encantada de ayudarte.

$$P(X \leq c) + P(X \geq b)$$

Rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) cuando el nivel de significación es igual o menor que el valor preestablecido. Si la hipótesis alternativa es direccional (es decir, se predice un cambio en una dirección específica), el nivel de significación a partir del cual se rechazará la  $H_0$  será la mitad del nivel de significación bilateral.

Esto significa que, en una prueba de dos colas, si el nivel de significación es, por ejemplo, 0.05 (que corresponde a un 95% de nivel de confianza), el nivel de

significación para una prueba de una cola será 0.025.

En nuestro caso, dado que trabajamos con un 95% de nivel de confianza, estamos dispuestos a rechazar la hipótesis nula si el valor p es menor o igual a 0.05 en una prueba bilateral. Si la prueba es direccional (una cola), el nivel de significación será 0.025. Esto implica que estamos 95% seguros de que el resultado no es producto del azar y es significativo, lo que nos permite validar o refutar la hipótesis planteada.

El número n representa el número de sujetos o elementos en cada grupo, lo cual es fundamental para calcular el estadístico y los grados de libertad que se utilizarán en la prueba.

### **3.9. Tratamiento estadístico**

**Estadística Descriptiva:** Se presentan medidas como medias, medianas, modas, desviaciones estándar, etc., para describir las características básicas de los datos.

**Estadística Inferencial:** Se aplican pruebas estadísticas para evaluar hipótesis. Esto podría incluir pruebas t, ANOVA, regresión lineal, análisis de correlación, etc., dependiendo de los objetivos del estudio.

**Software Utilizado:** Se menciona el software estadístico empleado para el análisis, como SPSS, R, o Excel.

### **3.10. Orientación ética filosófica y epistémica**

Para garantizar que la investigación se basara en principios éticos, se tomó en cuenta el consentimiento informado de los participantes. Los trabajadores de la Oficina Municipal de Administración de la Municipalidad Provincial de Pasco fueron informados previamente sobre el procedimiento, y como parte de los criterios éticos establecidos por la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, cada participante firmó el formato de consentimiento antes de la aplicación del

cuestionario.

El desarrollo de la investigación fue factible, ya que se contaba con los recursos necesarios y el investigador poseía las competencias requeridas para llevar a cabo este tipo de estudio. El consentimiento fue otorgado de manera consciente y voluntaria por los encuestados, y las firmas correspondientes fueron corroboradas, cumpliendo con el principio de no maleficencia, el cual establece que es fundamental obtener el consentimiento de todos los participantes de manera primaria."

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Descripción del trabajo de campo

Los datos obtenidos al aplicar la encuesta fueron representados a través de figuras, tablas y gráficos, permitiendo visualizar la información de manera clara y organizada. Estos gráficos reflejan los resultados porcentuales de frecuencia, obtenidos mediante técnicas que aseguraron una adecuada sistematización de la información. La información estadística proviene de los 70 trabajadores de la Oficina Municipal de Administración de la Municipalidad Provincial de Pasco, quienes participaron en esta investigación y para quienes se respetaron los **\*\*aspectos éticos\*\*** previamente mencionados.

El instrumento utilizado fue estructurado con base en las variables y dimensiones de estudio, utilizando una escala de Likert. A continuación, se presenta el resultado sistematizado en estadísticas, tablas de distribución de frecuencia y gráficos, que facilitan el análisis e interpretación de los datos, brindando una visión clara de la relación entre las variables investigadas.

## 4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados

**Variable independiente:** Gestión del conocimiento

**Dimensión 1:** Conocimiento Individual

**Indicadores:** Captación del conocimiento – Diseminación del conocimiento – Diálogo – Técnicas deductivas e inductivas.

*Tabla 7 Resultados por indicador para la Dimensión 1: Conocimiento Individual*

Escala valorativa	Nivel o categoría	Captación del conocimiento		Diseminación del conocimiento		Diálogo		Técnicas deductivas e inductivas	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
<b>PRE TEST</b>									
5	Muy de acuerdo	0	0.00	2	2.90	2	2.90	0	0.00
4	De acuerdo	1	1.40	3	4.30	3	4.30	2	2.90
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20	28.60	11	15.70	19	27.10	16	22.90
2	En desacuerdo	45	64.30	36	51.40	31	44.30	35	50.00
1	Totalmente en desacuerdo	4	5.70	18	25.70	15	21.40	17	24.30
<b>TOTAL</b>		70	100	70	100	70	100	70	100
<b>POS TEST</b>									
5	Muy de acuerdo	16	22.90	14	20.00	17	24.30	15	21.40
4	De acuerdo	31	44.30	29	41.40	23	32.90	26	37.10
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	12.90	7	10.00	12	17.10	5	7.10
2	En desacuerdo	13	18.60	14	20.00	15	21.40	17	24.30
1	Totalmente en desacuerdo	1	1.40	6	8.60	3	4.30	7	10.00
<b>TOTAL</b>		70	100	70	100	70	100	70	100

**Fuente:** Cuestionario para determinar si la gestión del conocimiento influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022.

Figura 2. Resultados por indicador para la Dimensión 1: Conocimiento Individual –  
PRE TEST.

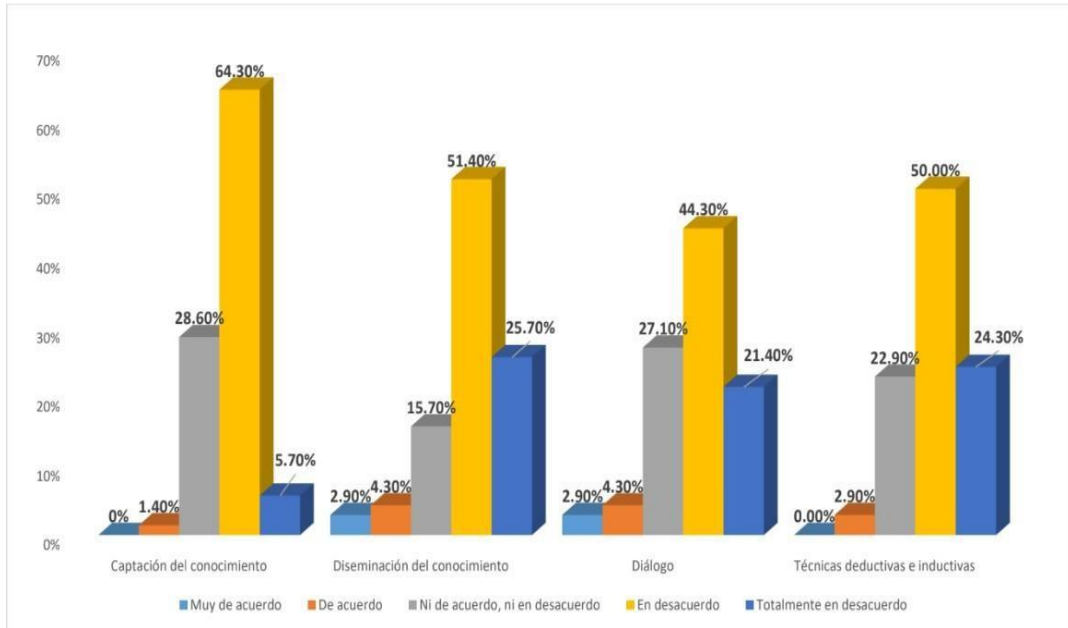
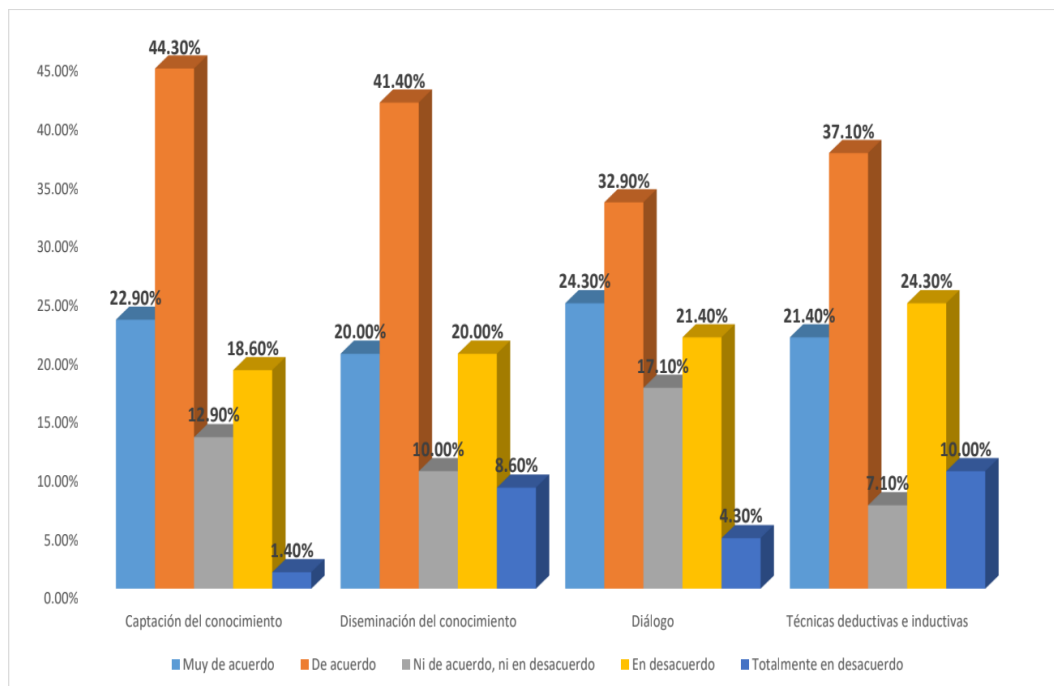


Figura 3 Resultados por indicador para la Dimensión 1: Conocimiento Individual  
– POSTTEST.



### **Interpretación de resultados:**

En la Tabla 7, se presentan los resultados del cuestionario aplicado a los 70 trabajadores de la Oficina Municipal de Administración de la Municipalidad Provincial de Pasco, quienes fueron parte del grupo experimental. Los resultados corresponden a la variable Desempeño laboral, específicamente en la dimensión de conocimiento individual y el indicador captación del conocimiento.

### **Resultados del pre-test**

- Totalmente en desacuerdo: 5.70% (4 trabajadores)
- En desacuerdo: 64.30% (45 trabajadores)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 28.60% (20 trabajadores)
- De acuerdo: 1.40% (1 trabajador)

### **Resultados del pos-test**

- Totalmente en desacuerdo: 1.40% (1 trabajador)
- En desacuerdo: 18.60% (13 trabajadores)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 12.90% (9 trabajadores)
- De acuerdo: 44.30% (31 trabajadores)
- Muy de acuerdo: 22.90% (16 trabajadores)

Estos resultados evidencian un cambio positivo en la captación del conocimiento después de la intervención. En el pre-test, la mayoría de los trabajadores expresó que no existía un mecanismo claro para la captación de nuevos conocimientos, lo cual afectaba su capacidad para responder de manera eficiente a sus labores. Sin embargo, en el pos-test, se observa una mejora significativa, con una mayor cantidad de trabajadores manifestando estar "de acuerdo" o "muy de acuerdo" con la captación de conocimiento. Esta mejora se logró a través de mecanismos internos gestionados dentro de la Municipalidad Provincial de Pasco, que incluyeron la participación de los

trabajadores en prácticas como la disciplina organizacional, la interacción física y virtual con agentes externos, y la colaboración con la administración pública.

Para el indicador diseminación del conocimiento, los resultados del pre-test reflejan que la mayoría de los trabajadores no percibía un mecanismo efectivo de transferencia de conocimiento, lo cual afectaba su desempeño. A continuación, se detallan los resultados:

### **Resultados del pre-test**

- Totalmente en desacuerdo: 25.70% (18 trabajadores)
- En desacuerdo: 51.40% (36 trabajadores)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 15.70% (11 trabajadores)
- De acuerdo: 4.30% (3 trabajadores)
- Muy de acuerdo: 2.90% (2 trabajadores)

### **Resultados del pos-test:**

- Totalmente en desacuerdo: 8.60% (6 trabajadores)
- En desacuerdo: 20.00% (14 trabajadores)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 10.00% (7 trabajadores)
- De acuerdo: 41.40% (29 trabajadores)
- Muy de acuerdo: 20.00% (14 trabajadores)

Estos resultados muestran una mejora significativa en la percepción de la diseminación del conocimiento tras la intervención. En el pre-test, más de la mitad de los trabajadores manifestaba que no existía una adecuada transferencia de conocimiento, lo cual impactaba negativamente en su desempeño laboral. Sin embargo, en el pos-test, una mayor parte de los trabajadores indicó estar "de acuerdo" o "muy de acuerdo" con que el conocimiento es ahora transferido de manera efectiva entre colegas, a través de exposiciones en salas de clase o reuniones formales. Además, se implementó

un proceso de retroalimentación constante cada vez que un trabajador era capacitado, lo cual contribuyó a mejorar la disseminación del conocimiento en la organización.

Este cambio positivo subraya la importancia de establecer mecanismos de transferencia de conocimiento para mejorar el desempeño y la eficiencia en el trabajo.

Para el indicador diálogo, los resultados del pre-test reflejan que una gran parte de los trabajadores percibía una falta de comunicación efectiva entre áreas, especialmente en lo que respecta a la disertación de temas públicos. A continuación, se detallan los resultados:

**Resultados del pre-test:**

- Totalmente en desacuerdo: 21.40% (15 trabajadores)
- En desacuerdo: 44.30% (31 trabajadores)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 27.10% (19 trabajadores)
- De acuerdo: 4.30% (3 trabajadores)
- Muy de acuerdo: 2.90% (2 trabajadores)

**Resultados del pos-test:**

- Totalmente en desacuerdo: 4.30% (3 trabajadores)
- En desacuerdo: 21.40% (15 trabajadores)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 17.10% (12 trabajadores)
- De acuerdo: 32.90% (23 trabajadores)
- Muy de acuerdo: 24.30% (17 trabajadores)

Los resultados muestran una mejora significativa en la percepción del diálogo tras la intervención. En el pre-test, la mayoría de los trabajadores indicaba que no existía una comunicación clara con otras áreas, lo cual dificultaba la discusión de temas relevantes dentro de la organización. Sin embargo, en el pos-test, un gran número de trabajadores expresó estar "de acuerdo" o "muy de acuerdo" con que se ha establecido

un diálogo fluido entre las áreas, donde las discusiones ahora se mantienen sin interrupciones, favoreciendo reflexiones sociales sobre recursos, actividades y mejores prácticas. Estas reflexiones sociales significativas incluyen el uso de analogías adecuadas que permiten a los trabajadores articular conocimientos tácitos que de otro modo serían difíciles de expresar.

Este cambio positivo indica que el establecimiento de un diálogo abierto y continuo contribuyó a mejorar la comunicación y el intercambio de ideas, facilitando la integración del conocimiento tácito dentro de la organización.

Para el indicador técnicas deductivas e inductivas, los resultados del pre-test muestran que la mayoría de los trabajadores no aplicaba estas técnicas para gestionar el conocimiento en la Municipalidad Provincial de Pasco. Los resultados fueron los siguientes:

**Resultados del pre-test:**

- Totalmente en desacuerdo: 24.30% (17 trabajadores)
- En desacuerdo: 50.00% (35 trabajadores)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 22.90% (16 trabajadores)
- De acuerdo: 2.90% (2 trabajadores)

**Resultados del pos-test:**

- Totalmente en desacuerdo: 10.00% (7 trabajadores)
- En desacuerdo: 24.30% (17 trabajadores)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 7.10% (5 trabajadores)
- De acuerdo: 37.10% (26 trabajadores)
- Muy de acuerdo: 21.40% (15 trabajadores)

Estos resultados indican un cambio positivo tras la intervención. En el pre-test, la mayoría de los trabajadores afirmaba que no aplicaban ninguna técnica inductiva o

deductiva para gestionar el conocimiento. Sin embargo, en el pos-test, una gran parte de los trabajadores manifestó estar "de acuerdo" o "muy de acuerdo" en que ahora aplican técnicas deductivas e inductivas, como el uso de metáforas, analogías, así como la construcción de arquetipos e historias compartidas, que en su mayoría se realizan durante las reuniones de retroalimentación. Estas técnicas se emplean cuando un trabajador capacitado comparte los conocimientos adquiridos, lo que ha mejorado la gestión del conocimiento en la organización.

Este progreso destaca la importancia de implementar herramientas inductivas y deductivas en el proceso de aprendizaje y capacitación para mejorar la transferencia de conocimiento dentro de la Municipalidad.

## **Dimensión 2: Conocimiento Colectivo**

**Indicadores:** Actualización de conceptos

*Tabla 8 Resultados por indicador para la Dimensión 2: Conocimiento colectivo*

<b>Actualización de conceptos</b>			
<b>PRE TEST</b>			
<b>Escala valorativa</b>	<b>Nivel o categoría</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
5	Muy de acuerdo	1	1.40
4	De acuerdo	0	0.00
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	12.90
2	En desacuerdo	40	57.10
1	Totalmente en desacuerdo	20	28.60
<b>TOTAL</b>		<b>18</b>	<b>100</b>
<b>POS TEST</b>			
<b>Escala valorativa</b>	<b>Nivel o categoría</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>

*Fuente:* Cuestionario para determinar si la "gestión del conocimiento" influye en el "desempeño laboral" de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022.

Figura 4. Resultados por indicador para la Dimensión 2: Conocimiento Colectivo –

PRE TEST

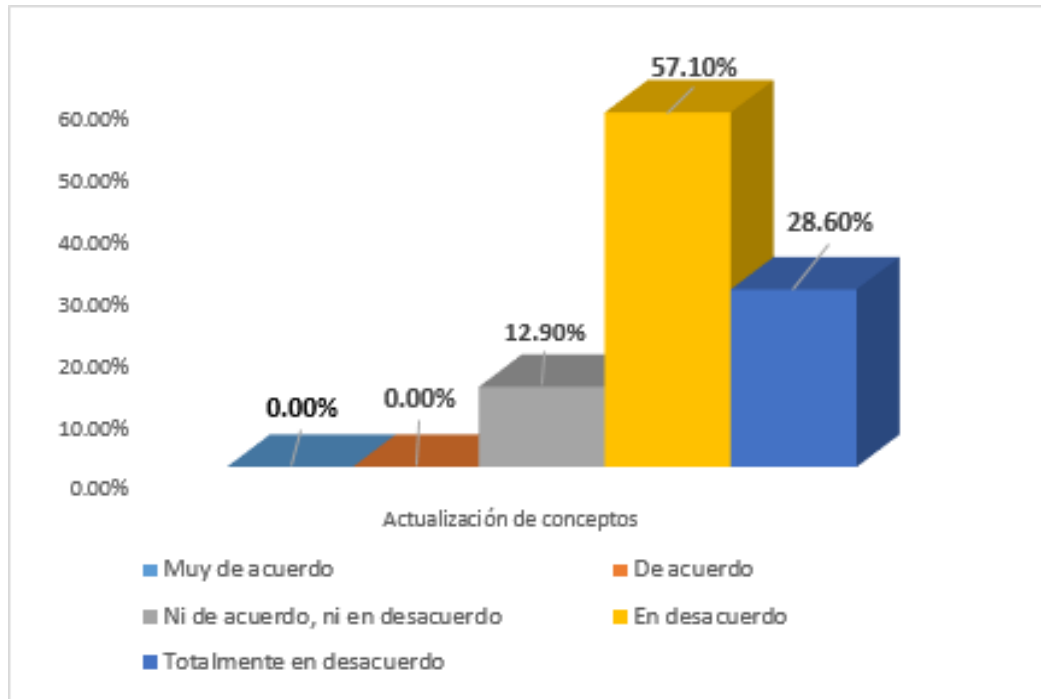
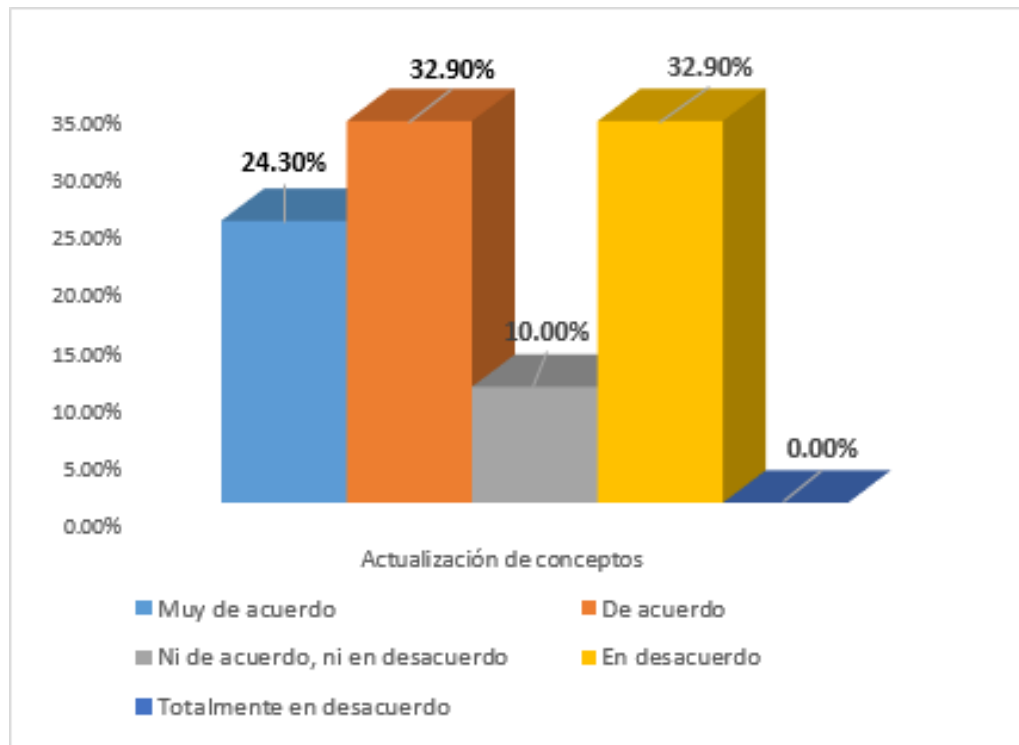


Figura 5. Resultados por indicador para la Dimensión 2: Conocimiento Colectivo –

POST TEST



### **Interpretación de resultados:**

En la Tabla 8, se presentan los resultados del cuestionario aplicado a los 70 trabajadores de la Oficina Municipal de Administración de la Municipalidad Provincial de Pasco, quienes conforman el grupo experimental para la variable "gestión del conocimiento", específicamente en la dimensión de gestión del conocimiento colectivo, con el indicador actualización de conceptos.

### **Resultados del pre-test:**

- Totalmente en desacuerdo: 28.60% (20 trabajadores)
- En desacuerdo: 57.10% (40 trabajadores)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 12.90% (9 trabajadores)
- Muy de acuerdo: 1.40% (1 trabajador)

### **Análisis de los resultados:**

Los resultados del pre-test muestran que la mayoría de los trabajadores no manifestaba interés en capacitarse o actualizar los conceptos necesarios para el desarrollo de sus funciones diarias. Este desinterés en la actualización de conocimientos era evidente en el alto porcentaje de respuestas en las categorías de totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

Sin embargo, en el pos-test, los trabajadores afirman haber empezado a utilizar métodos explícitos para actualizar sus conocimientos. Además, manifiestan haber integrado dicho conocimiento mediante el uso de herramientas como la alegoría, así como a través de la práctica mediante el intelecto aplicado. Esta actualización se lleva a cabo tanto de manera personal, mediante el desempeño de tareas, como mediante la asociación, el uso de artificios, o la participación en juegos de rol, lo que permite a los empleados internalizar el conocimiento de acuerdo con sus propias tradiciones e instintos.

De este modo, los trabajadores aprovechan esta etapa para ampliar y profundizar su propio conocimiento tácito, iniciando así un nuevo ciclo de aprendizaje y gestión del conocimiento. Este proceso de internalización permite incrementar, extender y revolucionar el conocimiento a nivel personal y colectivo dentro de la organización.

**Variable dependiente:** Desempeño laboral

**Dimensión 1:** Autoevaluación

**Indicadores:**

- Calidad y productividad
- Conocimiento
- Compromiso
- Iniciativa / liderazgo
- Trabajo en equipo.

*Tabla 9. Resultados por indicador para la Dimensión 1: Autoevaluación*

		Calidad y productividad		Conocimiento		Compromiso		Iniciativa / liderazgo		Trabajo en equipo	
PRE TEST											
Escala valorativa	Nivel o categoría	Fi	%	fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
5	Muy de acuerdo	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	0.00	0	0.00
4	De acuerdo	1	1.40	0	0.00	2	2.90	2	2.90	2	2.90
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	17.20	12	17.10	15	21.40	9	12.90	9	12.90
2	En desacuerdo	56	80.00	55	78.60	41	58.60	50	71.30	50	71.30
1	Totalmente en desacuerdo	1	1.40	3	4.30	12	17.10	9	12.90	9	12.90
<b>TOTAL</b>		70	100	70	100	70	100	70	100	70	100
POS TEST											
Escala valorativa	Nivel o categoría	Fi	%	Fi	%	fi	%	Fi	%	Fi	%
5	Muy de acuerdo	17	21.00	8	9.9	9	11.10	4	4.90	7	8.60
4	De acuerdo	37	45.70	43	53.10	31	38.30	35	43.20	37	45.70
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	4.90	8	9.9	16	19.80	15	18.50	11	13.60
2	En desacuerdo	20	24.70	19	23.5	23	28.40	25	30.90	22	27.20
1	Totalmente en desacuerdo	3	3.70	3	3.7	2	2.50	2	2.50	4	4.90
<b>TOTAL</b>		70	100	70	100	70	100	70	100	70	100

**Fuente:** Cuestionario para determinar si la “gestión del conocimiento” influye en el “desempeño laboral” de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022.

Figura 6. Resultados por indicador para la Dimensión 1: Autoevaluación – PRE

TEST

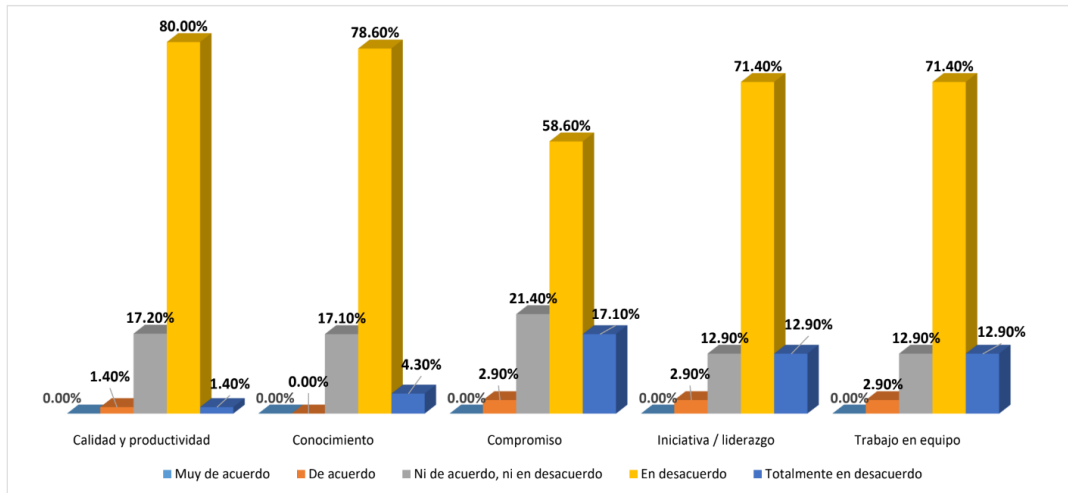
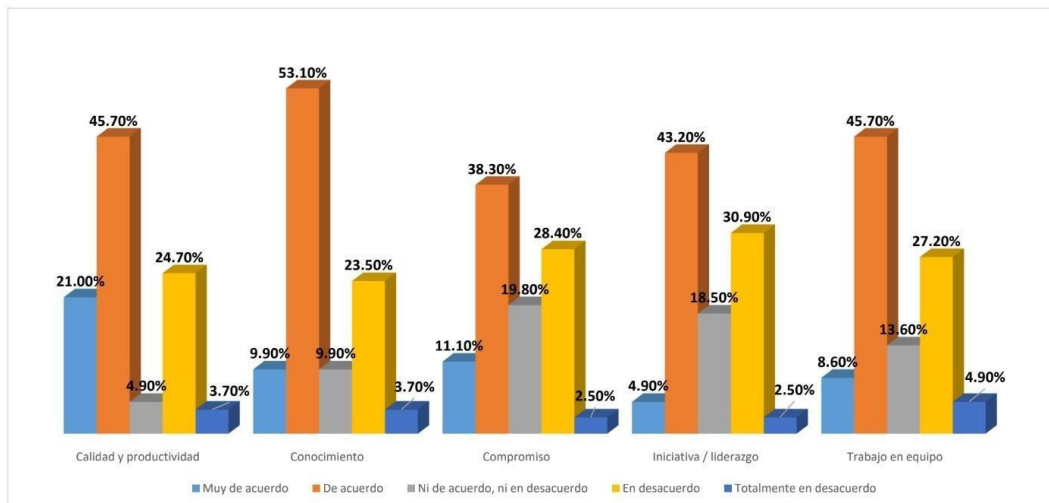


Figura 7. Resultados por indicador para la Dimensión 1: Autoevaluación – POST

TEST



**Interpretación de resultados:**

En la Tabla N° 9, se presenta el análisis de los resultados del cuestionario aplicado a los 70 trabajadores de la Oficina Municipal de Administración de la Municipalidad Provincial de Pasco, quienes participaron como grupo experimental. La variable evaluada fue el desempeño laboral, en la dimensión de autoevaluación, con el indicador calidad y productividad.

**Resultados del pre-test:**

- Totalmente en desacuerdo: 1.40% (1 trabajador)
- En desacuerdo: 80.00% (56 trabajadores)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 17.10% (12 trabajadores)
- De acuerdo: 1.40% (1 trabajador)

**Resultados del pos-test:**

- Totalmente en desacuerdo: 3.70% (3 trabajadores)
- En desacuerdo: 24.70% (20 trabajadores)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 4.90% (4 trabajadores)
- De acuerdo: 45.70% (37 trabajadores)
- Muy de acuerdo: 21.00% (17 trabajadores)

**Análisis de los resultados:**

Los resultados del pre-test indican que la gran mayoría de los trabajadores (80%) se encontraba en desacuerdo respecto a su desempeño en términos de calidad y productividad, lo que sugiere que no lograban cumplir con sus tareas asignadas de manera eficiente al finalizar la jornada laboral. Sin embargo, en el pos-test, se observa un cambio positivo significativo, ya que el 45.70% de los trabajadores manifestaron estar "de acuerdo" y el 21.00% "muy de acuerdo" con que su productividad y calidad en el trabajo habían mejorado.

Este cambio positivo se debe a que, tras la intervención, los trabajadores afirman haber aprendido a utilizar herramientas que les permiten organizar mejor su trabajo y gestionar su tiempo de manera más eficiente. Esto les ha permitido cumplir con las tareas asignadas de manera más productiva y con mayor calidad en sus funciones diarias.

Este resultado subraya la importancia de la implementación de técnicas y

herramientas organizativas en el entorno laboral para mejorar tanto la calidad como la productividad en el desempeño de los trabajadores.

Para el indicador conocimiento, los resultados del pre-test muestran que la mayoría de los trabajadores no contaba con los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar eficientemente sus funciones. Los resultados fueron los siguientes:

**Resultados del pre-test:**

- Totalmente en desacuerdo: 4.30% (3 trabajadores)
- En desacuerdo: 78.60% (55 trabajadores)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 17.10% (12 trabajadores)

**Resultados del pos-test:**

- Totalmente en desacuerdo: 3.70% (3 trabajadores)
- En desacuerdo: 23.50% (19 trabajadores)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 9.90% (8 trabajadores)
- De acuerdo: 53.10% (43 trabajadores)
- Muy de acuerdo: 9.90% (8 trabajadores)

Los resultados del **pos-test** muestran una mejora significativa, ya que la mayoría de los trabajadores afirma que ahora utilizan **métodos, procedimientos y herramientas** que han incrementado su capacidad para realizar sus funciones y entrenar a otros compañeros. Este cambio positivo sugiere que la capacitación y el acceso a herramientas técnicas han contribuido a mejorar la eficiencia y el conocimiento en el entorno laboral.

Para el indicador compromiso, los resultados del pre-test reflejan que la mayoría de los trabajadores consideraba que sus acciones en el cumplimiento de sus funciones debían ser supervisadas. Los resultados fueron:

**Resultados del pre-test:**

- Totalmente en desacuerdo: 17.10% (12 trabajadores)
- En desacuerdo: 58.60% (41 trabajadores)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 21.40% (15 trabajadores)
- De acuerdo: 2.90% (2 trabajadores)

**Resultados del pos-test:**

- Totalmente en desacuerdo: 2.90% (2 trabajadores)
- En desacuerdo: 28.40% (23 trabajadores)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 19.80% (16 trabajadores)
- De acuerdo: 38.30% (31 trabajadores)
- Muy de acuerdo: 11.10% (9 trabajadores)

En el pos-test, se observa un cambio positivo, donde una mayor parte de los trabajadores señala que ya no consideran necesaria la supervisión constante, ya que se esfuerzan por realizar sus tareas asignadas de manera eficiente. Esto refleja un incremento en el compromiso y la responsabilidad en el trabajo, lo que ha contribuido a un mejor desempeño general.

Estos resultados indican que, tras la intervención, se ha promovido tanto el conocimiento técnico como el compromiso de los trabajadores, lo que ha mejorado significativamente su capacidad para cumplir con sus funciones de manera autónoma y eficiente.

Para el indicador iniciativa / liderazgo, los resultados del pre-test muestran que la mayoría de los trabajadores no proponía mejoras en sus funciones, y la comunicación era principalmente unilateral. Los resultados fueron los siguientes:

**Resultados del pre-test:**

- Totalmente en desacuerdo: 12.90% (9 trabajadores)
- En desacuerdo: 71.30% (50 trabajadores)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 12.90% (9 trabajadores)
- De acuerdo: 2.80% (2 trabajadores)

**Resultados del pos-test:**

- Totalmente en desacuerdo: 2.50% (2 trabajadores)
- En desacuerdo: 30.90% (25 trabajadores)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 18.50% (15 trabajadores)
- De acuerdo: 43.20% (35 trabajadores)
- Muy de acuerdo: 4.90% (4 trabajadores)

Estos resultados indican una mejora significativa en el pos-test, donde un número considerable de trabajadores manifestó tener una mayor iniciativa y liderazgo en sus funciones. Ahora, los trabajadores buscan mejorar los procedimientos, detectando errores y esforzándose por superarlos, lo cual también genera un efecto positivo en la motivación de sus compañeros.

Para el indicador trabajo en equipo, los resultados del pre-test reflejan que la mayoría de los trabajadores no percibía una comunicación efectiva con sus supervisores o jefes inmediatos. Los resultados fueron:

**Resultados del pre-test:**

- Totalmente en desacuerdo: 12.90% (9 trabajadores)
- En desacuerdo: 71.30% (50 trabajadores)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 12.90% (9 trabajadores)
- De acuerdo: 2.90% (2 trabajadores)

**Resultados del pos-test:**

- Totalmente en desacuerdo: 4.90% (4 trabajadores)
- En desacuerdo: 27.20% (22 trabajadores)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 13.60% (11 trabajadores)
- De acuerdo: 45.70% (37 trabajadores)
- Muy de acuerdo: 8.60% (7 trabajadores)

En el pos-test, los resultados muestran un cambio positivo, donde la mayoría de los trabajadores afirmaron que ahora existe una mejor comunicación entre los empleados y los supervisores directos. Esta mejora ha fortalecido el trabajo en equipo dentro de la Municipalidad Provincial de Pasco, generando un ambiente más colaborativo y eficiente.

En resumen, los resultados indican una mejora tanto en la iniciativa y liderazgo como en el trabajo en equipo, con una mayor proactividad por parte de los trabajadores y una comunicación más efectiva entre ellos y sus supervisores, lo que contribuye a un mejor desempeño global dentro de la organización.co.

Tabla 10. Estadígrafos narrativos por grupo experimental según pre test aplicado a los trabajadores de las diferentes oficinas de la Municipalidad Provincial de Pasco.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
<b>PRE TEST</b>					
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>					
<b>DIMENSIÓN: CONOCIMIENTO INDIVIDUAL</b>					
Captación del conocimiento	70	1	4	2,26	0,582
Diseminación del conocimiento	70	1	5	2,07	0,922
Diálogo	70	1	5	2.23	0.935
Técnicas deductivas e inductivas	70	1	4	2.04	0.770
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2.15</b>	<b>0.802</b>
<b>DIMENSIÓN: CONOCIMIENTO COLECTIVO</b>					
Actualización de conceptos	70	1	5	1,89	0,733
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>					
<b>DIMENSIÓN 1: PRODUCTIVIDAD LABORAL</b>					
Calidad y productividad	70	1	4	2.39	0.693
Conocimiento	70	1	4	2.02	0.723
Compromiso	70	1	4	2.10	0.705
Iniciativa / liderazgo	70	1	4	2.06	0.611
Trabajo en equipo	70	1	4	2.06	0.611

*Fuente:* Datos obtenidos en el Software SPSS

Se puede observar en el grupo experimental del estudio el cual estuvo conformado por 70 trabajadores de la Oficina Municipal de Administración de la Municipalidad Provincial de Pasco, en el Pre test.

- En la dimensión conocimiento individual se obtuvo el valor de la desviación estándar 0,802.
- En la dimensión conocimiento colectivo se obtuvo el valor de la desviación estándar 0.733.

Tabla 11. Estadígrafos narrativos por grupo experimental según pos test aplicado a los trabajadores de las diferentes oficinas de la Municipalidad Provincial de Pasco.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
<b>POS TEST</b>					
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>					
<b>DIMENSIÓN: CONOCIMIENTO INDIVIDUAL</b>					
Captación del conocimiento	70	1	5	3,69	1,071
Diseminación del conocimiento	70	1	5	3,44	1,258
Diálogo	70	1	5	3,51	1,201
Técnicas deductivas e inductivas	70	1	5	3,36	1,330
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,50</b>	<b>1,215</b>
<b>DIMENSIÓN: CONOCIMIENTO COLECTIVO</b>					
Actualización de conceptos	70	2	5	3,49	1,189
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>					
<b>DIMENSIÓN 1: PRODUCTIVIDAD LABORAL</b>					
Calidad y productividad	70	1	5	3,56	1,183
Conocimiento	70	1	5	3,42	1,071
Compromiso	70	1	5	3,27	1,073
Iniciativa / liderazgo	70	1	5	3,17	1,010
Trabajo en equipo	70	1	5	3,26	1,104

*Fuente:* Datos obtenidos en el Software SPSS

Se puede observar en el grupo experimental del estudio el cual estuvo conformado por 70 trabajadores de la Oficina Municipal de Administración de la Municipalidad Provincial de Pasco, en el Pos test.

- En la dimensión conocimiento individual se obtuvo el valor de 1.215 para la desviación estándar.
- En la dimensión conocimiento colectivo se obtuvo el valor de 1.189 para la desviación estándar.

## **Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis**

Para la contratación de las hipótesis se aplica la prueba no paramétrica McNemar, en relación a los resultados obtenidos del pre y post test obtenido del grupo experimental (70 trabajadores) de la Oficina Municipal de Administración de la Municipalidad Provincial de Pasco, obtuvimos los siguientes resultados:

### **4.3. Prueba de hipótesis**

Variable Independiente: Gestión del conocimiento

Variable Dependiente: Desempeño laboral.

#### **Planteamiento de hipótesis:**

***HG<sub>0</sub>***: La gestión del conocimiento no influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022.

***HG<sub>A</sub>***: La gestión del conocimiento influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022.

#### **Hipótesis Estadística**

Como se ha formulado un examen de entrada y de salida, establecemos la idoneidad de mejora en el tanteo del post test con referencia a los resultados del pre test; así constatamos que:

***H<sub>0</sub>***:  $02 \leq 01$  (No, existe influencia significativa)

***H<sub>a</sub>***:  $02 > 01$  (Existe, influencia significativa)

La prueba es unilateral de cola derecha, de acuerdo a lo establecido en  $H_a$ .

Empleamos el software estadístico SPSS para encontrar el estadístico  $X^2$  para muestras relacionadas usando la prueba de McNemar:

Tabla 12 Resultados de la prueba de Hipótesis General

		Desempeño laboral			
		No se siente productivo laboralmente	Se siente productivo laboralmente	Total	
<b>ANTES</b>					
<b>Gestión del conocimiento</b>	<b>ANTES</b>	No gestiona el conocimiento	7	37	44
		Si gestiona el conocimiento	11	15	26
		<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>52</b>	<b>70</b>
<b>DESPUÉS</b>					
<b>Gestión del conocimiento</b>	<b>DESPUÉS</b>	No gestiona el conocimiento	7	8	15
		Si gestiona el conocimiento	11	44	55
		<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>52</b>	<b>70</b>

*Fuente:* Datos obtenidos en el Software SPSS Resultados de la prueba de Hipótesis General

**Análisis de Resultados:** Al adaptar la prueba de McNemar como se muestra en la Tabla N° 12 se obtuvo que 15 trabajadores de la Oficina Municipal de Administración de la Municipalidad Provincial de Pasco si gestionaban el conocimiento y se sentían productivos laboralmente, resultados obtenidos de la primera aplicación de la encuesta, sin embargo cambiaron su percepción luego de aplicadas las estrategias para gestionar el conocimiento tanto individual como colectivo en los trabajadores, de ello podemos decir que existe 44 trabajadores que gestionan el conocimiento y se sienten productivos laboralmente, siendo un alto número de entrevistados que cambiaron positivamente.

### Estadísticos de prueba

Estadísticos de prueba	
N	70
Chi cuadrado	4.387
Sig. Exacta (bilateral)	0.036

*Fuente:* Datos obtenidos en el Software SPSS

**Para contrastar la hipótesis tendremos en cuenta los siguientes datos:**

Grado de Libertad  $(2-1) \times (2-1) = 1$

Valor calculado de  $X^2 = 4,387$

Valor de la Tabla de Chi cuadrado 3,84

P\_valor de la tabla estadístico de prueba 0,036

Valor de alfa = 0.05

**Decisión:**

Del estadístico de prueba los datos obtenidos, se muestra los valores críticos también los valores de alfa; por consiguiente efectuamos una comprobación de la hipótesis, analizándose así: el p\_valor 0,036 es menor que el valor de alfa 0.05, rechazan la hipótesis nula; también como el valor calculado de  $X^2 = 4,387$  es mayor que el valor crítico de la Tabla  $X^2 = 3,84$ , rechazamos también la hipótesis nula, por consiguiente hay bastante evidencias con que rechazar la hipótesis nula, poder aceptar la hipótesis alterna; decimos que influye significativamente la gestión del conocimiento en su desempeño laboral de servidores en las diferentes oficinas de la Municipalidad Provincial de Pasco, toda vez que se gestione el conocimiento de manera individual: a través de la captación, diseminación, diálogo del conocimiento y la aplicación de técnicas deductivas e inductivas.

**Contrastación de hipótesis secundarias**

**Planteamiento de Hipótesis específica 1:**

**HE1<sub>0</sub>:** La gestión del conocimiento individual no influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022.

**HE1<sub>A</sub>:** La gestión del conocimiento individual si influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022.

## Hipótesis Estática

Como se ha formulado un examen de entrada y de salida, establecemos la idoneidad de mejora en el tanteo del post test con referencia a los resultados del pre test; así constatamos que:

**Ho: 02 <= 01** (No existe relación entre las variables)

**Ha: 02 > 01** (Existe relación entre las variables).

*Tabla 13 Prueba de hipótesis específica: Gestión del conocimiento individual*

		<b>Desempeño laboral</b>			
		No existe influencia en el desempeño laboral	Existe influencia en el desempeño laboral	<b>Total</b>	
<b>ANTES</b>					
<b>Conocimiento individual</b>	<b>ANTES</b>	No existe gestión del conocimiento individual	50	9	59
		Existe gestión del conocimiento individual	5	6	11
		<b>Total</b>	55	15	70
<b>DESPUÉS</b>					
<b>Conocimiento individual</b>	<b>DESPUÉS</b>	No existe influencia en el desempeño laboral	10	11	21
		Existe influencia en el desempeño laboral	8	41	49
		<b>Total</b>	18	52	70

*Fuente: Datos obtenidos en el Software SPSS*

**Análisis de Resultados:** Al adaptar la prueba de McNemar como se expone en la Tabla N° 13 se obtuvo que 6 trabajadores de la Oficina Municipal de Administración de la Municipalidad Provincial de Pasco si gestionaban el conocimiento individual y se sentían productivos laboralmente, resultados obtenidos de la primera aplicación de la encuesta, sin embargo la gran parte de trabajadores cambiaron su percepción luego de aplicadas las estrategias para gestionar el conocimiento individual en los trabajadores,

de ello podemos decir que existe 41 trabajadores que gestionan el conocimiento y se sienten productivos laboralmente, siendo un alto número de interrogados que variaron positivamente.

### Estadísticos de prueba

Estadísticos de prueba	
N	70
Chi-cuadrado	7.536
Sig. Asintótica	0.006

*Fuente: Datos obtenidos en el Software SPSS*

### Para contrastar la hipótesis tendremos en cuenta los siguientes datos:

Grado de Libertad  $(2-1) \times (2-1) = 1$

Valor calculado de  $X^2 = 7,536$

Valor de la Tabla de Chi cuadrado 3,84

P\_valor de la tabla estadístico de prueba 0,006

Valor del alfa = 0.05

### Decisión:

Los datos obtenidos de la tabla del estadístico de prueba, muestran el valor crítico y el valor de alfa; entonces realizamos la contrastación de hipótesis analizando de la siguiente manera: como el “p\_valor 0,006 es menor que el valor de alfa 0.05, se rechaza la hipótesis nula; así mismo como el valor calculado de  $X^2 = 7,536$  es mayor que el valor crítico de la Tabla  $X^2 = 3,84$ , también se rechaza la hipótesis nula en tal sentido, existe suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna”; es decir, la gestión del conocimiento individual influye significativamente en el “desempeño laboral” de los trabajadores de las diferentes oficinas de la Municipalidad Provincial de Pasco.

## Planteamiento de Hipótesis específica 2:

**HE20:** La gestión del conocimiento colectivo no influye en el desempeño laboral los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022.

**HE2A:** La gestión del conocimiento colectivo si influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022.

## Hipótesis Estática

Como se ha formulado un examen de entrada y de salida, establecemos la idoneidad de mejora en el tanteo del post test con referencia a los resultados del pre test; así constamos que:

**Ho:**  $02 \leq 01$  (No existe relación entre las variables)

**Ha:**  $02 > 01$  (Existe relación entre las variables).

*Tabla 14 Prueba de hipótesis secundaria: Conocimiento colectivo*

		Desempeño laboral			
		No existe influencia en el desempeño laboral	Existe influencia en el desempeño laboral.	Total	
		<b>ANTES</b>			
Conocimiento colectivo	ANTES	No existe gestión del conocimiento colectivo	51	9	60
		Existe gestión del conocimiento colectivo	4	6	10
		Total	55	15	70
		<b>DESPUÉS</b>			
Conocimiento colectivo	DESPUÉS	No existe influencia en el desempeño laboral	10	13	23
		Existe influencia en el desempeño laboral	8	39	47
		Total	18	52	70

*Fuente:* Datos obtenidos en el Software SPSS

**Análisis de Resultados:** Al adaptar la prueba de McNemar como se expone en la Tabla N° 14 se obtuvo que 6 trabajadores de la Oficina Municipal de Administración de la Municipalidad Provincial de Pasco si gestionaban el conocimiento colectivo y se sentían productivos laboralmente, resultados obtenidos de la primera aplicación de la

encuesta, sin embargo la gran parte de trabajadores cambiaron su percepción luego de aplicadas las estrategias para gestionar el conocimiento colectivo en los trabajadores, de ello podemos decir que existe 39 trabajadores que gestionan el conocimiento y se sienten productivos laboralmente, siendo un amplio número de interrogados que variaron positivamente.

### Estadísticos de prueba

Estadísticos de prueba	
N	70
Chi-cuadrado	5.659
Sig. Asintótica	0.017

*Fuente: Datos obtenidos en el Software SPSS*

### Para contrastar la hipótesis tendremos en cuenta los siguientes datos:

Grado de Libertad  $(2-1) \times (2-1) = 1$

Valor calculado de  $X^2 = 5,659$

Valor de la Tabla de Chi cuadrado 3,84

P\_valor de la tabla estadístico de prueba 0,017

Valor del alfa = 0.05

### Decisión:

Los datos obtenidos de los Estadístico de prueba, muestran el valor crítico y el valor de alfa; entonces realizamos la contrastación de hipótesis analizando de la siguiente manera: como el p\_valor 0,017 es menor que el valor de alfa 0.05, se rechaza la hipótesis nula; así mismo como el valor calculado de  $X^2 = 5,659$  es mayor que el valor crítico de la Tabla  $X^2 = 3,84$ , también se rechaza la hipótesis nula en tal sentido, existe suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; es decir, la gestión del conocimiento colectivo influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de las diferentes oficinas de la Municipalidad Provincial de Pasco.

#### 4.4. Discusión de resultados

En este capítulo se lleva a cabo la comparación de los resultados o hallazgos conseguidos con la de otros investigadores que se han citado, además de contar con el sustento teórico considerado en el desarrollo de la investigación. Para ello, lo que se ha buscado es responder al problema general para determinar en qué medida la gestión del conocimiento influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, para ello se planteó como hipótesis general: **HG<sub>0</sub>**: La gestión del conocimiento no influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022. Y **HG<sub>A</sub>**: La gestión del conocimiento influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022. Para lo cual una vez aplicada la prueba no paramétrica de McNemar, 15 trabajadores de la Oficina Municipal de Administración de la MPP si gestionaban el conocimiento y se sentían productivos laboralmente, resultados obtenidos de la primera aplicación de la encuesta, sin embargo, cambiaron su percepción luego de aplicadas las estrategias para gestionar el conocimiento tanto individual como colectivo en los trabajadores, de ello podemos decir que existe 44 trabajadores que gestionan el conocimiento y se sienten productivos laboralmente, evidenciando un incremento positivo, asimismo como el p\_valor 0,036 es menor que el valor de alfa 0.05, se rechaza la hipótesis nula; así mismo como el valor calculado de  $\chi^2 4,387$  es mayor que el valor crítico de la Tabla  $\chi^2 3,84$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna”; es decir, la gestión del conocimiento influye significativamente en el “desempeño laboral” de los trabajadores de la Oficina Municipal de Administración de la Municipalidad Provincial de Pasco. En la cual los resultados guardan una relación con la investigación realizada por “Véliz (2017), quién demuestra en relación a la hipótesis general, la correlación Rho Spearman de 0,836, lo cual indica la existencia de una relación positiva entre variables,

en consecuencia, la Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral, de la información proporcionada por el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016”.

Las dimensiones de estudio para la variable independiente fueron: el conocimiento individual y conocimiento colectivo y para la variable dependiente la dimensión autoevaluación, las cuales en base a las teorías esbozadas se contrastan nuestros resultados.

A) En el alcance de la hipótesis específica 1 en los documentos de contraste, que 6 trabajadores de la Oficina Municipal de Administración de la Municipalidad Provincial de Pasco si gestionaban el conocimiento individual y se sentían productivos laboralmente, resultados obtenidos de la primera aplicación de la encuesta, sin embargo la gran parte de trabajadores cambiaron su percepción luego de aplicadas las estrategias para gestionar el conocimiento individual en los trabajadores, de ello podemos decir que existe 41 trabajadores que gestionan el conocimiento y se sienten productivos laboralmente, siendo un mayor número de encuestados que cambiaron positivamente, además como el “p\_valor 0,006 es menor que el valor de alfa 0.05, y el valor calculado de  $X^2$  7,536 es mayor que el valor crítico de la Tabla  $X^2$  3,84, se deniega la hipótesis nula en tal sentido, por ello existe suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna”; es decir, la “gestión del conocimiento” individual influye significativamente en el “desempeño laboral” de los trabajadores de las diferentes oficinas de la Municipalidad Provincial de Pasco. En la cual nuestros resultados guardan cierta relación con lo mencionado por Moncada (2015), quien afirma que existe una relación directa y significativa entre la variable de la gestión del conocimiento y el desempeño laboral del gestor público según el Modelo

SERVQUAL en el Tribunal Superior de Justicia Militar Policial Centro, Lima, 2015.

- B) En el alcance de la hipótesis específica 2 en los documentos de contraste, se obtuvo que 6 trabajadores de la Oficina Municipal de Administración de la Municipalidad Provincial de Pasco gestionaban el conocimiento colectivo y se sentían productivos laboralmente, resultados obtenidos de la primera aplicación de la encuesta, sin embargo la gran parte de trabajadores cambiaron su percepción luego de aplicadas las estrategias para gestionar el conocimiento colectivo en los trabajadores, de ello podemos decir que existe 39 trabajadores que gestionan el conocimiento y se sienten productivos laboralmente, siendo un mayor número de encuestados que cambiaron positivamente, además  $p\_valor$  0,017 es menor que el valor de alfa 0.05, y el valor calculado de  $X^2$  5,659 es mayor que el valor crítico de la Tabla  $X^2$  3,84, en tal sentido, existe suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; es decir, la gestión del conocimiento colectivo influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina Municipal de Administración de la Municipalidad Provincial de Pasco. Al respecto nuestros resultados guardan cierta relación con la investigación realizada por Huallani (2014), quien señala que a través de las herramientas de la plataforma, la socialización del conocimiento generado por miembros de la institución, como lecciones aprendidas y buenas prácticas, ha tenido un efecto positivo en el fortalecimiento de la organización cultura, ya que al compartir sus experiencias, ha mejorado la cultura organizacional que ha pasado de una cultura de control a una de colaboración donde se fomenta el compartir, el trabajo en equipo y la participación de los miembros de la institución.

## CONCLUSIONES

1. Mostrándose de acuerdo del desenlace en el certamen realizado muestra que 15 trabajadores de la Oficina de Administración de la MPP si gestionaban el conocimiento y se sentían productivos laboralmente, resultados obtenidos de la primera aplicación de la encuesta, sin embargo, cambiaron su percepción luego de aplicadas las estrategias para gestionar el conocimiento tanto individual como colectivo en los trabajadores, de ello podemos decir que existe 44 trabajadores que gestionan el conocimiento y se sienten productivos laboralmente, así el “p-valor 0,036 es menor < que el valor de alfa 0.05; en ese sentido el valor calculado de  $X^2$  4,387 es mayor > que el valor crítico de la Tabla  $X^2$  3,84, se verifica las evidencias así denegar la hipótesis nula, así poder acceder a la hipótesis alterna”; en efecto, la gestión del conocimiento influye relevantemente en el “desempeño laboral” de servidores de las diferentes oficinas de la MPP.
2. Al evaluar el conocimiento individual, en las pruebas se obtuvo que solo 6 trabajadores se sentían productivos laboralmente, en el pre test sin embargo para el pos test, existen 41 trabajadores que gestionan el conocimiento y se sienten productivos laboralmente, existiendo un incremento positivo, por consiguiente si el “p\_valor 0,006 es menor < que el valor de alfa 0.05, y el valor calculado de  $X^2$  7,536 es mayor > que el valor crítico de la Tabla  $X^2$  3,84, podemos verificar las evidencias para denegar la hipótesis nula y acceder a la hipótesis alterna”; en efecto, productivos laboralmente.
3. Al evaluar la gestión del conocimiento colectivo de las pruebas se obtuvo que solo 6 trabajadores se sentían productivos laboralmente, sin embargo, para el post test se obtuvo que 39 trabajadores gestionaban el conocimiento y se sentían productivos laboralmente, de esta manera se observó un incremento positivo, asimismo como el “p\_valor 0,017 es menor < que el valor de alfa 0.05, y el valor calculado de  $X^2$  5,659 es mayor > que el valor crítico de la Tabla  $X^2$  3,84, se verifica la evidencia para denegar esta hipótesis nula y

acceder a la hipótesis alterna”; en efecto, la gestión del conocimiento colectivo actúa relevantemente sobre el desempeño laboral de los trabajadores de las diferentes oficinas de la MPP

4. Con el desenlace obtenido de la prueba de hipótesis general, se comprobó que la “gestión del conocimiento” influye significativamente en el desempeño laboral de servidores de la Oficina Municipal de Administración de la MPP, evidenciando del estudio realizado, sobre incremento de los trabajadores que se sienten productivos laboralmente; quienes afirmaron que después de aplicado las estrategias para gestionar el conocimiento tanto individual como colectivo, a través de la espiral del conocimiento propuesta por Nonaka Takeuchi.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se exhorta mantener e institucionalizar la gestión del conocimiento como política de la Municipalidad Provincial de Pasco, toda vez que contribuye al desempeño de sus trabajadores.
2. Mantener a los trabajadores capacitados para que ellos puedan realizar réplicas de los conocimientos adquiridos, esenciales para la Municipalidad Provincial de Pasco.
3. Evaluar constantemente del desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco con el objetivo de plantear nuevas estrategias para incrementar no solo el desempeño laboral, sino mejorar la transferencia del conocimiento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, N. (29 de diciembre de 2018). *Obtenido de ¿Cuál es la definición de desempeño laboral?:*<https://www.cuidatudinero.com/13098642/cual-es-la-definicion-de-desempeno-laboral>
- Arambarri Basañez, J. (2012). *Metodología de Evaluación y Gestión del conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el entorno Colaborativo de Trabajo asado en el modelo de creación de Conocimiento de Nonaka - Takeuchi. [Tesis doctoral].* Córdoba: Universidad de Córdoba.
- Borda, N. (2014). *Gestión del conocimiento y productividad de los trabajadores del Ministerio de Cultura, Lima, 2014.* Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1998). "Organizing knowledge". *California Management Review*. vol. 40, n° 3, pp. 90-111.
- Bueno Campos, E., & Salmador, M. P. (2000). *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual.* Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Bueno, E. (1999). "Gestión de conocimiento, aprendizaje y capital intelectual". Madrid: Boletín del club Intelect n.1.
- Chiavenato, M. (2000). *Administración de recursos humanos.* Colombia: Mac Graw -Hill Interamericana. S.A.
- Cleary, C., & Packard, T. (1992). "The use of metaphors in organizational assessment and change". *Group and Organization Management*, vol. 17, pp. 229-241.
- EULAU, H. (1969). "Micro- macro political analysis: accents of inquiry". *Chicago: Aldine*, citado en Camelo et al, 2000.
- Hedlung, G., & Nonaka, I. (1993). "Models of knowledge Management in the West and Japan". *Implementing Strategic Process: Change, Learning and Cooperation; Lorange, P., Chakravarty, J.R., Van de Ven, A. Oxford: Brasil Blackwell.*, pp. 117- 144.

- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: D.F.: McGraw-Hill. Interamericana Editores.
- Huailani Chavez, S. (2014). *Gestión del conocimiento tácito en el Instituto Nacional de Salud*. [Tesis de Maestría]. Lima. Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3878/Huailani\\_cs.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3878/Huailani_cs.pdf?sequence=1&isAllowed=y): Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Inkpen, A. (1996). "Creating knowledge through collaboration". *California Management Review*, vol. 39, n° 1, pp. 123 - 140.
- Kogut, B., & Zander, U. (1995). "Knowledge of the firm, combinative capacities, and the replication of technology". *Organization Science*, vol. 7, n° 3, pp. 502 - 517.
- Lindsay, D., Brass, D., & Thomas, J. (1995). "Efficacy-performance spirals: a multilevel perspective". *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, pp. 502 - 517.
- Lopera, R. Z. (2012). *Método científico*. Colombia: Editorial Globo.
- Macintosh, A. (27 de marzo de 2009). *Knowledge Asset Management*. Obtenido de <http://www.aiai.ed.ac.uk/>
- Martínez León, I., & Ruiz Mercader, J. (s.f.). Los procesos de creación del conocimiento: el aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento. *XVI Congreso Nacional de AEDEM*, Recuperado de: <https://www.upct.es/~economia/PUBLINO/LOS%20PROCESOS%20DE%20CREACION%20DEL%20CONOCIMIENTO-%20EL%20APRENDIZA.pdf>.
- McClelland. (1994). *Estudio de la motivación humana*. Madrid. España: Narcea.
- Miklos Sarvary. (1999). Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. *California Management Review*, 10 - 15.
- Millkovich, M., & Boudra, K. (1994). *Características del desempeño laboral*. Madrid. España: Tercera Edición.

- Moncada, H. (2015). *Gestión del conocimiento y el desempeño del gestor público en el tribunal superior de justicia militar policial centro, Lima, 2015*. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Nash, H. (1989). El valor de la recompensa esperada. Madrid. España: Ingenieros. Edición Tercera.
- Nonaka, I. (1991). "The knowledge-creating company". *Harvard Business Review*, November, 96-104.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). "The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation". *California Management Review*, vol. 40, n° 3, Spring, pp. 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge - Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Ordoñez, R. (07 de noviembre de 2012). *Papeles de Inteligencia*. Obtenido de Qué es gestión del conocimiento: <https://papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/>
- Van de Ven, A., & Poole, M. (1995). "Explaining development and change in organizations". *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 510-540.
- Véliz Montero, A. (2017). *Gestión del conocimiento y desempeño laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016*. Lima: Escuela de posgrado - Universidad César Vallejo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7400/V%C3%A9liz\\_MA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7400/V%C3%A9liz_MA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**ANEXOS:**

**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS  
CONSENTIMIENTO INFORMADO**



**UNIVERSIDAD NACIONAL “DANIEL ALCIDES CARRION  
ESCUELA DE POS GRADO**



Yo..... servidor público como  
..... declaro que se me ha explicado que mi participación en la investigación “La Gestión del conocimiento sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022”, consistirá en responder un cuestionario que pretende aportar al conocimiento científico, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad. El investigador responsable del estudio ..... se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

He leído esta hoja de consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Pasco ..... de septiembre de 2023

.....  
Firma participante

.....  
Firma investigador

Supervisor: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Empleado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica.

<b>1. CAPTACIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	<b>PUNTAJE</b>
a. Usted aprende de la experiencia laboral de sus compañeros de trabajo	
b. Usted toma conocimiento de la experiencia de los actores externos.	

**Promedio:**

<b>2. DISEMINACIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	<b>PUNTAJE</b>
a. Usted ha transferido los conocimientos de su experiencia laboral a sus compañeros.	
<b>Promedio:</b>	

<b>3. DIÁLOGO</b>	PUNTAJE
a. Usted ha realizado analogías, metáforas, para transferir sus conocimientos a sus compañeros.	
<b>Promedio:</b>	

<b>4. TÉCNICAS DEDUCTIVAS E INDUCTIVAS</b>	PUNTAJE
a. Usted ha realizado transferencia de sus conocimientos a través de imágenes, conceptos u otros medios audio visuales	
<b>Promedio:</b>	

<b>DIMENSIÓN 2: CONOCIMIENTO COLECTIVO</b>	
<b>5. ACTUALIZACIÓN DE CONCEPTOS</b>	PUNTAJE
a. Usted ha realizado transferencia de sus conocimientos a través de simulaciones o de ejercicios de juego de rol.	
<b>Promedio:</b>	

## DESEMPEÑO LABORAL

Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica.

<b>6. CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD</b>	PUNTAJE
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	
b. Cantidad de trabajo completada.	
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	
d. Cuidado de herramientas y equipo.	
<b>Promedio:</b>	

<b>7. CONOCIMIENTO</b>	PUNTAJE
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	
c. Uso y conocimiento de herramientas.	
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	
<b>Promedio:</b>	

<b>8. COMPROMISO</b>	PUNTAJE
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	
c. Puntualidad.	
<b>Promedio:</b>	

<b>9. INICIATIVA / LIDERAZGO</b>	PUNTAJE
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	
b. Elige prioridades de forma eficiente.	
c. Sugiere mejoras.	
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	
e. Motiva y ayuda a los demás.	
<b>Promedio:</b>	

<b>10. TRABAJO EN EQUIPO</b>	PUNTAJE
a. Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.	
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	
c. Promueve el trabajo en equipo.	
<b>Promedio:</b>	

### **3. Comentarios**

a. Comentarios del empleado:

b. Comentarios y recomendaciones del supervisor:

c. Metas y objetivos del empleado para la próxima evaluación:

#### 4. Puntuación general de desempeño:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente
------------------------	-----------------	---------------	----------------------	---------------



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION  
ESCUELA DE POSGRADO  
VALIDACION DE INSTRUMENTO



TITULO DE LA INVESTIGACIÓN: GESTION DEL CONOCIMIENTO SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PASCO, 2022  
NOMBRE DEL INVESTIGADOR: HECTOR CRUZ UGARTE MAESTRIA: CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GESTION PUBLICA Y DESARROLLO LOCAL  
NOMBRE DEL EXPERTO: DR. PAULO CESAR CALLUPE CUEVA GRADO ACADEMICO: DOCTOR

Calificar con 1,2,3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad

Variable - Dimensión	Item	Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Claridad	Prom.	C. Parcial
Variable X	Usted aprende de la experiencia laboral de sus compañeros de trabajo	3	3	3	3	3.00	3
Gestión del conocimiento							
Dimensión							
Captación de conocimiento							
PROM		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

Variable - Dimensión	Item	Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Claridad	Prom.	C. Parcial
Variable X	Usted a transferido los conocimientos de su experiencia laboral a sus compañeros	3	3	3	3	3.00	3
Gestión del conocimiento							
Dimensión							
Diseminación del conocimiento							
PROM		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

Variable - Dimensión	Item	Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Claridad	Prom.	C. Parcial
Variable X	Usted ha realizado analogías, para transferir sus conocimientos a sus compañeros	3	3	3	3	3.00	3
Gestión del conocimiento							
Dimensión							
Captación de conocimiento							
PROM		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3



Variable - Dimensión	Item	Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Claridad	Prom.	C. Parcial
Variable Y	Trabaja sin necesidad de supervisión	3	3	3	3	3.00	3
Desempeño laboral							
<b>Dimensión</b>							
Compromiso							
	<b>PROM</b>	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

Variable - Dimensión	Item	Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Claridad	Prom.	C. Parcial
Variable Y	Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones	3	3	3	3	3.00	3
Desempeño laboral							
<b>Dimensión</b>							
Iniciativa/liderazgo							
	<b>PROM</b>	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3
Variable - Dimensión	Item	Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Claridad	Prom.	C. Parcial
Variable Y	Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados	3	3	3	3	3.00	3
Desempeño laboral							
<b>Dimensión</b>							
Trabajo en equipo							
	<b>PROM</b>	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

Calificación: 1=No cumple; 2=Nivel bajo; 3=Nivel moderado; 4=Nivel alto

¿Hay alguna dimensión o ítem que no ha sido evaluada? SI ( ) NO ( )

En caso de SI ¿Qué dimensión o ítem falta? .....

**CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**DECISIÓN DEL EXPERTO**

3

**CALIFICACIÓN: NIVEL MODERADO**

**EL INSTRUMENTO DEBE SER APLICADO SI (X) NO ( )**

-----  
**FIRMA DEL EXPERTO**





Variable - Dimensión	Item	Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Claridad	Prom.	C. Parcial
Variable Y	Trabaja sin necesidad de supervisión	3	3	3	3	3.00	3
Desempeño laboral							
Dimensión							
Compromiso							
<b>PROM</b>		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

Variable - Dimensión	Item	Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Claridad	Prom.	C. Parcial
Variable Y	Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones	3	3	3	3	3.00	3
Desempeño laboral							
Dimensión							
Iniciativa/liderazgo							
<b>PROM</b>		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

Variable - Dimensión	Item	Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Claridad	Prom.	C. Parcial
Variable Y	Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados	3	3	3	3	3.00	3
Desempeño laboral							
Dimensión							
Trabajo en equipo							
<b>PROM</b>		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

Calificación: 1=No cumple; 2=Nivel bajo; 3=Nivel moderado; 4=Nivel alto

¿Hay alguna dimensión o ítem que no ha sido evaluada? SI ( ) NO ( )

En caso de SI ¿Qué dimensión o ítem falta? .....

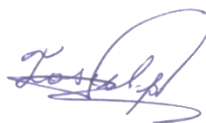
**CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**DECISIÓN DEL EXPERTO**

**3**

**CALIFICACIÓN: NIVEL MODERADO**

**EL INSTRUMENTO DEBE SER APLICADO SI (X) NO ( )**



-----  
**FIRMA DEL EXPERTO**





Variable - Dimensión	Item	Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Claridad	Prom.	C. Parcial
Variable Y	Trabaja sin necesidad de supervisión	3	3	3	3	3.00	3
Desempeño laboral							
Dimensión							
Compromiso							
<b>PROM</b>		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

Variable - Dimensión	Item	Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Claridad	Prom.	C. Parcial
Variable Y	Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones	3	3	3	3	3.00	3
Desempeño laboral							
Dimensión							
Iniciativa/liderazgo							
<b>PROM</b>		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3
Variable - Dimensión	Item	Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Claridad	Prom.	C. Parcial
Variable Y	Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados	3	3	3	3	3.00	3
Desempeño laboral							
Dimensión							
Trabajo en equipo							
<b>PROM</b>		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

Calificación: 1=No cumple; 2=Nivel bajo; 3=Nivel moderado; 4=Nivel alto

¿Hay alguna dimensión o ítem que no ha sido evaluada? SI ( ) NO ( )

En caso de SI ¿Qué dimensión o ítem falta? .....

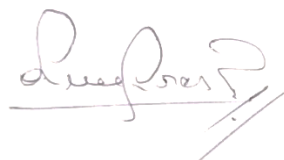
**CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**DECISIÓN DEL EXPERTO**

3

**CALIFICACIÓN: NIVEL MODERADO**

**EL INSTRUMENTO DEBE SER APLICADO SI (X) NO ( )**



-----  
**FIRMA DEL EXPERTO**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL PASCO

Problemas	Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p><b>Problema General</b> ¿En qué medida la gestión del conocimiento influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En qué medida el conocimiento individual influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022?</li> <li>- ¿En que medida el conocimiento colectivo influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022?</li> </ul>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar en qué medida la gestión del conocimiento influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar en qué medida el conocimiento individual influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022</li> <li>- Determinar en que medida el conocimiento colectivo influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2022</li> </ul>	<p>V.I.</p> <p>La gestión del conocimiento</p>	<p>D1. Conocimiento individual</p>	Captación de conocimiento	<p><b>Tipo:</b> Prospectivo, aplicada, observacional, transversal, longitudinal y descriptivo</p> <p><b>Diseño:</b> Pre experimental</p> <p>Leyenda:</p> <p>n=Muestra Ne=Grupo experimental O1, O2=Numero de observaciones de variables</p> <p><b>Población:</b> 800 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pasco</p> <p><b>Muestra:</b> 70 trabajadores de la Oficina Municipal de Administración de la MPP.</p>
				Diseminación de conocimiento	
			<p>D2. Conocimiento colectivo</p>	Captura e integración del conocimiento	
				Flujo de contenido	
		<p>V.D.</p> <p>Desempeño laboral</p>	<p>D3. Autoevaluación</p>	Actualización de conceptos	
				Calidad y productividad	
				Conocimiento	
				Iniciativa/liderazgo	
		Trabajo en equipo			