



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión del conocimiento y el desempeño laboral  
en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional  
Moquegua, 2017

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

**AUTORA:**

Mgr. Hurtado Pantos, Patricia Fortunata Judith

**ASESOR:**

Dr. Aguirre Bazán Luis Alberto

**SECCION:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**PERÚ - 2018**

## DEDICATORIA

*A Dios por haberme dado la vida y fortaleza para terminar la presente investigación*

*A mi esposo, José, y a mis hijos Luis Daniel y Angélica Milagros, por su amor, apoyo constante y paciencia, sin los cuales no hubiese sido posible el presente.*

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad “Cesar Vallejo”,  
por desarrollar el doctorado en  
Gestión Pública y Gobernabilidad,  
que indudablemente contribuirá  
en el ejercicio de funciones para  
quienes trabajamos en la  
Administración Pública

Al Dr. Luis Alberto Aguirre Bazán por su tiempo,  
apoyo y sabiduría que me ha transmitido en el  
desarrollo de la presente

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD


Yo, Patricia Fortunata Judith Hurtado Pantos, estudiante del Programa de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada, con DNI N°04413903, con la tesis titulada “Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional Moquegua, 2017”.


Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 13 de Julio del 2018

  
.....  
PARICIA FORTUNATA JUDITH HURTADO PANTOS  
DNI° 04413903



## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado, se presenta ante ustedes el informe de tesis del estudio realizado, cuyo título es Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional Moquegua, 2017. Se presenta este documento con el propósito de cumplir los procedimientos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, con miras a la obtención del grado académico de Doctor en Gestión Pública.

El objetivo de este estudio fue determinar la relación entre las variables que se han analizado en este estudio.

Se espera con ello cumplir con los requisitos de aprobación estipulados.

La autora

## ÍNDICE

ÍNDICE.....	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	11
I. INTRODUCCION.....	13
1.1. Realidad problemática.....	13
1.2. Trabajos previos.....	16
1.3. Teoría relacionada al tema.....	28
1.3.1. Gestión del conocimiento.....	28
1.3.2. Desempeño laboral.....	39
1.4. Formulación del problema.....	50
1.4.1. Problema general.....	50
1.4.2. Problemas específicos.....	50
1.5. Justificación del estudio.....	51
1.6. Hipótesis.....	52
1.6.1. Hipótesis general.....	52
1.6.2. Hipótesis específicas.....	52
1.7. Objetivos.....	52
1.7.1. Objetivo general.....	52
1.7.2. Objetivos específicos.....	53
II. METODO.....	53
2.1. Diseño de investigación.....	53
2.2. Variables.....	54
2.2.1. Variables.....	54
2.2.2. Operacionalización de las variables.....	54
2.3. Población y Muestra.....	58
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	59
2.4.1. Técnicas.....	59
2.4.2. Instrumentos de recolección de datos.....	59
2.4.3 Confiabilidad.....	59
2.4.4 Validez.....	61
2.5. Métodos de análisis de datos.....	62

2.6. Aspectos éticos.....	62
III. RESULTADOS .....	64
3.1. Gestión del conocimiento y desempeño laboral .....	65
3.2. Resultados de las variables por niveles.....	68
3.3. Análisis de la relación entre las variables .....	70
IV. DISCUSIÓN .....	79
V. CONCLUSIONES.....	84
VI. RECOMENDACIONES .....	85
VII. PROPUESTA .....	87
7.1. Fundamentación de la propuesta .....	87
7.2. Justificación de la propuesta.....	87
7.3. Objetivo de la propuesta .....	88
7.4. Componentes y lineamientos de la propuesta .....	88
7.4.1. Componente de investigación .....	88
7.4.2. Componente de desempeño laboral .....	89
7.4.3. Componente de gestión del conocimiento .....	89
7.5. Actividades de la propuesta.....	90
VII. REFERENCIAS.....	93
ANEXOS.....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Gestión del conocimiento y desempeño laboral	65
Tabla 2	Nivel de gestión del conocimiento	68
Tabla 3	Nivel de desempeño laboral	69
Tabla 4	Obtención del conocimiento y desempeño laboral	70
Tabla 5	Generación del conocimiento y desempeño laboral	73
Tabla 6	Apropiación del conocimiento y desempeño laboral	75
Tabla 7	Aplicación del conocimiento y desempeño laboral	77



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Gestión del conocimiento y desempeño laboral	67
Figura 2	Nivel de gestión del conocimiento	68
Figura 3	Nivel de desempeño laboral	69
Figura 4	Obtención del conocimiento y desempeño laboral	71
Figura 5	Generación del conocimiento y desempeño laboral	74
Figura 6	Apropiación del conocimiento y desempeño laboral	77
Figura 7	Aplicación del conocimiento y desempeño laboral	78

## RESUMEN

Este estudio se enmarca en los esfuerzos de aproximación a la gestión del conocimiento en los gobiernos regionales, considerando para ello la perspectiva de sus estamentos internos. En ese sentido, este estudio se propuso como objetivo determinar la relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017. Se sostuvo como hipótesis que existe relación significativa entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral.

Se concibió el estudio en el marco de la investigación aplicada con enfoque cuantitativo. Se aplicó un diseño no experimental, transversal, correlacional. Se trabajó con una muestra de 190 trabajadores del Gobierno Regional, extraídos de una población de 360 personas. Durante el proceso de recolección de datos, se utilizaron la Escala de Caracterización Política y Gestión del Conocimiento, un cuestionario con escalamiento Likert propuesto por Ramos (2015), con una confiabilidad superior a 0,9; y la Escala adaptada de evaluación del desempeño de 360°, disponible en la red, con una confiabilidad superior a 0,8.

Entre los resultados, se encontró relación significativa entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017 ( $\chi^2=65,477$ ;  $p=0,000$ ). Además, se encontró relación entre cada una de las dimensiones de la gestión de conocimiento y el desempeño laboral. Los resultados permitieron verificar tanto la hipótesis general propuesta, como las hipótesis específicas que se han sostenido.

**Palabras claves:** gestión del conocimiento, obtención del conocimiento, aplicaciones del conocimiento, desempeño laboral, relación, sector público, gobierno regional.

## ABSTRACT

This study is part of the efforts to approach knowledge management in regional governments, considering the perspective of their internal bodies. In this sense, this study was proposed as an objective to determine the relationship between knowledge management and labor performance in workers of the Headquarters of the Regional Government of Moquegua, 2017. It was hypothesized that there is a significant relationship between knowledge management and job performance.

The study was conceived within the framework of applied research with a quantitative approach. A non-experimental, transversal, correlational design was applied. We worked with a sample of 190 workers of the Regional Government, drawn from a population of 360 people. During the data collection process, the Political Characterization and Knowledge Management Scale was used, a questionnaire with Likert scaling proposed by Ramos (2015), with a reliability higher than 0.9; and the Adapted Scale of 360 ° performance evaluation, available on the network, with a reliability greater than 0.8.

Among the results, a significant relationship was found between knowledge management and work performance in workers at the Regional Government Headquarters in Moquegua, 2017 ( $\chi^2 = 65,477$ ,  $p = 0.000$ ). In addition, a relationship was found between each of the dimensions of knowledge management and work performance. The results allowed to verify both the proposed general hypothesis and the specific hypotheses that have been held.

**Keywords:** knowledge management, knowledge acquisition, application of knowledge, job performance, relationship, public sector, regional government.

## RESUMO

Este estudo faz parte dos esforços para abordar a gestão do conhecimento nos governos regionais, considerando a perspectiva de seus órgãos internos. Nesse sentido, este estudo foi proposto como objetivo determinar a relação entre gestão do conhecimento e desempenho no trabalho em trabalhadores sede do governo de Moquegua Regional de 2017. Foi realizada hipótese de que existe relação significativa entre a gestão do conhecimento e desempenho laboral.

O estudo foi concebido no âmbito da pesquisa aplicada com uma abordagem quantitativa. Um desenho correlacional, não experimental e transversal foi aplicado. Trabalhamos com uma amostra de 190 trabalhadores do Governo Regional, provenientes de uma população de 360 pessoas. Durante o processo de coleta de dados, utilizou-se a Escala de Caracterização Política e Gestão do Conhecimento, questionário com escala Likert proposto por Ramos (2015), com confiabilidade superior a 0,9; e a Escala Adaptada de avaliação de desempenho 360 °, disponível na rede, com confiabilidade superior a 0,8.

Entre os resultados, foi encontrada uma relação significativa entre a gestão do conhecimento e o desempenho no trabalho dos trabalhadores na sede do Governo Regional em Moquegua, 2017 ( $\chi^2 = 65.477$ ,  $p = 0,000$ ). Além disso, foi encontrada uma relação entre cada uma das dimensões da gestão do conhecimento e o desempenho no trabalho. Os resultados permitiram verificar tanto -a hipótese geral proposta quanto as hipóteses específicas que foram realizadas.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento, aquisição de conhecimento, aplicações de conhecimento, desempenho no trabalho, relacionamento, setor público, governo regional

## **I. INTRODUCCION**

### **1.1. Realidad problemática**

En el plano internacional, la problemática de la gestión del conocimiento y el desempeño laboral ha sido insuficientemente abordada, aun cuando los esfuerzos por mejorar el desempeño de los trabajadores constituyen una constante en toda organización pública y privada en el mundo entero. Esta inquietud surge con el cambio de paradigma respecto del conocimiento y de las insuficiencias de la llamada gestión de recursos humanos, que no terminó de capitalizar el valor y potencial humano de las personas que trabajan para una organización (Drucker, 2002), por lo cual el desempeño laboral no alcanza los niveles esperados por directivos y funcionarios (Garcés, 2011), salvo en contadas organizaciones que se ganaron el calificativo de mejores lugares para trabajar.

Entre esas organizaciones, se podía contar Microsoft, durante la década de los 90, que llegó a estimar como parte de su historia y su cultura el reconocimiento de que, en los primeros años de esta organización, el compromiso del trabajador con la empresa llegaba al punto que, se decía, acudían a trabajar con la bolsa de dormir en la mochila (Slater, 2007). También destaca en este sentido Apple, en la primera década del nuevo siglo, y Google, en los últimos años, organización que ha conseguido el logro de obtener de sus trabajadores desempeños cada vez más altos, aun cuando éstos no se respaldan con las mejores remuneraciones del mercado (Bock, 2015).

Pero si bien es cierto que algunas organizaciones de talla mundial alcanzaron esa suerte de condición ideal para el trabajador, muchas organizaciones se debaten todavía en la necesidad de alcanzar un mejor desempeño de sus trabajadores, porque no consiguen ir más allá de desempeños medianos y compromisos que resultan insuficientes (Manzoni y Barsoux, 2007).

El reconocimiento de que en el centro de ese propósito de mejora del desempeño laboral se levantan las personas con las que cuenta una organización o aquellas a las que puede acceder, lanzó un desafío que llegó a calificarse de guerra por el talento (Michaels, Handfield-Jones y Axelrod, 2003) y que tuvo un

enorme impacto en la forma como las organizaciones empezaron a aproximarse a las personas que trabajaban para ellas. El reconocimiento del talento se hizo una necesidad, y con ella, también la necesidad de enmarcar esas acciones en un proceso sistematizado de captación, calificación y retención del persona, que llegaría a conocerse como gestión del talento (Colque, 2013).

Esa preocupación se ha extendido a las instituciones públicas, las que, por lo menos durante las últimas dos décadas, han adoptado criterios de evaluación cada vez más próximos a los que identifican la gestión privada (Hernández y Pérez, 2012). Esta orientación de la evaluación del desempeño supuso cierta preocupación para los trabajadores, sobre todo porque se hacía en un marco normativo muy próximo entre los países de la región (América Latina y el Caribe), caracterizado por despidos, peticiones de retiro voluntario, contratación de services (outsourcing), y otras modalidades de gestión que apuntaban a una reducción de personal, a la reducción de costos y a hacer más eficientes las operaciones (Jaén, 2010), y que también fueron parte de movimientos organizacionales de España, Portugal y Grecia, además de los países del este europeo .

Pero si bien las tensiones entre los esfuerzos organizacionales por hacerse más eficientes y la defensa de los derechos laborales que asistían a los trabajadores, no se aliviaron, por lo menos, se puede reconocer que todo ese clima social que se vivía impregnó de un matiz de cambio el ámbito laboral, incluso en el sector público (Peluffo y Catalán, 2002).

Las repercusiones también llegaron al ámbito nacional. Después de ese periodo de transformaciones en las relaciones laborales, el trabajador tuvo mayor conciencia de que su puesto no era totalmente inamovible, y requería, hasta cierto punto, demostrar que, más allá de un marco inadecuado con los tiempos, era competente para realizar las funciones que se le asignaban (Quintero, Africano y Faría, 2008). Esto motivó la preocupación generalizada entre muchos trabajadores por capacitarse, por responder a la altura de los requerimientos (Mayurí, 2008), por prepararse para diferentes funciones que podían aparecer a lo largo de una carrera administrativa en el sector donde laboraban.

Con el tiempo, algunas características de este marco del desempeño de los trabajadores fueron declinando, e imponiéndose criterios que se amparaban

nuevamente en una concepción legalista de la ocupación. En este marco, las evaluaciones del desempeño fueron perdiendo relevancia, hasta el punto de que, más allá de los resultados de la misma, se debía proceder mediante un trámite administrativo, primero, y por la vía legal, después, para poder tomar decisiones respecto de un trabajador que no respondiera a la altura de lo que espera una organización (Mino, 2014).

Estas necesidades de orden práctico, exigieron que el desempeño laboral empezara a estudiarse desde perspectivas diferentes, sobre todo a la luz de enfoques que usualmente no se habrían contemplado anteriormente (Bardales, 2013). Desde finales de la década de los 90 y principios de siglo, se cambia la lógica de los recursos humanos, y se empieza a hablar del valor que posee el personal para la organización (Araujo y Guerra, 2007). Un marco de pensamiento que habla del talento emerge y madura rápidamente, de la mano con un paradigma que poco a poco se abría espacio: la gestión del conocimiento, que luego daría pie a la noción de capital intelectual.

En el plano regional, como en tantas otras posturas teóricas, el sector público se verá retrasado para acoger este nuevo marco de pensamiento, que se traducirá en iniciativas diversas para impregnar de un sentimiento de necesidad de cambio al interior de sus organizaciones (Coayla, 2015). Sin embargo, aparecen varias iniciativas particulares que abordan el desempeño laboral, primero desde enfoques de procedencia anglosajona, hasta que, poco a poco, empiezan a surgir propuestas de evaluación del desempeño que tiene características propias. EsSalud es una de las primeras instituciones que aborda el desempeño laboral sobre la base de una concepción del desempeño muy adaptada a sus necesidades de trabajo (García, 2005); otras instituciones, seguirían el ejemplo (Mayurí, 2008), hasta que el desempeño laboral pasa a ser preocupación también de gobiernos regionales y locales, como se evidencia en los estudios de Bardales (2013) y de Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012).

Con el paso del tiempo, y considerando que en la actualidad se experimenta un clima de protección de los derechos laborales, muchas organizaciones del sector público, han procurado un acercamiento cada vez más sólido al marco de pensamiento de la gestión del conocimiento y gestión del talento, como una forma

de garantizar o promover desempeños mejores. Esto se puede decir de la Contraloría General de la República y otras instituciones. Pero otras instituciones no han entrado todavía en ese camino, y cabe preguntarse hasta qué punto experimentan ya ese clima de cambio que supone la gestión del conocimiento.

En el ámbito regional, el Gobierno Regional de Moquegua experimenta esas carencias; ha crecido en números, en responsabilidades, pero en cuanto a desempeño se limita a seguir órdenes de quienes ostentan cargos de mayor autoridad. La evaluación del desempeño se reduce a una mera formalidad, muchas veces. Y todavía no se hace mucho por conocer los determinantes que podrían coadyuvar a que la institución se convierta en una entidad moderna, no sólo sujeta a los vaivenes del contexto, sino afincada en un conocimiento sólido de lo que ha realizado, conoce y propone; en otras palabras, arraigada en una gestión del conocimiento eficaz, como señala Colque (2013).

En ese sentido, si bien como gestión ha tenido algunos logros destacables en cuanto a los objetivos que persigue, al interior todavía se desconoce hasta qué punto la gestión del conocimiento se está aprovechando como uno de los más fuertes factores para impulsar el desempeño de sus trabajadores. Esta inquietud da pie al problema de investigación que se plantea, en el sentido de buscar una relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral en los trabajadores.

## **1.2. Trabajos previos**

Antecedentes internacionales

Bueno, E. (2003).

Título: Gestión del Conocimiento en Universidades y Organismos Públicos de Investigación

Ciudad y país: Madrid: España.

Población y Muestra: no menciona.

Tipo de investigación: básica.

Diseño de Investigación: descriptiva



Instrumento de medición: cuestionario.

Principales conclusiones de la investigación:

Se pone en valor la noción de capital intelectual. Este estudio parte del supuesto que las organizaciones que forman parte del Sistema de Ciencia y Tecnología, representadas aquí por las universidades y los diferentes organismos públicos de investigación que se adscriben a la Comunidad de Madrid, deberían poseer un bagaje de conocimiento tal que justifique el potencial investigador disponible en la comunidad. Este capital intelectual permitiría determinar la ruta que se debería trazar para continuar la producción científica, la que se lograría por medio de la activación de los activos intelectuales o intangibles existentes. Las diferencias identificadas entre el capital intelectual con que se cuenta y el potencial investigador de la comunidad europea no son atribuibles a las diferencias verificadas entre los indicadores seleccionados para cada uno u otro caso; en ese sentido, los indicadores utilizados no se diferencian en lo esencial. Sin embargo, cabe destacar que los indicadores utilizados en la medición de la producción científica se relacionan sólo con el Capital Humano.

Cobo, A. (2006)

Título: Modelo de capital intelectual de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía. Indicadores de capital humano y gestión del conocimiento. Andalucía, España.

Ciudad y país: Andalucía, España.

Población y Muestra: 97600.

Tipo de investigación: aplicada.

Diseño de Investigación: descriptivo.

Instrumento de medición: cuestionario vía correo electrónico.

Principales conclusiones de la investigación:

Este estudio realizado en España se planteó tres objetivos: primero, proponer un modelo de capital intelectual para la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía; elaborar una matriz de indicadores que permita medir y gestionar el Capital Humano; y realizar un diagnóstico de la situación actual de la Gestión del

Conocimiento en la Consejería, a fin de evaluar su capacidad y orientación hacia el aprendizaje corporativo, y detectar las posibles limitaciones corporativas que dificultan los procesos de conocimiento y aprendizaje. Entre las conclusiones del estudio, se tienen: El modelo desarrollado presenta una doble perspectiva de análisis: una perspectiva interna, que se sustenta en los valores que se amparan en el marco del capital humano y organizativo; y una perspectiva externa, que se fundamenta en el marco de valores propios de las nociones de capital negocio y capital social, entre las cuales actúa el capital tecnológico como interfaz entre ambos tipos de capital.

Rodríguez-Ponce, E.R. (2007)

Título: *Gestión del conocimiento y eficacia de las organizaciones: un estudio empírico en instituciones públicas*. Santiago, Chile.

Ciudad y país: Santiago, Chile.

Población y Muestra: 108 y 56 directivos.

Tipo de investigación: básica.

Diseño de Investigación: correlacional.

Instrumento de medición: cuestionario.

Principales conclusiones de la investigación:

Este estudio se propuso como objetivo analizar la relación entre la gestión del conocimiento, el diseño e implementación de la estrategia institucional, y la eficacia organizacional. Se trata de un estudio de campo, que se realizó considerando una muestra de 56 directivos de rango superior e intermedio de las instituciones del sector público del norte de Chile. Se aplicó un cuestionario diseñado para los propósitos del estudio. Como resultados, se encontró los siguientes: primero, la creación y compartición de conocimiento influye en la calidad del diseño de la estrategia; segundo, la creación y compartición de conocimiento no influye en la implementación de la estrategia institucional; tercero, el diseño de la estrategia institucional se constituye en determinante de la eficacia organizacional; y cuarto, existe relación entre la implementación de la estrategia institucional y la eficacia organizacional.

Riquelme, A., Cravero, A. y Saavedra, R. (2008)

Título: Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional: Modelo Adaptado para la Administración Pública Chilena.

Ciudad y país: Santiago, Chile.

Población y Muestra: 108 y 56 directivos.

Tipo de investigación: aplicada.

Diseño de Investigación: descriptivo.

Instrumento de medición: ficha de registro documental.

Principales conclusiones de la investigación:

Estos autores publicaron un estudio en el cual explican que las instituciones del sector público chileno han puesto en marcha programas amparados en el marco de la Nueva Gestión Pública. El propósito perseguido fue incrementar la productividad y la calidad de los servicios. Para ello, se recurrió a técnicas específicas que se practican en el sector privado; entre ellas, se mencionan la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. Entre las conclusiones del estudio se identificaron las siguientes: primero, se tiene que una de las principales preocupaciones del Estado Chileno considera como una de sus principales preocupaciones la modernización del gobierno por medio de la implementación de modelos, técnicas y herramientas propias del sector privado. Segundo, el modelo propuesto es adecuado para realizar un diagnóstico de la gestión del conocimiento y un análisis del aprendizaje organizacional en el sector público. Tercero, la gestión de factores condicionantes (de naturaleza técnico-estructural y de orientación socio-cultural) favorece la capacidad de aprendizaje de las organizaciones. Y cuarto, la adecuada gestión de los factores condicionantes tiene un impacto positivo en los resultados de la organización (en términos financieros y no financieros).

Fuentes, S.M. (2012)

Título: Satisfacción laboral y su influencia en la productividad. Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango.

Ciudad y país: Quetzaltenango, México.

Población y Muestra: 108 y 56 directivos.

Tipo de investigación: aplicada.

Diseño de Investigación: descriptivo.

Instrumento de medición: ficha de registro documental.

Principales conclusiones de la investigación:

Estudio cuyo objetivo fue establecer la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño laboral, entendido como productividad. Se plantearon como objetivos específicos los siguientes: evaluar el nivel de satisfacción del personal; evaluar la importancia que se concede al rendimiento del personal; evaluar la importancia que se otorga a la satisfacción laboral del personal rinda; y analizar el efecto de la satisfacción laboral en la productividad. Como resultados, se encontró lo siguiente: primero, se identificó alto nivel de satisfacción laboral en el personal; segundo, el alto nivel de satisfacción laboral del personal se fundamenta en el reconocimiento valorativo de su trabajo y en las relaciones interpersonales positivas; y tercero, no se encontró relación entre la satisfacción laboral y la productividad del personal.

Hernández, J.L. y Pérez, B. (2012)

Título: La Gestión del Conocimiento como Estrategia para la Mejora Continua en la Administración Pública Municipal. La Experiencia del H. Ayuntamiento de Navolato.

Ciudad y país: Navolato, México.

Población y Muestra: 181 individuos.

Tipo de investigación: aplicada.

Diseño de Investigación: descriptivo.

Instrumento de medición: cuestionario.

Principales conclusiones de la investigación:

Este estudio se propuso evaluar el impacto de la gestión del conocimiento, utilizada como estrategia institucional de mejora continua, como un estudio de caso en la organización señalada. Este estudio revela que la función pública y el servicio público atraviesan por un proceso de redefinición que se experimenta por medio de

la búsqueda de mecanismos de aproximación y medición del valor de la gestión del conocimiento. Los resultados del estudio son los siguientes: primero, el Ayuntamiento presenta condiciones favorables para realizar una gestión del conocimiento óptima y eficaz. Segundo, esas condiciones favorables proporcionan una fortaleza estructural interna para la institución. Como conclusión, se señala que las instituciones del sector público no están al margen de la sociedad del conocimiento; y precisamente por ello, procuran adaptarse a las exigencias del entorno, y se enfocan en mejorar sus procesos internos a fin de satisfacer adecuadamente los requerimientos de los usuarios.

En los estudios seleccionados se destacan varios hallazgos interesantes. Primero, el desempeño laboral es una variable de origen multifactorial, en cuya aproximación se distinguen dos vertientes: una, que define el desempeño en función de los roles específicos de la organización en la cual se efectúa la evaluación; y otra, de aspiración más universalista, que considera indicadores más abiertos y generales, y por lo tanto más aplicables a distintas situaciones (Bueno, 2003; Rodríguez-Ponce, 2007). Segundo, entre la multiplicidad de factores que influyen en el desempeño laboral, destacan variables relativas al trabajo con el conocimiento, específicamente, la gestión del conocimiento (Fuentes, 2012; Hernández y Pérez, 2012). En ese sentido, las organizaciones que trabajan con el conocimiento, como las instituciones de educación superior y los gobiernos regionales y/o locales, deben considerar su pertinencia social sobre la base de la correspondencia entre el potencial de investigación que poseen y la posibilidad de acopiar y gestionar el conocimiento (Bueno, 2003). Siguiendo esta línea de argumentación, se puede señalar que la gestión del conocimiento permite identificar los factores institucionales que se constituyen en elementos de apoyo y que facilitan los procesos de interacción que se verifican entre la organización y el entorno en el cual actúa. Esta lógica es aplicable al sector público en diferentes espacios: formación de capacidades locales que incidan en la potenciación de la competitividad local; estímulos, recompensas y toma de decisiones; y desarrollo de una fuerza laboral cuya acción se enfoca en el conocimiento – acción (Riquelme, Cravero y Saavedra, 2008). Tercero, el desempeño aparece como una variable intermedia en la relación entre la gestión del conocimiento y la eficacia de la organización. En consecuencia, se redefine tanto la función pública como el servicio

público, como ya se anticipó, por medio de la búsqueda de mecanismos de aproximación y medición del valor de la gestión del conocimiento. Y se destaca la importancia de validar modelos dinámicos de evaluación del desempeño, en tanto el conjunto de elementos, variables e indicadores, así como la identificación de las relaciones que se establecen entre ellos, permiten observar su evolución en el tiempo, lo que facilita el objetivo de mejorar la gestión de los intangibles.

A nivel nacional

Mayurí, J.V. (2008)

Título: Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima 2006.

Ciudad y país: Lima, Perú.

Población y Muestra: 100 y 80 trabajadores.

Tipo de investigación: aplicada.

Diseño de Investigación: experimental de cuatro grupos aleatorios.

Instrumento de medición: cuestionario.

Principales conclusiones de la investigación:

Este estudio se propuso como objetivo evaluar el impacto de un Programa de capacitación empresarial en el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación. El estudio se realizó el año 2006. Las conclusiones de este estudio fueron las siguientes: En forma general, la aplicación del Programa influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores ( $p < 0.05$ ). En forma desagregada, considerando los cuatro grupos de trabajo, se encontró que la aplicación del Programa en el grupo A influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores ( $p < 0.05$ ); la aplicación del Programa en el grupo B influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores ( $p < 0.05$ ); la aplicación del Programa en el grupo C influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores ( $p < 0.05$ ). En todos los casos, el impacto del programa se midió por medio de la diferencia encontrada entre los grupos experimentales y el grupo de control con el cual se

trabajó. Con ello, se evidencia que el diseño de cuatro grupos en los cuales se aplicó el programa de capacitación mejora significativamente el desempeño laboral de los trabajadores.

Orué-Arias, E. (2010)

Título: Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana.

Ciudad y país: Lima, Perú.

Población y Muestra: 187 trabajadores.

Tipo de investigación: básica.

Diseño de Investigación: correlacional.

Instrumento de medición: cuestionario.

Principales conclusiones de la investigación:

En este estudio se planteó como objetivo determinar la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral en un conjunto de trabajadores de una empresa peruana. El estudio se llevó a cabo durante el año 2009. Como resultados de la investigación, se encontró relación directa entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral del trabajador, tanto al medir la variable inteligencia en su forma completa, como al medirla en función de sus dimensiones. Entre las conclusiones del estudio, se tienen las siguientes: primera, los trabajadores de áreas críticas de la empresa (fundición) alcanzan un nivel bajo de inteligencia emocional. Segunda, los trabajadores de otras áreas de la empresa, entre los que se verifica un buen desempeño (construcciones metálicas), alcanzan un nivel de inteligencia emocional mucho mayor.

Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. y Sáenz, I. (2012)

Título: Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades.

Ciudad y país: Lima, Perú.

Población y Muestra: 161 trabajadores.

Tipo de investigación: básica.

Diseño de Investigación: correlacional.

Instrumento de medición: cuestionario.

Principales conclusiones de la investigación:

Este estudio aborda la línea de investigación que analiza la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral. Se planteó como objetivos los siguientes: determinar la satisfacción laboral en las tres municipalidades; analizar la relación entre la satisfacción laboral y la condición laboral, el género y el tiempo de servicio; y comparar el nivel de satisfacción medio en las tres municipalidades. Los resultados del estudio son los siguientes: Primero, se encontró que el nivel de satisfacción laboral medio alcanza una puntuación promedio, en los trabajadores de las tres municipalidades. Segundo, no existe diferencia significativa en el nivel de satisfacción laboral medio, en función de la pertenencia a una municipalidad específica. Y tercero, existe diferencia significativa en el nivel de satisfacción laboral, en función de la condición laboral.

Bardales, G.S. (2013)

Título: *Evaluación de puestos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca de acuerdo al manual normativo de clasificación de cargos.*

Ciudad y país: Cajamarca, Perú.

Población y Muestra: 39 currículos de trabajadores.

Tipo de investigación: aplicada.

Diseño de Investigación: descriptivo.

Instrumento de medición: ficha de registro documental.

Principales conclusiones de la investigación:

Primero, el perfil profesional del trabajador de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca tiene importancia en el desempeño laboral. Segundo, los puestos no guardan correspondencia con el Manual Normativo de Clasificación de Cargos de la institución; esta debilidad constituye un factor fundamental para el descenso del desempeño laboral. Tercero, los mecanismos de acceso a la función



pública se insertan en un escenario caracterizado por diferentes prácticas negativas (compadrazgo, nepotismo, patronazgo y clientelismo). Y cuarto, esas prácticas negativas dificultan la conformación de un sistema de recursos humanos que pueda actuar de forma imparcial y equitativa, en especial cuando se trata de llevar a cabo los procesos de la administración de recursos humanos.

Ramos, H.I. (2017).

Título: Gestión del conocimiento y desempeño laboral en los docentes de la universidad de ciencias y humanidades, Lima norte, 2016.

Ciudad y país: Lima, Perú.

Población y Muestra: Población, 100 docentes, y muestra de 80 docentes.

Tipo de investigación: básica.

Diseño de Investigación: correlacional.

Instrumento de medición: cuestionario con escalamiento Likert.

Principales conclusiones de la investigación:

Se encontró una correlación positiva considerable ( $\rho > 0,8^{**}$ ) entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral entre los docentes de la universidad en estudio. Asimismo, se encontró correlación positiva entre cada una de las dimensiones de la gestión del conocimiento y el desempeño laboral; esto implica correlaciones positivas entre la creación de conocimiento y el desempeño laboral; entre la transferencia del conocimiento y el desempeño laboral; y entre la aplicación y uso de conocimiento y el desempeño laboral. Los coeficientes de correlación obtenidos para las correlaciones entre dimensiones de la gestión del conocimiento y desempeño laboral son superiores en todos los casos a 0,6.

Los estudios revisados revelan que el desempeño laboral es una variable de resultados, que depende de un complejo factorial (Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz, 2012), entre los cuales destaca también la dimensión interaccional del trabajador. Esta dimensión se mide como inteligencia emocional (Orué-Arias, 2010). La relación encontrada revela que parte del desempeño se explica a partir de variables de índole más actitudinal que operativa. En esta misma línea, se identifica también la satisfacción laboral. Por otro lado, se identifica una fuerte correlación entre

algunas variables de matiz operativo, entre las que se identifican la evaluación de puestos y las acciones orientadas a la capacitación de los empleados, lo cual indica que gran parte de la responsabilidad de potenciar el desempeño laboral recae en la organización. Finalmente, cabe señalar que los estudios que abordan la relación entre gestión del conocimiento y desempeño laboral no abundan y los pocos que se pueden identificar corresponden a escenarios de educación superior y no a entidades de gobierno local o regional; en este caso, las correlaciones se caracterizan por una tendencia positiva con magnitudes altas (Ramos, 2017).

#### A nivel local

Destacan los estudios de Quispe (2007), Cruz (2010) y Chirinos y Linares (2014). No se tiene noticia de si hay otros estudios posteriores que se enfoquen ya sea en la gestión del conocimiento o en el desempeño laboral.

Quispe, I. (2007)

Título: Clima organizacional y desempeño laboral en el I.S.T. Benjamín Franklin, de la ciudad de Moquegua – 2006.

Ciudad y país: Moquegua, Perú.

Población y Muestra: 169 personas.

Tipo de investigación: básica.

Diseño de Investigación: correlacional.

Instrumento de medición: cuestionario.

Principales conclusiones de la investigación:

Se encontró como resultados los siguientes: Primero, el clima organizacional del I.S.T. Benjamín Franklin se distribuye en la categoría de clima insatisfactorio. Segundo, el desempeño laboral en el I.S.T. Benjamín Franklin se distribuye en el nivel medio. Tercero, el clima organizacional se asocia significativamente al desempeño laboral en el I.S.T. Benjamín Franklin ( $p < 0,05$ ). Como conclusión general, se encontró que el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral, en el I.S.T. Benjamín Franklin. Esto implica que las unidades de análisis que identifican como satisfactorio el clima institucional, tienen mayor

probabilidad de alcanzar un alto desempeño, en contraste con quienes perciben el clima organizacional como insatisfactorio.

Cruz, S.T. (2010)

Título: Relación entre la satisfacción y el desempeño laboral de la enfermera del servicio de hospitalización del Hospital "John F. Kennedy", Ilo, enero – marzo 2009.

Ciudad y país: Ilo, Perú.

Población y Muestra: 16 enfermeras.

Tipo de investigación: básica.

Diseño de Investigación: correlacional.

Instrumento de medición: cuestionario.

Principales conclusiones de la investigación:

Entre las conclusiones del estudio se tiene: La satisfacción laboral de la enfermera alcanza el nivel medio. El desempeño laboral de la enfermera alcanza los niveles altos de desempeño (nivel muy bueno: 43.8% y nivel bueno: 31.3%). El nivel de satisfacción laboral y el nivel de desempeño laboral de la enfermera, se asocian significativamente ( $\chi^2=15.37$ ;  $p < 0.05$ ).

Chirinos, J. y Linares, E. (2014)

Título: Clima organizacional y desempeño laboral en el I.S.T.P José Carlos Mariátegui.

Ciudad y país: Moquegua, Perú.

Población y Muestra: 84 personas.

Tipo de investigación: básica.

Diseño de Investigación: correlacional.

Instrumento de medición: cuestionario.

Principales conclusiones de la investigación:

Se encontró que el clima organizacional del I.S.T.P José Carlos Mariátegui se percibe como insatisfactorio, mientras que el desempeño laboral se percibe en el

nivel medio. Se encontró asimismo que el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral. De esa manera, el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral, en el I.S.T.P José Carlos Mariátegui.

Los estudios revisados a nivel local revelan algunos detalles de interés. Primero, existe una línea de estudios que abordan la evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva bidimensional que se sigue en la Escala de Desempeño Laboral, originalmente atribuida a García (2005) y utilizada posteriormente por otros autores; en ese sentido, aunque se replica la concepción del instrumento propuesto por García (2005), se adapta a las circunstancias particulares en las que hace el estudio. Segundo, el grueso del personal laboral, en las diferentes instituciones en donde se han llevado a cabo los estudios, por lo general instituciones del sector público, se autocalifica con conductas que los ubican en el nivel alto de desempeño (Cruz, 2010; Quispe, 2007), aunque normalmente son muy pocos quienes consideran que alcanza el nivel excelente, considerado el máximo nivel de desempeño. Tercero, se revela claramente que el desempeño laboral del trabajador depende de la satisfacción que encuentra tanto en la realización de sus labores, como en el espacio en donde las realiza.

### **1.3. Teoría relacionada al tema**

#### **1.3.1. Gestión del conocimiento**

##### **1.3.1.1. Definición**

La gestión del conocimiento es un concepto de significado amplio, pero que incorpora diferentes actividades relacionadas con los activos intangibles que se producen en torno al conocimiento. Entre esas actividades, se identifican las siguientes: la creación, desarrollo y transformación de conocimiento; la identificación, renovación y difusión de conocimiento; e inclusive la aplicación y utilización del conocimiento (Hernández y Pérez, 2012).

En ese sentido, la gestión del conocimiento se define de diferentes maneras. Una primera aproximación lo concibe como el proceso por el cual se maneja, administra y aprovecha el caudal de información que existe en una organización. Con ese propósito, es necesario formar, sistematizar y reorganizar el capital

intelectual, que toma forma en función del conocimiento que posee toda persona que trabaja en una organización. Este proceso es necesario con el objeto de desarrollar y potenciar en la organización, por un lado, la capacidad de aprender y, por otro, la capacidad de generar nuevo conocimiento o mejorar el que ya existe. Por otra parte, es importante hacer extensivo este proceso a la gestión de las acciones que generan información dentro de las organizaciones, de modo que se pueda utilizar para provecho de la institución (Otter y Cortez, 2003).

Desde otra línea, la gestión del conocimiento se entiende como el proceso por el cual las empresas que poseen o alcanzan un nivel superior de conocimiento, son capaces de coordinar y combinar sus recursos tradicionales, para lo cual aprovechan el conocimiento generado en su interior y lo utilizan como recurso estratégico, de modo tal que les es posible idear y poner en marcha caminos nuevos, diferentes, a fin de crear un valor que diferencie su oferta de las de sus competidores en relación a sus clientes (Rodríguez-Ponce, 2007).

La gestión del conocimiento también se identifica como “la gestión de factores condicionantes tanto de naturaleza técnico-estructurales, como de elementos socio – culturales, que ejercen un impacto positivo sobre los resultados” de una organización. Este impacto se observa “tanto en términos financieros como no financieros” (Riquelme, Cravero y Saavedra, 2008, p.43).

Las citas señaladas ponen en evidencia que la gestión del conocimiento refiere la forma como se manejan los activos intangibles; asimismo, refiere la capacidad de aprender, como una condición que permite a la organización generar nuevos conocimientos (Chiavenato, 2009). Precisamente, por ello, se reconoce que presenta dos componentes:

- Un componente relativo a la gestión, que refiere la adopción de diferentes funciones, entre las que se cuentan la planificación, organización, dirección y control de procesos. Se persigue con ella la consecución de los objetivos propuestos, considerando como fundamento la misión y visión que identifica a estas organizaciones.
- Un componente humano, que refiere la capacidad y el talento de los individuos y las organizaciones para transformar la información que se posee

en conocimiento. Este componente potencia la creatividad y el poder de innovación de la institución; además, ofrece seguridad y promueve un mejor resultado de la toma de decisiones.

Cabe destacar que el origen de la noción de gestión del conocimiento se ubica en el marco de un proceso que empieza con la gestión por competencias y el desarrollo de TIC's, como herramientas que hacen posible la creación de ventajas competitivas, sobre todo en economías marcadas por una fuerte orientación hacia el conocimiento y el aprendizaje. En ese sentido, se concibe como una disciplina de reciente actividad cuyo objeto se enfoca en la generación, compartición y utilización del conocimiento tácito (o know how) y el conocimiento explícito (o formal) que existe en una organización específica, con el propósito de responder a las necesidades de desarrollo de las personas en tanto individuos, y de las sociedades en las que estos actúan (Chiavenato, 2009). Desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento se enfoca en la necesidad de administrar el conocimiento que posee una organización, así como los aprendizajes que alcanza, con el fin de convertirlos en mecanismos clave de las acciones de fortalecimiento de espacio social específico, en correspondencia con la visión de futuro que se incorpora en los planes estratégicos de desarrollo, tanto para el mediano como el largo plazo.

Sobre la base de lo expuesto, los aspectos que definen la gestión del conocimiento, son los siguientes:

- El proceso de generación del conocimiento, que se realiza mediante los diferentes aprendizajes que experimenta la organización.
- El espacio donde se produce el conocimiento; éste puede identificarse con una región, ciudad u organización.
- Las herramientas y tecnologías con que se cuentan, que son las que, en los hechos, permiten el almacenamiento y sistematización del conocimiento organizacional.
- El sistema que se edifica alrededor del proceso de desarrollo de conocimiento, a fin de establecer las sinergias necesarias que vinculan la capacidad de respuesta de una comunidad o de los individuos respecto de los problemas o desafíos que emergen en un medio altamente inestable.

- Los trabajadores del conocimiento, constituidos por el personal vinculado al proceso.

En consecuencia, cuando una organización externaliza sus funciones, no se incrementa su productividad por la combinación de conocimiento explícito que se genera en la conformación del proceso de externalización; sino que, por el contrario, puede llegar a la pérdida de competencias en la medida que otro sistema lleva a cabo las funciones que antes desarrollaba. Por ello, una organización necesita, primero, identificar el conocimiento tácito que se encuentra disperso entre su personal, y luego, sintetizarlo e incorporarlo en las diferentes actividades clave que le permitirían impulsar un proceso continuo de innovación en la organización (Hernández y Pérez, 2012).

De esta forma, las organizaciones consiguen fortalecer sus espacios de acción, sobre todo, aquellos en los se producen las mayores cuotas de innovación, de la que se deriva un previsible incremento de la actitud anarquista que caracteriza los procesos de innovación. En este sentido, se identifican tres sistemas al interior de una organización: el *sistema legal o burocrático*, el *sistema organizacional*, y los *sistemas de innovación*. El primero, se caracteriza por ser rutinario y reglamentado; en cierto modo, este sistema asegura el mínimo de orden que se requiere para que el sistema global sea viable. El segundo, incorpora el soporte logístico que requiere la actividad principal de la organización, en donde se registra normalmente una mayor actividad, aun cuando ésta transcurra en el marco de contextos regulados por una estructura. Y el tercero presenta un dinamismo mayor, por lo cual su éxito depende de la manera en que se gestionan las actividades que ocurren al interior de este sistema (Peluffo y Catalán, 2002).

A modo de corolario, se puede señalar que la gestión del conocimiento se pone en marcha, precisamente, porque proporciona un grado de estructura y orden que soporta ese proceso, sin que experimente entropía y terminen convirtiéndose en caos (Peluffo y Catalán, 2002). Cabe destacar, además, que el sistema garantiza el flujo del conocimiento entre los diferentes sistemas de la organización; y permite que se identifiquen las demandas individuales respecto de este recurso.

De todos modos, es importante hacer notar que cuando el sistema legal supera en dimensiones, importancia o influencia a los otros dos sistemas, sobre todo

cuando tiende a anular la dinámica de la innovación, el sistema global tiende a hacerse lento e, incluso, incapaz de responder eficazmente a los cambios que se suscitan en el entorno, y a las demandas que se derivan de esos cambios (Hernández y Pérez, 2012). Es más, el sistema global puede, incluso, perder legitimidad delante de sus usuarios o beneficiarios (Hernández y Pérez, 2012), provocando una situación de declive progresivo de los beneficios o resultados de la organización.

Por ello, aproximarse a la gestión del conocimiento en una organización, el conocimiento del lenguaje verbal y no verbal, así como de los significados que emergen en esa interacción, se constituyen en instrumentos clave. En ese sentido, Polanyi fue uno de los primeros teóricos que conceptualizó esta dimensión. En ese marco, el conocimiento local tácito se define como el conocimiento que poseen las personas, que deriva de los cambios que éstas practican a la forma que acostumbran de hacer las cosas, a lo que dicta su experiencia; se trata de un conocimiento difícil de articular y codificar de una forma inteligible para los demás, aunque su incidencia se evidencia, por una parte, en el desempeño personal y los resultados de la organización, y por otra, en la capacidad de responder eficientemente al surgimiento de nuevos problemas, desafíos o requerimientos. Con el tiempo, su significado se extendió al ámbito organizacional, y, con ello, al conocimiento que se crea continuamente en los procesos específicos de su actividad. Cabe destacar que este tipo de conocimiento constituye uno de los fundamentos más importantes que dan pie a la concepción de bienes intangibles; y es la principal fuente de recursos cuando se habla de sistemas de innovación. Su importancia es tal que se ha establecido claramente una relación directa con el valor de la organización e incluso con su competitividad.

En síntesis, en el marco de la actividad organizacional, para su existencia, el conocimiento requiere, primero, de la conformación de un contexto compartido; segundo, de la activación de un lenguaje compartido, cuya función consiste en constituirse en un medio de creación de significados, los que permiten a los demás entender y comprender el contexto en el cual se desenvuelven los otros; y de un conjunto de actores que interactúan en función de ese conocimiento. La gestión de ese contexto se identifica como la gestión del conocimiento.



### 1.3.1.2. Enfoques teóricos sobre la gestión del conocimiento

Tres enfoques teóricos se han identificado en torno a la gestión del conocimiento. En realidad, no nacieron como propuestas teóricas específicas, sino que se empezaron a delinear a partir de las definiciones que se han ido alcanzando en torno al concepto. Por ello, aunque hay algunos autores que consideran la existencia de elementos implícitos que los diferencian, hay otros que no establecen distinciones entre los mismos.

Estos enfoques teóricos son los siguientes:

#### El enfoque del aprendizaje organizativo

Este enfoque se centra en el conjunto de procedimientos que hacen posible que una organización aprenda. Por ello, el aprendizaje organizativo se entiende como el proceso dinámico que hace posible la creación y desarrollo de conocimiento por medio del aprendizaje; en ese sentido, se identifica con el proceso de la creación de conocimiento.

En este caso, se identifican dos corrientes de pensamiento: la primera, que entiende el aprendizaje como un proceso, razón por la cual a los autores que sustentan esta premisa se les conoce como la *escuela de proceso* (Tarí y García, 2013); y la segunda, que entiende el aprendizaje como un resultado de la organización, defendida por los autores a los que se conoce como la *escuela de contenido* (Tarí y García, 2013).

Este enfoque mide el aprendizaje en función de los siguientes procesos: eliminación del conocimiento que resulta anticuado y creación de nuevo conocimiento.

#### El enfoque del conocimiento organizativo

Este enfoque considera que el conocimiento organizativo constituye el resultado de un proceso de transformación de la información que existe en la organización sobre la base de una interpretación compartida al interior de la misma (Tarí y García, 2013).

Al amparo de esa perspectiva, el conocimiento puede almacenarse y transferirse, de modo tal que la transferencia hace posible la creación de nuevo conocimiento.

En ese sentido, el conocimiento organizativo se identifica como un conjunto de habilidades; por lo cual, en este enfoque se apunta a la medición del proceso de recolección, almacenamiento y distribución del conocimiento.

El enfoque de la organización del aprendizaje

Este enfoque identifica la organización de aprendizaje como una organización que ha adquirido la capacidad de aplicar y utilizar el conocimiento, en un marco de exploración y explotación de sus propios recursos, de adaptación y cambio de su entorno, que le permite aprender y desarrollar conocimiento que se constituye en insumo para su transformación en nuevo conocimiento.

En otras palabras, este enfoque identifica la organización de aprendizaje como aquella entidad que “aplica y usa correctamente el conocimiento” (Tarí y García, 2013, p.154)

En este caso, las mediciones se han enfocado en la aplicación, creación y diseminación del nuevo conocimiento al interior de la organización.

Cabe señalar que entre los tres enfoques subyace un denominador común, que se identifica con la creación del conocimiento. Este producto interno constituye no sólo una fuente de ventaja competitiva (Nonaka, 2007), sino en un compendio de respuestas a muchas de las inquietudes que emergen en un escenario de permanente incertidumbre.

#### 1.3.1.3. Objetivos de la gestión del conocimiento

En la gestión del conocimiento las personas asumen un papel activo y de suma importancia; el conocimiento nace y se desarrolla en las personas, y cambia en función de lo que ellas consideran relevante. De ese modo, la importancia que tienen los trabajadores en la organización es mayor de lo que se suponía; por ello, tanto los empleadores en las empresas y los dirigentes de una comunidad deben cambiar la forma en que se relacionan con los trabajadores o los ciudadanos. Además, deben valorar, el aporte afectivo que hacen los trabajadores a la organización o comunidad (Riquelme, Cravero y Saavedra, 2008).

En consecuencia, en la actualidad, los planes estratégicos, en cualquier nivel de la organización, exigen el compromiso y participación activa de los ejecutores y beneficiarios de esos planes, con el objeto de generar el conocimiento que se requiere para alcanzar todas aquellas metas establecidas en los planes.

En ese sentido, los objetivos de la gestión del conocimiento apuntan a fortalecer aquellos espacios de la organización en los cuales los actores organizacionales puedan obtener mejores resultados. Entre esos objetivos se mencionan los siguientes:

- a) Activar los medios que se requieren para conseguir la información y el conocimiento que procura una persona, una comunidad o región en el momento oportuno. Esto se consigue por medio de herramientas que permiten analizar la información, lo que se traduce en el fortalecimiento de la capacidad interna que se necesita para responder a las ideas que se obtienen de esa información y del conocimiento tácito que se posee (Otter, y Cortez, 2003).
- b) Gestionar el conocimiento que posee la organización y el aprendizaje logrado por ésta con el objeto de potenciar la institucionalidad, paso necesario cuando se pretende implantar estrategias de desarrollo de mediano y largo plazo (Otter, y Cortez, 2003).
- c) Construir marcos de integración de conocimientos más eficientes, sobre la base de la construcción de escenarios futuros. En estos escenarios, el conocimiento estratégico constituye el soporte que provee seguridad al proceso y lo hace eficaz (Otter, y Cortez, 2003).
- d) Crear una base tecnológica que se adecue al contexto en el cual se va a aplicar, y que permita que el conocimiento fluya entre los diferentes actores de la organización (Otter y Cortez, 2003). El cumplimiento de este objetivo permite solucionar problemas y adaptarse con mayor flexibilidad a las demandas que exige el entorno (Otter, y Cortez, 2003).

#### **1.3.1.4. Características de la gestión del conocimiento**

A) Contextualidad compartida

En términos generales, esta característica implica que la gestión del conocimiento en una organización requiere de la existencia de un contexto compartido. Sin embargo, la noción de contexto no necesariamente se concibe en un solo sentido por los autores más importantes de la Administración. Si bien para la mayoría, el entorno está constituido por el ambiente en el cual se desenvuelve la organización, la concepción de ese ambiente tiende a destacar aspectos distintos según los autores.

En una línea de interpretación bastante amplia, se destacan elementos externos e internos respecto de la organización que son importantes para su funcionamiento (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996). En esta línea de interpretación, se distinguen elementos de acción directa y elementos de acción indirecta.

Una segunda concepción del ambiente lo identifica como el conjunto de fuerzas que rodean a la organización que tiene el potencial de influir tanto en la forma como se desenvuelve como en su capacidad para acceder a los recursos limitados que necesita para operar (Jones, 2013).

A pesar de esas diferencias, existe claro consenso en que la organización se esfuerza siempre por manejar las fuerzas que se generan en su ambiente con el objeto de obtener los recursos que requiere para proveer los bienes y servicios que definen su actividad. En ese sentido, el requerimiento de que ese ambiente sea compartido por todos los miembros de la organización constituye el pilar fundamental de todo intento por manejar el conocimiento que se genera al interior de la organización, a fin de que se identifique qué tipos de conocimiento terminan siendo parte del bagaje que posee la organización.

## B) Lenguaje compartido

En forma general, la gestión del conocimiento requiere de la existencia de un lenguaje que comparten todos sus integrantes. Si bien su mención parece evidente en la gestión del ámbito organizacional, en tanto constituye el elemento clave del proceso de comunicación, entendido como el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización, el hecho de que el lenguaje sea el elemento más importante en ese proceso al interior de la organización demuestra que su tratamiento y la comprensión de su importancia no terminan de ser suficientes.

Esto se debe, primero a que las relaciones formales e informales que se establecen entre los trabajadores en general (Hellriegel y Slocum, 2010), entre directivos y operarios, en forma específica, se fundamentan en la calidad de la comunicación que existe en la organización (Robbins y Judge, 2009); y esa propiedad de la comunicación depende del lenguaje utilizado por los miembros de la organización.

En segundo lugar, el lenguaje constituye uno de los fundamentos de la cultura que prima en la organización; constituye el elemento inmaterial clave que da forma a los elementos narrativos que caracterizan y definen la orientación y sentir de la organización; asimismo, da forma a los conceptos que se destacan en esas narraciones, que configuran tanto las tradiciones y pautas que se comparten y practican en la organización.

En consecuencia, si el lenguaje utilizado en la organización contiene elementos que no son plenamente compartidos por sus miembros, el proceso de comunicación es endeble y los procesos derivados de ella no terminan de perfeccionarse según lo esperado. Es más, la cultura de la organización aparece como una atmósfera difusa, que no termina de dar un carácter identificatorio a la organización. Precisamente, por ello, constituye también un elemento clave de la orientación que la organización asumirá respecto del manejo del conocimiento que se genera internamente.

### C) Interacción interna

Esta característica implica que la gestión del conocimiento se verifica en la interacción de los actores de la organización en torno al conocimiento. En consecuencia, se identifica con las nociones que involucra el comportamiento asumido por los miembros de la organización al interior de ésta (Robbins y Judge, 2009). En otras palabras, se trata de las expresiones comunes y frecuentes que adopta la organización en su comportamiento como tal, como entidad (Jones, 2013), que se sustenta en el comportamiento individual, pero en el marco con matiz regulatorio de la actividad en la organización. En este comportamiento evidente de la organización subyacen diferentes manifestaciones individuales, que se expresan por medio de acciones evidentes, del lenguaje utilizado, de las actitudes, los

valores, las expectativas y aspiraciones personales del trabajador considerando como marco su relación con la organización

En consecuencia, si la capacidad de los miembros de la organización para interactuar entre sí es positiva, constructiva y creciente, existirán condiciones para que, tanto en el nivel directivo como en el nivel operativo, se considere el valor del conocimiento (no implicado directamente en el proceso productivo) que se genera en la organización, y se planteen las formas más adecuadas para su manejo.

#### **1.3.1.5. Dimensiones de la gestión del conocimiento**

En la gestión del conocimiento se identifican, por lo menos, cuatro grandes procesos, que desde la perspectiva de Ramos (2015), se identifican como dimensiones; éstas son: obtención del conocimiento, generación del conocimiento, apropiación del conocimiento y aplicación del conocimiento.

##### **A) Obtención del conocimiento**

Esta dimensión se identifica por una serie de acciones relativas a la búsqueda de conocimientos que, sin estar directamente implicados en los procesos productivos de la organización, permiten al trabajador tener una visión más amplia y completa de los procesos involucrados en la producción de bienes y servicios (Ramos, 2015). Entre esas acciones se tienen la asistencia voluntaria a cursos y talleres, la búsqueda de información real y virtual, las consultas a expertos ajenos a su institución, a empresarios e incluso políticos, y otras formas de acceso a información sobre su sector profesional y/o actividad laboral.

##### **B) Generación del conocimiento**

Esta dimensión se identifica por una serie de acciones relativas a la producción de conocimientos no implicados en los procesos productivos de la organización, pero que emergen como parte de la interacción entre los saberes de los trabajadores y las circunstancias particulares en las que se desarrolla el proceso productivo (Ramos, 2015). Entre estas acciones se tienen la asistencia a certámenes académicos sobre temas relacionados con su sector profesional y/o actividad laboral, y el asesoramiento a diferentes personas ajenas a la organización, entre empresarios, políticos u otros (Ramos, 2015).

##### **C) Apropiación del conocimiento**

Esta dimensión se identifica por una serie de acciones relativas al registro y protección de los conocimientos que se generan en la organización (Ramos, 2015). Entre estas acciones, se tiene la publicación de artículos en revistas técnicas o especializadas, las reuniones de debate en torno al sector profesional y/o actividad laboral, las reuniones con empresarios, el registro de obras intelectuales, nombres y marcas comerciales, patentes, diseños industriales e incluso dominios de Internet (Ramos, 2015).

#### D) Aplicación del conocimiento

Esta dimensión se identifica por una serie de acciones relativas a la búsqueda de aplicaciones a los conocimientos específicos que se han generado en la organización (Ramos, 2015). Implica acciones como la toma de decisiones sobre la base de investigaciones y resultados encontrados sobre un tema en particular y la resolución de problemas sobre la base de información obtenida en diferentes certámenes de capacitación y formación, así como en diferentes publicaciones y circunstancias.

### **1.3.2. Desempeño laboral**

#### **1.3.2.1. Definiciones del desempeño laboral**

En el ámbito laboral, el desempeño se ha definido de diferentes maneras.

De forma general, se entiende comúnmente como el nivel de esfuerzo que un trabajador alcanza durante la realización de una labor. En este sentido, el término se vincula más a la noción de rendimiento, que implica la cuantificación del esfuerzo y su medición en términos observables (García, 2005), antes que a otros componentes presentes en la actividad laboral. También se ha definido como la calificación que se hace de un empleado al comparar su actuación, presente o pasada, “con las normas establecidas para su desempeño” (Mino, 2014, p.27).

Se concibe, asimismo, como el valor total que una empresa espera de un trabajador en relación a los episodios que lleva a cabo durante un período determinado. Cabe resaltar que ese valor total, positivo o negativo, determinado en función del rendimiento del empleado, implica su contribución personal a la “consecución de la eficacia de su organización” (Jaén, 2010, p.12).

Se identifica también como el comportamiento desplegado por un trabajador en el proceso de búsqueda y logro de los objetivos establecidos por la organización, dando forma, así, a una estrategia individual cuyo propósito es el logro de los objetivos de la organización (Quintero, Africano y Faría, 2008).

Desde una perspectiva más clásica, el desempeño laboral también se define como el modo en que los miembros de una organización trabajan eficazmente, en el propósito de alcanzar metas comunes, en el marco de un proceso delimitado por un conjunto de reglas básicas establecidas con anterioridad (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

Cabe señalar que este significado gozaba de validez casi absoluta mientras todavía el modelo de la administración científica y la producción en masa, surgido a principios del siglo XX, seguía siendo el marco de expectativas que guía las actividades del trabajador. Sin embargo, este enfoque dejó de tener sentido cuando surgieron modelos administrativos más recientes y amplios en su concepción y propósito. En estos nuevos enfoques se atiende fundamentalmente a la calidad de la interacción entre los miembros de la organización, así como a otros aspectos de la gestión, entre los cuales, se consideran la motivación y el estímulo que ésta proporciona, la forma en que la entidad se organiza, el modo en que ésta valora a sus trabajadores (Orué-Arias, 2010).

En ese sentido, reducir el sentido del término desempeño laboral a un concepto de matiz puramente cuantitativo, resulta contraproducente para evaluar en toda su amplitud la actividad que efectúa el trabajador. Por ello, diferentes autores consideran necesario incorporar, además, de variables cuantitativas, variables menos observables, pero que pudieran ser incluso más importantes (Robbins y Judge, 2009); entre éstas, pueden señalarse las habilidades y capacidades personales demostradas por el trabajador en las circunstancias laborales, la coherencia entre las características de la personalidad del trabajador, la experiencia con que cuenta en la actividad que realiza o en áreas próximas, la capacidad para adaptarse a nuevas condiciones, y el cargo o función que se va a desempeñar.

En consecuencia, los factores determinantes del desempeño laboral, los factores que influyen en la realización de las actividades laborales, no se limitan sólo a la productividad demostrada por el trabajador, sino que también incorporan



las habilidades y rasgos personales, la motivación que demuestra hacia su actividad laboral, e incluso el modo como asume el esfuerzo que considera fundamental para la realización de un trabajo eficaz.

En ese marco, como recomiendan algunos autores, una definición apropiada del desempeño laboral debe centrarse principalmente en la dimensión conductual del trabajador, en la que se tienen en cuenta diferentes aspectos de orden cualitativo, la que necesariamente debe afirmarse en su capacidad para alcanzar estándares de producción de orden claramente cuantitativos (Quispe, 2007). Es decir, se puede sostener que, hasta cierto punto, en la concepción y evaluación del desempeño laboral, existe también responsabilidad compartida de la organización, la que se pone de manifiesto en la capacidad de ésta para evaluar la idoneidad de las características personales del trabajador respecto de la función laboral asignada, así como en la calidad del proceso que ha provisto en tanto ha asumido una función formadora e integradora respecto del trabajador.

Considerando lo expuesto, puede definirse el desempeño laboral como el resultado de las acciones de un trabajador cuando asume las funciones y responsabilidades que se le asignan y cuando interactúa con la organización en la cual le es posible asumir esas funciones y responsabilidades. De aquí que, juntamente con Chiavenato (2009), se pueda definir como el reconocimiento del individuo en torno a su propio desempeño, identificado como relación entre los logros reconocidos y los logros considerados como criterio.

### **1.3.2.2. Enfoques teóricos sobre el desempeño laboral**

En lo que respecta al desempeño laboral no se identifican enfoques teóricos que se sustenten en definiciones previas de contenido distinto. Sin embargo, en los hechos, existen perspectivas de abordaje diferentes, que dan lugar a enfoques relativamente diferentes de entender y evaluar el desempeño.

En ese sentido, se distinguen hasta dos criterios que dan origen a enfoques distintos de aproximación a este fenómeno:

- El criterio del responsable de la evaluación del desempeño.
- El criterio de la heurística conceptual del desempeño.

El criterio del responsable de la evaluación pasa por encima de los esfuerzos por aprehender el desempeño laboral como un constructo en el ámbito de la administración y el comportamiento organizacional, y se centra en la evaluación del desempeño, entendido como un proceso de reconocimiento de lo que el trabajador hace respecto de lo que se espera de él (Campos, 2005). Ese proceso de evaluación puede tener dos referentes: Por un lado, el mismo sujeto, que da lugar a una perspectiva que se considera como ideal, en la que cada trabajador debiera ser quien evalúa su propio desempeño, sobre la base de un conjunto de criterios de referencia que apunten a evitar la subjetividad (Chiavenato, 2009). Esta perspectiva es frecuentemente aplicada en organizaciones con una cultura más abierta y democrática.

Y por otro lado, el superior o incluso el equipo de trabajo, que da lugar a una modalidad de evaluación en la que el superior inmediato o incluso el gerente es el responsable de realizar la evaluación del desempeño del trabajador. Este tipo de evaluación deja poco espacio para que el individuo pueda tomar conciencia de sus fallos y debilidades, y se mira más bien como un procedimiento necesario, pero cuyo tenor tiene más bien una connotación punitiva en torno a la actividad del trabajador (Campos, 2005).

Esta modalidad de evaluación se aprecia más en aquellas organizaciones cuya cultura se construye alrededor de una estructura más bien jerárquica y vertical.

Por otra parte, el criterio de la heurística conceptual lleva al reconocimiento de dos grandes enfoques en la concepción del desempeño laboral. En primer lugar, en el marco de lo que se podría interpretar como enfoque tradicional, se concibe el desempeño laboral como una función única y específica de cada organización. En ese sentido, el desempeño laboral se concibe como la capacidad del trabajador para cumplir adecuadamente las funciones que le corresponden en la organización. Se espera que esas funciones no sólo se hayan establecido previamente en algunos de los documentos de gobierno de la organización, sino que sean conocidas por el trabajador, para lo cual se le somete a un proceso de inducción con miras a potenciar su calificación para el puesto, cargo o función que desempeña.

En segundo lugar, se identifica otra perspectiva, cuyo matiz teórico es más evidente y ambicioso, pues concibe el desempeño laboral como un constructo teórico que procura evaluar aspectos de carácter más bien universal que se ponen en evidencia durante las actividades laborales del trabajador en un escenario laboral. Dado que se trata de aspectos de carácter general, no se evalúa el cumplimiento de funciones organizacionales específicas, sino de la capacidad del trabajador para demostrar un conjunto de cualidades de actividad laboral sin que importe específicamente el contexto laboral en el cual trabaja.

### **1.3.2.3. Características del desempeño laboral**

#### **A) Actividad**

Esta característica entraña el hecho de que el desempeño laboral implica siempre la realización de una o más actividades específicas necesarias para el funcionamiento de la organización. Y no sólo la concepción del desempeño entraña la realización de una actividad, sino que su evaluación se efectúa y se edifica necesariamente sobre la base de la identificación de las actividades generales y específicas que debe realizar el trabajador (Hellriegel y Slocum, 2010).

#### **B) Funcionalidad**

Esta característica entraña el hecho de que el desempeño laboral implica siempre el cumplimiento de funciones previamente establecidas, en relación con las actividades encargadas (Hellriegel y Slocum, 2010). En otras palabras, las funciones al interior de la organización se definen en relación con las actividades necesarias para el funcionamiento adecuado de ésta.

En consecuencia, algunas de las funciones que configuran el desempeño laboral se definen en relación con el trabajo mismo, con las actividades específicas de la tarea encargada, mientras que otras se definen en relación con el funcionamiento y avance de la organización como un todo (Jones, 2013).

#### **C) Responsabilidad**

Esta característica se identifica con el hecho de que el desempeño laboral implica una manera, una forma particular con que se realizan las actividades específicas necesarias para el funcionamiento de la organización. Esta

característica se vincula con la calidad del esfuerzo realizado durante las actividades propias del trabajo.

En consecuencia, se puede hablar de una continua responsabilidad que se sustenta en el compromiso asumido por los miembros de la organización en la relación de sus labores, que va desde una ausencia o casi total ausencia de compromiso con las actividades, hasta un total compromiso con el mismo.

#### D) Eficiencia

La eficiencia se define como la capacidad de alcanzar logros con un uso racional de los recursos de los que se dispone; entre esos recursos, se consideran los recursos financieros, los recursos humanos e incluso el tiempo (Robbins y Judge, 2009). En el caso del desempeño laboral, define una característica que se relaciona estrechamente con la responsabilidad y que tiene que ver con el uso de los recursos de los cuales se dispone para la realización de las actividades generales y específicas que requiere el funcionamiento de la organización (Jones, 2013).

### **1.3.2.4. Factores de influencia en el desempeño laboral**

Los factores que influyen en el desempeño pueden ser agrupados en dos tipos: factores individuales y factores organizacionales (Robbins y Judge, 2009).

Entre los factores individuales se consideran las características biográficas, como la edad, el género, el estado civil, antigüedad; las características de personalidad; los valores y las actitudes; la motivación y los niveles básicos de habilidad.

#### A) Características biográficas.

Respecto a la edad, definitivamente hay labores en las cuales una edad muy avanzada puede significar un cambio en el desempeño del trabajador. Sin embargo, no existe razón alguna para dar por hecho de que el desempeño del trabajador mengüe con la edad, aunque constituya una creencia generalizada. Generalmente, se considera que las habilidades mentales y físicas de un individuo, sobre todo aquellas que refieren velocidad, agilidad, fortaleza, coordinación, declinan a lo largo del tiempo; asimismo, se considera que la permanencia prolongada en una actividad laboral específica deriva en aburrimiento y carencia de estimulación intelectual, que a la larga influyen en una productividad menor (García, 2005). A

pesar de esta creencia común, la evidencia empírica, sin embargo, sugiere que algunas facultades, sobre todo de orden mental, pueden agudizarse con el tiempo.

Por otro lado, en lo que respecta al género, la evidencia empírica indica que las diferencias entre hombres y mujeres en lo que respecta a su desempeño laboral, son muy pocas, o sencillamente no se identifican. Las diferencias identificadas tienden a manifestarse en situaciones conexas; en ese sentido, algunos estudios han encontrado que las mujeres tienden a mostrar una mayor disposición a concordar con lo establecido por la autoridad, que los hombres; y por otro lado, que los hombres tienden a ser más audaces, lo que probablemente se traduzca en más expectativas de éxito que las mujeres (García, 2005).

Respecto al estado civil, no existe un marco de estudios suficientes que permitan arribar a conclusiones acerca de la influencia del estado civil en la productividad y desempeño laboral del trabajador. Sin embargo, la evidencia empírica indica en forma consistente que los empleados casados tienen un menor índice de ausencia al trabajo, una menor tasa de rotación y un mayor índice de satisfacción laboral que sus contrapartes solteras.

Mientras que, en lo que respecta a la antigüedad laboral, se han llevado a cabo varias y extensas revisiones en torno a la relación entre antigüedad y productividad. Si se define la antigüedad laboral como el tiempo que un trabajador se ha desempeñado en un empleo específico, entonces, la mayor parte de la evidencia reciente demuestra la existencia de una relación directa entre la antigüedad laboral y la productividad en el trabajo, aunque cuando la antigüedad supera cierto periodo, los resultados son más inciertos. En síntesis, el tiempo pasado en un trabajo específico, identificado como experiencia laboral, se considera un factor con una capacidad predictiva importante respecto del desempeño del trabajador.

#### B) Características de personalidad.

La definición más frecuente aceptada de la personalidad es la propuesta por Gordon Allport: la organización dinámica dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos a su ambiente (Papalia, Olds y Feldman, 2010). En ese sentido, la personalidad se concibe como la suma de las formas que exterioriza un individuo cuando reacciona e interactúa con otros.

Entre los factores de la personalidad más importantes en la forma como una persona percibe su propio desenvolvimiento se reconocen el factor ambiental y los factores situacionales. Respecto al ambiente, se identifica como el factor pleno de influencias que experimenta el individuo mientras vive. Se tienen en cuenta la cultura en que creció, el aprendizaje y las normas que conoció (Papalia, Olds y Feldman, 2010).

El ambiente en que es expuesto juega un papel sustancial en la modelación de la personalidad. Por ello, si bien la personalidad está establecida por factores hereditarios, gran potencial de un individuo será determinado por cuán bien se ajuste a los requerimientos y demandas de su ambiente. En el caso de un trabajador, estas demandas las hace el centro de labores u organización de la cual es parte (Chiavenato, 2009).

Respecto a la situación, se puede decir que este factor influye en los efectos establecidos por la herencia y los adoptados por el ambiente, de modo que el individuo cambia de comportamiento ante distintas situaciones, desde las más rutinarias, que restringen pocos comportamientos, hasta aquellas que restringen muchos comportamientos como una entrevista de trabajo.

Por otro lado, en lo que respecta a personalidad son varios los estudios y líneas teóricas que encuentran relación entre las características o atributos de la personalidad y el desempeño del trabajador.

Entre las más importantes variables de personalidad que se asocian al desempeño, se tiene el indicador de Tipo Myers – Briggs. En esencia, este indicador procede de un examen de personalidad, que consta de 100 interrogantes y que infiere acerca de cómo se siente o actúa una persona en situaciones específicas. En función de las respuestas que la persona ofrece, se clasifica como extrovertido o introvertido, sensible o intuitivo, racional o pasional y perceptivo o juicioso. Estas cuatro clasificaciones, al combinarse, dan lugar a la identificación de dieciséis tipos de personalidad. Se ha encontrado que, en el ámbito laboral, algunos tipos se asocian al desempeño del trabajador, como el tipo realista, el tipo práctico y el tipo seguro de sí mismo.

Otra de las variables que se tienen en cuenta es el locus de control, que se entiende como la percepción que una persona tiene sobre la fuente de su destino.

Existen personas que creen que controlan su destino; a estos se les identifica como personas de locus interno, o simplemente internos. En contraste, hay quienes ven su vida bajo el control de las fuerzas exteriores, por lo cual se les denomina personas de locus externo, o simplemente externos. En el ámbito laboral, aquellos trabajadores que califican alto como internos se muestran responsables, y por ende, involucrados en sus labores; mientras que los que califican como externos se muestran ajenos e insatisfechos con sus tareas (Hellriegel y Slocum, 2010).

Otra variable que se tiene en cuenta es el maquiavelismo, atributo que describe cómo es que la persona obtiene o consigue las cosas y el uso que hace del poder. Un trabajador con un alto maquiavelismo tiende a ser pragmático, a mantener distancia emocional respecto de los demás, y a sostener que el fin justifica los medios; mientras que los trabajadores que califican bajo en maquiavelismo son poco o menos persuasivos y más persuadidos que los altos en maquiavelismo.

Por otro lado, cada vez son más los estudios que encuentran asociación entre la autoestima y el desempeño laboral. Aquélla se entiende como el grado en que el individuo se gusta o se disgusta a sí mismo, por lo cual la fuerza con que se manifiesta es distinta en cada persona. Sin lugar a duda los individuos de autoestima alta están seguros de poseer las habilidades necesarias para tener éxito; esto significa que tendrá mayor seguridad en adquirir habilidades que le aseguren estabilidad en el ámbito formativo y, posteriormente, en el ámbito laboral.

En contraste, aquellos de autoestima baja son más susceptibles a las influencias externas, ya que pueden cambiar de parecer o verse involucrados en cambios repentinos (Hellriegel y Slocum, 2010). En ese sentido, cabe esperar que aquellos trabajadores que califican alto en autoestima, también perciban su desempeño laboral de manera positiva, mientras que aquellos que califican bajo en autoestima, perciban del mismo modo su propio desempeño.

Otra variable que empieza a tomarse en cuenta en los estudios organizacionales es el automonitoreo. Esta variable de personalidad refiere la habilidad de un individuo para ajustar su comportamiento a los factores situacionales externos. En ese sentido, los trabajadores de alto automonitoreo muestran mayor capacidad para adecuarse y comportarse ante situaciones distintas en su entorno, por lo cual son capaces de presentar impresionantes contradicciones entre su imagen pública

y privada, y mantener un clima favorable en el ámbito organizacional. En contraste, los de bajo automonitoreo tienden a mostrarse como realmente son, aunque ello les represente dificultades e incluso sanciones. (Robbins y Judge, 2009)

Asimismo, en el ámbito laboral empieza a tomarse en cuenta la capacidad del individuo para asumir riesgos. La toma de riesgos está enfocada a saber aprovechar las oportunidades que aparecen en el transcurso de la vida de un individuo. Si bien es cierto que las personas toman decisiones distintas en momentos distintos, sin embargo, lo importante en la toma de riesgos es la rapidez en efectuarla. En la medida que una persona tiende a tomar decisiones más rápidamente, aun cuando la probabilidad de error se incrementa, también se incrementa la capacidad para reconocer las situaciones adversas y, en consecuencia, la posibilidad de éxito (Robbins y Judge, 2009).

Finalmente, entre las variables de personalidad se tiene en cuenta el indicador de personalidad Tipo A y Tipo B. Poseen la personalidad Tipo A aquellas personas que muestran un vehemente interés por estar ocupados y no concederse un “tiempo libre”. De esa manera, se ven agresivamente involucrados en una lucha crónica e incesante por lograr más y más en menos tiempo. Por el contrario, se considera que los individuos con personalidad Tipo B son aquellos que tienen la personalidad opuesta a la del Tipo A. En ese sentido, los individuos con esta personalidad pocas veces se muestran apresurados en sus quehaceres.

#### **1.3.2.5. Dimensiones del desempeño laboral**

En esta perspectiva, el desempeño laboral se concibe como un constructo bidimensional que implica aspectos que definen un accionar propio del trabajador, que se expresa en forma individual y que se manifiesta en el plano de su vínculo con la tarea o actividad en sí misma que se le encarga; estos aspectos y ese vínculo definen la dimensión personal implícita en el desempeño laboral. Por otra parte, se verifica un accionar que se define en función de su capacidad para asimilarse en los procesos de funcionamiento de la organización, que, por definición, son más amplios que aquellos que involucra la faceta personal; estos aspectos definen la dimensión institucional.

A) La dimensión personal



Esta dimensión se identifica por los logros alcanzados y reconocidos por el trabajador, que se originan en procesos fundados en acciones o actitudes personales, aun cuando establecen nexos con la organización y con otros miembros de la misma. Entre esos procesos se identifican, primero, la comunicación, entendida en el plano individual como la manera o modo particular que asume el trabajador para comunicarse con los demás al interior de la organización; segundo, el liderazgo, entendido como la capacidad personal del trabajador para conseguir influencia entre los miembros de su equipo de trabajo, de modo que los demás puedan saber a dónde se dirige, y como hacerlo; tercero, la motivación, entendida como la expresión de un modo de ser que se caracteriza por la capacidad de desarrollar una actitud de compromiso con su trabajo y con los demás miembros de la organización; cuarto, actitud y colaboración, que se define como la capacidad de desarrollar en sí mismo y proyectar en los demás una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio; y quinto, la capacidad personal, que se define como la expresión particular de sus conocimientos, habilidades y experiencia en la realización de sus actividades laborales (Robbins y Judge, 2009).

#### B) La dimensión institucional

Esta dimensión se identifica por los logros alcanzados y reconocidos por la organización, que se originan en procesos sustentados en la interacción del trabajador con la organización (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996). Entre esos procesos se tienen, primero, la seguridad, orden y limpieza, que implica el respeto a las normas y procedimientos de seguridad, de ordenamiento interno y de limpieza de las instalaciones; segundo, capacitación y desarrollo, que refiere la capacitación y adiestramiento que se desarrollan en la sección o departamento de trabajo, que permite incluso anticiparse a necesidades futuras; tercero, solución de problemas, que implica la búsqueda de soluciones efectivas y oportunas a todas las diversas situaciones que se presentan; cuarto, ambiente de trabajo, que implica que el equipo de trabajo procura un ambiente de trabajo positivo (Bock, 2015); y quinto, costos y productividad, que implica que el trabajador y su sección o departamento evidencian un mejoramiento constante de sus resultados a fin de reducir los costos e incrementar la productividad (Jones, 2013).

En síntesis, el desempeño laboral depende de un complejo multifactorial en el que algunas variables específicas adquieren mayor poder explicativo que otras. En ese sentido, el poder explicativo de esas variables se sustenta en la particular configuración de los escenarios en los cuales se pretende evaluar el desempeño; en otras palabras, algunos escenarios, por las características específicas que los identifican, relievan algunas variables específicas, mientras que en otros escenarios, se relievan otras variables.

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

##### **1.4.1. Problema general**

PG: ¿Cuál es la relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017?

##### **1.4.2. Problemas específicos**

- PE<sub>1</sub>: ¿Cuál es el nivel de gestión del conocimiento predominante en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017?
- PE<sub>2</sub>: ¿Cuál es el nivel predominante de desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017?
- PE<sub>3</sub>: ¿Cuál es la relación entre la dimensión obtención del conocimiento de Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017?
- PE<sub>4</sub>: ¿Cuál es la relación entre la dimensión generación del conocimiento de Gestión del Conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017?
- PE<sub>5</sub>: ¿Cuál es la relación entre la dimensión apropiación del conocimiento de Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017?
- PE<sub>6</sub>: ¿Cuál es la relación entre la dimensión aplicación del conocimiento de Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017?

##### **1.4.3. Variables de Estudio:**

V<sub>1</sub> : Gestión del conocimiento

V<sub>2</sub> : Desempeño Laboral

#### **1.4.4. Espacio y Tiempo:**

Espacio: Sede del Gobierno Regional Moquegua

Tiempo: 2017

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

#### **1.5.1 Justificación teórica**

Desde una perspectiva teórica, los resultados obtenidos y el proceso de análisis y discusión que se hace en torno a ellos, inducen una reflexión sistemática sobre el desempeño laboral, pero sobre todo sobre la gestión del conocimiento, especialmente cuando ésta se enfoca en entidades del sector público.

#### **1.5.2 Justificación Práctica:**

Los resultados constituyen una línea de base para la propuesta de recomendaciones que apunten en forma específica a la modificación de la situación encontrada en la Sede del Gobierno Regional. Se espera, con ello, facilitar y orientar adecuadamente el proceso de toma de decisiones, normalmente venido a menos desde el momento que las instancias de gobierno tienden a manejarse en función de los intereses inmediatos de quienes acceden a los cargos públicos de mayor representación.

#### **1.5.3 Justificación Metodológica:**

Este estudio se justifica desde una perspectiva metodológica. En ese sentido, aunque en el medio se han utilizado algunos instrumentos orientados a la evaluación del desempeño laboral, que han encontrado cierto espacio, aquí se utiliza un instrumento prácticamente desconocido, que califica 10 indicadores sobre la base de la opinión del evaluador.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general**

HG: Existe relación significativa entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

- HE<sub>1</sub>: El nivel de gestión del conocimiento predominante en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017, es alto.
- HE<sub>2</sub>: El nivel predominante de desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017, es eficiente.
- HE<sub>3</sub>: Existe relación significativa entre la dimensión obtención del conocimiento de Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017.
- HE<sub>4</sub>: Existe relación significativa entre la dimensión generación del conocimiento de Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017.
- HE<sub>5</sub>: Existe relación significativa entre la dimensión apropiación del conocimiento de Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017.
- HE<sub>6</sub>: Existe relación significativa entre la dimensión aplicación del conocimiento de Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

OG: Determinar la relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017

### 1.7.2. Objetivos específicos

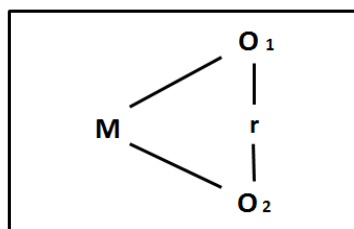
- OE<sub>1</sub>: Determinar el nivel de gestión del conocimiento predominante en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017.
- OE<sub>2</sub>: Determinar el nivel predominante de desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017.
- OE<sub>3</sub>: Determinar la relación entre la dimensión obtención del conocimiento de Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017.
- OE<sub>4</sub>: Determinar la relación entre la dimensión generación del conocimiento de Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017.
- OE<sub>5</sub>: Determinar la relación entre la dimensión apropiación del conocimiento Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017.
- OE<sub>6</sub>: Determinar la relación entre la dimensión aplicación del conocimiento de Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017

## II. METODO

### 2.1. Diseño de investigación

Diseño no experimental, transversal, correlacional. Se aplicaron los diseños no experimentales, en la medida que no se recurrió a la manipulación de las variables; en ese sentido, las variables se analizaron tal y como se dan en la realidad. Por su corte temporal, se trabajó con los diseños transeccionales o transversales, en tanto la información se recogió en un solo momento en el tiempo. Y por su propósito, corresponde a los diseños correlacionales, porque procura verificar la existencia de asociación significativa entre las variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Se representa de la siguiente manera:



Donde:

M : Muestra de estudio

O<sub>1</sub> : Variable 1

O<sub>2</sub> : Variable 2

r : relación entre variables

## 2.2. Variables

### 2.2.1. Variables

#### Gestión del conocimiento

Conjunto de acciones referidas a los activos intangibles y la capacidad de aprender, que se realizan en una organización, para generar nuevos conocimientos y aprovecharlos de manera óptima en beneficio de la organización, y que se define en función de la frecuencia con que se obtiene, apropia, aplica y explota el conocimiento generado en el vínculo entre el trabajador y la organización.

#### Desempeño laboral

Reconocimiento del individuo en torno a su propio desempeño, identificado como relación entre los logros reconocidos y los logros considerados como criterio, y que se define en función de la valoración que hace de su capacidad para comunicarse con claridad, de la influencia que tiene en su equipo de trabajo, de la motivación personal que evidencia, de su compromiso con la seguridad, orden y limpieza, y con las acciones de capacitación y desarrollo, de su actitud y colaboración que demuestra, de su capacidad para resolver problemas, de su capacidad personal, y de su compromiso con la reducción de costos.

### 2.2.2. Operacionalización de las variables

### OPERACIONALIZACION DE VARIABLES:

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	escala
<b>Gestión conocimiento</b>	Conjunto de acciones que se realizan en una organización para generar nuevos conocimientos y aprovecharlos en beneficio de la organización y que se define en función de la frecuencia con que se obtiene, apropia, aplica y explota el conocimiento, generando en el vínculo entre el trabajador y la organización (Peluffo y Catalan, 2002)	La gestión del conocimiento se entiende como el proceso por el cual las empresas que poseen o alcanzan un nivel superior de conocimiento generado en su interior y lo utilizan como recurso estratégico, de modo tal que les es posible idear y poner en marcha caminos nuevos, diferentes, a fin de crear un valor que diferencie su oferta de las de sus competidores en relación a sus clientes (Rodríguez Ponce 2007) La variable V <sub>1</sub> Gestión del conocimiento tiene cuatro (04) dimensiones con cuarenta (40) indicadores	obtención del conocimiento (Ramos, 2015)	Analizar exhaustivamente un tema en particular en documentación especializada	Ordinal
				Asistir por voluntad propia a cursos organizados por la institución, como oyente	
				Asistir por voluntad propia a talleres, como participante	
				Buscar exhaustivamente información en internet sobre temas de su sector profesional y/o actividad laboral	
				Consultar informalmente a expertos ajenos a su institución	
				Consultar individual e informalmente a empresarios	
				Consultar informalmente a políticos	
				Consultar estudios de desempeño sobre su sector profesional y/o actividad laboral	
				Leer por recomendación previa libros relacionados con su sector profesional y/o actividad laboral	
				Leer sin recomendación previa libros relacionados con su sector profesional y/o actividad laboral	
			generación del conocimiento (Ramos, 2015)	Asistir a Congresos como Conferencista	Ordinal
				Asistir a Seminarios como Invitado Expositor	
				Publicar en Internet información de temas relacionados con su sector profesional y/o actividad laboral	
				Asesorar informalmente a colegas	
				Asesorar informalmente a personas ajenas a su Institución	
				Asesorar individual e informalmente a empresarios	
				Realizar estudios de desempeño en su sector profesional	
				Asesorar a políticos	
				Asesorar a directivos de universidades/ instituciones públicas	
				Participar como columnista en periódicos, diarios o semanarios	

			<p>apropiación del conocimiento (Ramos, 2015)</p> <p>Publicar artículos en revistas técnicas o especializadas en autoría o coautoría</p> <p>Participar en reuniones de colegas para debatir y asesorar temas de su sector profesional y/o actividad laboral</p> <p>Participar en reuniones de empresarios para debatir temas de su sector profesional y/o actividad laboral</p> <p>Realizar estudios de mercado en su sector profesional y/o actividad laboral</p> <p>Registrar a su nombre obras intelectuales, de cualquier tipo, formato y soporte, como autor o coautor, para su protección:</p> <p>Registrar a su favor nombres comerciales, para su protección</p> <p>Registrar a su nombre Patentes, ya sea en autoría o coautoría, para su protección</p> <p>Registrar a su nombre modelos o diseños industriales, ya sea en autoría o coautoría, para su protección</p> <p>Registrar a su nombre Marcas comerciales para su protección</p> <p>Registrar a su nombre dominios de Internet</p>	Ordinal
			<p>aplicación del conocimiento (Ramos, 2015)</p> <p>Tomar decisiones basándose en investigaciones sobre un tema en particular</p> <p>Resolver problemas basándose en información obtenida en cursos o con contactos obtenidos allí</p> <p>Resolver problemas basándose en información obtenida en seminarios o con contactos obtenidos</p> <p>Resolver problemas de su actividad laboral basándose en información obtenida en internet</p> <p>Resolver problemas de su actividad laboral basándose en información obtenida en libros</p> <p>Resolver problemas de su actividad laboral basándose en información obtenida en periódicos</p> <p>Resolver problemas de su actividad laboral basándose en información obtenida en revistas técnicas</p> <p>Resolver problemas de su actividad laboral basándose en información obtenida en estudios de mercado</p>	ordinal



			<p>Resolver problemas de su actividad laboral basándose en información obtenida en instituciones de información estadística</p> <p>Resolver problemas de su actividad laboral con la ayuda de reuniones de colegas</p>	
--	--	--	--	--

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	dimensiones	indicadores	escala
<b>Desempeño laboral</b>	Reconocimiento del individuo en torno a su propio desempeño, identificado como relación entre los logros reconocidos y los logros considerados como criterio (Chiavenato, 2009).	Medida de la capacidad del individuo para conseguir los resultados que se esperan de él para sí mismo y en relación a la organización. La Variable V <sub>2</sub> tiene dos (02) dimensiones y diez (10) indicadores	Personal (García, 2005)	Comunicación	intervalo
				Liderazgo	
				Motivación	
				Actitud y colaboración	
				Capacidad personal	
			Institucional (García, 2005)	Seguridad, orden y limpieza	intervalo
				Capacitación y Desarrollo	
				Solución de problemas	
				Ambiente de trabajo	
				Costos y productividad	

## 2.3. Población y Muestra

### 2.3.1 Población

La población estuvo conformada por los trabajadores de la Sede del Gobierno Regional. Esta población asciende a 360 trabajadores.

### 2.3.2 Muestra

El tamaño de la muestra se determina mediante la expresión siguiente (Velásquez y Rey, 2001):

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{\varepsilon^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde,

$Z$  : Número determinado según la tabla de valores críticos de la distribución normal estándar

$p$  : Proporción de unidades de análisis que asumen una misma categoría de la variable

$q$  :  $(1 - p)$  Proporción de unidades de análisis en los que la categoría de la variable no se presenta

$N$  : Población

$\varepsilon$  : Error asumido

Los valores considerados son los siguientes:

$$Z = 1.96 \text{ (para 95\% de confianza y } \alpha=0.05)$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$N = 360$$

$$\varepsilon = 0.05$$

Donde se tiene:

$$n = 186$$

La muestra estuvo conformada por 190 trabajadores.

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

### **2.4.1. Técnicas**

Se utilizaron dos técnicas de investigación: por una parte, la encuesta y la técnica de medidas subjetivas. La encuesta se entiende como el procedimiento por el cual se efectúa “la recopilación de datos concretos, dentro de un tópico de opinión específico”, para lo cual se hace uso de cuestionarios o entrevistas, que se caracterizan por disponer de un conjunto de “preguntas y respuestas precisas que permiten hacer una rápida tabulación y análisis de esa información” (Muñoz, 2010, p.142). Por otro lado, la técnica de medidas subjetivas se entiende como un procedimiento por el cual una persona evalúa un aspecto particular calificándolo con una puntuación o ponderación, que se basa en su propia apreciación del fenómeno a evaluar. Se trata de un método de amplio uso en la evaluación del desempeño.

### **2.4.2. Instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de información se utilizó como instrumento un cuestionario estructurado, cuyo contenido se basa en la *Escala de Caracterización Política y Gestión del Conocimiento*, propuesta y utilizada por Ramos (2015). En este caso, por cuestiones de direccionamiento del instrumento original, se ha tomado sólo la parte que evalúa la gestión del conocimiento; se trata de un cuestionario con escalamiento Likert de 40 ítems.

Para la variable *desempeño laboral* se aplicó una escala gráfica con descripción de comportamientos referidos al desempeño. Esta escala no ha sido validada en el medio, por lo cual se procedió a validarla mediante juicio de expertos y mediante análisis factorial de componentes principales.

### **2.4.3 Confiabilidad**

El análisis de confiabilidad se realizó mediante los métodos de consistencia interna, con el coeficiente alfa – Cronbach, sobre la base de una muestra piloto de 20 empleados de Gerencias Regionales.

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total		20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Para la Escala de Caracterización Política y Gestión del Conocimiento, en la subescala de gestión del conocimiento, los resultados son los siguientes:

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>			
Alfa de Cronbach		basada en elementos	
Alfa de Cronbach	estandarizados	N de elementos	
,964	,963	40	

El análisis de confiabilidad muestra un coeficiente alfa – Cronbach de 0,964, considerado un valor bastante alto, lo que indica que la escala es confiable.

Para la Escala de Desempeño Laboral, los resultados son los siguientes:

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>			
Alfa de Cronbach		basada en elementos	
Alfa de Cronbach	estandarizados	N de elementos	
,801	,806	10	

El análisis de confiabilidad muestra un coeficiente alfa – Cronbach de 0,801, que es un valor relativamente alto, lo que indica que esta escala es confiable.

#### 2.4.4 Validez

La validación de los instrumentos se obtuvo en función de diferentes criterios: en función del constructo, por medio de análisis factorial de componentes principales; y en función del contenido, mediante correspondencia con el dominio teórico original y mediante juicio de expertos, para el caso de gestión de conocimiento; y también por juicio de expertos, para el caso de desempeño laboral.

Gestión del conocimiento:

En cuanto a validez en función del contenido, primero se consideró la correspondencia con el dominio teórico original. En este caso, la autoría de la *Escala de Caracterización Política y Gestión del Conocimiento* corresponde a Ramos (2015). Para el caso de este estudio, y debido a las necesidades específicas de la investigación, sólo se ha trabajado con la parte específica que evalúa la Gestión del conocimiento, que Ramos (2015) validó en el estudio realizado en el mismo medio. A esta parte se le ha denominado *Escala de Gestión del Conocimiento*. La validez por medio de este procedimiento se obtuvo al tomar la subescala específica de Ramos (2015) para la medición particular que nos interesaba; esta no fue modificada, sino que se conservó tal como aparece en su versión original.

Por otro lado, en lo que respecta a validez de constructo, se realizó un análisis factorial de componentes principales. Aquí hay que señalar que, teóricamente, se realizó el estudio considerando una estructura de la variable de cuatro factores; sin embargo, el análisis efectuado reveló una estructura multifactorial de ocho factores.

Desempeño laboral:

En la Escala de Desempeño Laboral, se validó el instrumento por validez de contenido mediante el procedimiento conocido como juicio de expertos, habiendo participado en la validación, los siguientes profesionales:

- Dr. Pedro Jesús Maquera Luque
- Dr. Jarol T Ramos Rojas
- Dr. Juan Huatta Parillo

- Dr. Manuel Quispe Huacán
- Dr. Luis Alberto Aguirre Bazán

También se evidenció validez de constructo. Sin embargo, a diferencia de lo que se había considerado teóricamente, una estructura de dos dimensiones, el análisis efectuado reveló una estructura de cuatro factores.

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

En este estudio, la información se procesó en forma automatizada. Para ellos, se utilizaron diferentes recursos informáticos. En ese sentido, se utilizó el software SPSS 23, conocido ampliamente por sus potentes prestaciones para abordar diferentes análisis descriptivos e inferenciales. Asimismo, se utilizó Excel, aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus especiales recursos gráficos y una gama de funciones que facilitan el ordenamiento y sistematización de datos.

Por otro lado, para analizar las relaciones entre las variables, se utiliza la prueba chi cuadrado ( $\chi^2$ ), que examina las frecuencias que se distribuyen en las celdas de una tabla de contingencia con el objeto de establecer si alguna o algunas de esas celdas conforman un patrón de distribución que no se ha atribuido al azar. La diferencia entre las frecuencias de la tabla de datos observados (datos reales) y otra que se calcula teóricamente (tabla de frecuencias esperadas), asumiendo que todas las celdas tiene una misma distribución, es lo que determina si las dos variables se relacionan entre sí o no. Una diferencia significativa entre las frecuencias de ambas tablas se expresa por medio del valor chi cuadrado, cuya significatividad se examina por medio del p-valor o significancia de la prueba. En este caso, cuando el p-valor o significancia de la prueba es menor que un valor dado, entonces se presume relación entre las variables; pero cuando eso no ocurre, entonces, se acepta la hipótesis de nulidad o hipótesis de independencia.

## **2.6. Aspectos éticos**

Respetando la originalidad de autores, para efectos del presente estudio, se ha recurrido a instrumentos de investigación previamente diseñados. En el caso de la Escala de Caracterización Política y Gestión del conocimiento, su

autoría corresponde a Ramos (2015). Para el caso de este estudio, y debido a las necesidades específicas de la investigación, sólo se ha recogido la parte específica con la que evalúa la gestión de conocimiento. En otras palabras, si se tuviera que hablar de una Escala de Gestión del Conocimiento, se tendría que reconocer la autoría de esta investigadora local.

En el caso de la Escala de Desempeño Laboral, ésta fue recuperada de fuentes virtuales, por lo cual se asume su autoría en función de las fuentes señaladas para tal efecto.

Asimismo, se tiene que precisar que para efectos del presente estudio se ha respetado las normas APA.

### III. RESULTADOS

En este capítulo, se presentan los resultados del estudio realizado, en función de la información recogida durante el proceso de recolección de datos. Para ello, como se ha señalado anteriormente, se aplicaron la Escala de Gestión del Conocimiento, que evalúa esta variable en función de cuatro dimensiones, y la Escala de Desempeño Laboral, que evalúa el desempeño del trabajador en función de dos dimensiones. En consecuencia, la exposición de los resultados se organiza en función de los siguientes contenidos:

- Resultados referidos al análisis de la relación entre las variables de estudio. Esta información se presenta mediante grupos de subtablas que dan cuenta del procedimiento de análisis efectuado. Cada tabla está integrada por las siguientes subtablas de resultados: tabla cruzada, pruebas de chi cuadrado y medidas simétricas.
- Resultados referidos a las variable por niveles de medición. Se presenta, primero, los niveles de gestión del conocimiento y, luego, los niveles de desempeño laboral. Cada una de estas tablas se acompaña de un gráfico que da cuenta de la distribución por categorías de la variable.
- Resultados referidos al análisis de la relación entre las dimensiones de la gestión del conocimiento y desempeño laboral. Al igual que en el análisis general de las variables, esta información se presenta mediante los siguientes grupos de subtablas: tabla cruzada, pruebas de chi cuadrado y medidas simétricas.



### 3.1. Gestión del conocimiento y desempeño laboral

Tabla 01. Gestión del conocimiento y desempeño laboral

			desempeño laboral			Total
			deficiente	med. eficiente	eficiente	
gestión conocimiento	alto	Recuento	4	22	18	44
		Recuento esperado	12	24,6	7,4	44
	medio	Recuento	17	70	12	99
		Recuento esperado	27,1	55,2	16,7	99
	bajo	Recuento	31	14	2	47
		Recuento esperado	12,9	26,2	7,9	47
Total	Recuento		52	106	32	190
	Recuento esperado		52	106	32	190

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	65,477 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	59,207	4	,000
N de casos válidos	190		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 7,41.

#### Medidas simétricas

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	,506	,000
N de casos válidos		190	

Fuente: Resultado de procesamiento con software estadístico.

Esta tabla muestra que de los 190 casos que conformaron la muestra, todos son válidos en el análisis efectuado; por ello, no se identifican casos perdidos.

En la tabla cruzada, se presenta información sobre las frecuencias que se distribuyen en las celdas donde se cruzan las categorías de las variables. Se puede observar, así, la distribución de cada una de las categorías del desempeño laboral en función de la gestión del conocimiento. Este análisis permite observar la existencia de distribuciones contrastantes, que permitan suponer la existencia de una relación entre determinadas categorías de las variables.

Por otro lado, esta tabla muestra también las diferencias que existen entre las frecuencias reales u observadas respecto de las frecuencias teóricas o esperadas; las diferencias marcadas entre frecuencias observadas y esperadas permiten presumir la existencia de relación entre las variables. Las celdas en las que se verifican las mayores diferencias son: nivel alto de GC y nivel eficiente de DL; nivel alto de GC y nivel muy deficiente de DL; nivel bajo de GC y los tres niveles de DL; nivel medio de GC y nivel deficiente de DL; y nivel medio de GC y nivel muy deficiente de DL.

La prueba chi cuadrado se efectúa para verificar si las variables son independientes entre sí o, si por el contrario, están relacionadas entre sí. Si bien el valor de chi cuadrado (en este caso, 65,477) debía ser mayor que un valor crítico proporcionado por una tabla de esta distribución, el procedimiento más simple para evaluar si la prueba resultó significativa para un nivel de significancia dado, es atender al p-valor o significancia de la prueba (en la tabla aparece con el nombre de significación).

La prueba se plantea bajo el supuesto de que si la significación de la prueba es mayor que el nivel de significancia asumido, entonces, las variables son independientes. Por el contrario, si la significación de la prueba resulta menor que el nivel de significancia asumido, se puede sostener que las variables no son independientes, sino que están relacionadas entre sí. En este caso, la significación de la prueba fue 0,000, un valor mucho menor que el nivel de significancia asumido, de 0,05. En consecuencia, los resultados de la prueba chi cuadrado indican suficiente evidencia para concluir que existe relación altamente significativa entre las variables en tanto la significación,  $p = 0,000$ , es menor que 0,01.

Finalmente, la tabla de medidas simétricas muestra el coeficiente de contingencia, un coeficiente que da cuenta de la magnitud o fuerza con que las variables se relacionan entre sí. En este caso, el coeficiente es 0,506, un valor importante, lo que indica la existencia de correlación altamente significativa entre las variables.

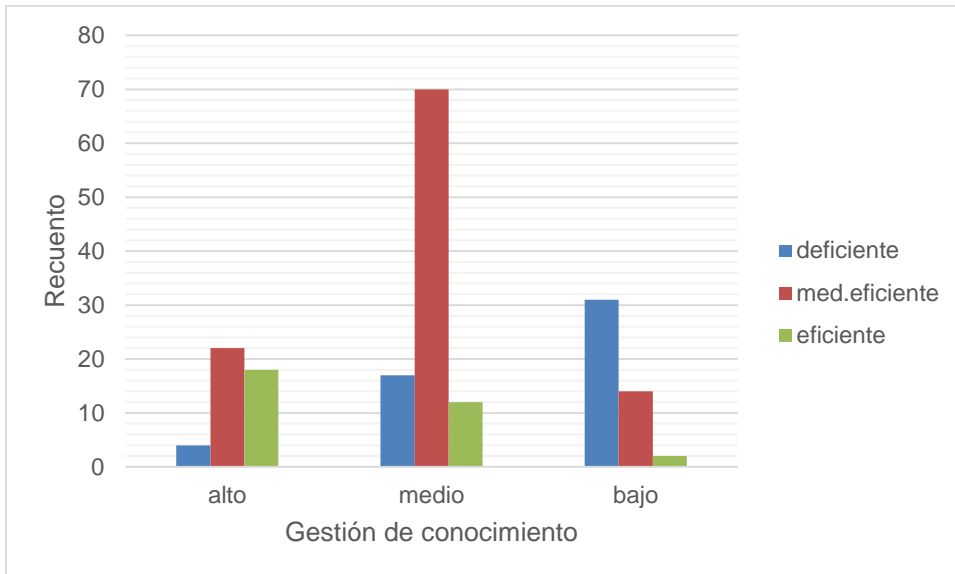


Figura 01. Gráfico de barras de gestión del conocimiento y desempeño laboral  
Fuente: Resultado de procesamiento con software estadístico.

El gráfico de barras que se presenta da cuenta de la distribución de frecuencias en las categorías conjuntas de las variables. En este caso, se observa claramente que el nivel medio de GC agrupa un gran número de casos del nivel deficiente de DL. Sin embargo, al analizar los otros niveles de GC se observa claramente que el nivel alto de GC agrupa varios casos del nivel eficiente de DL; mientras que en el nivel bajo de GC, destaca el nivel muy deficiente de DL.

### 3.2. Resultados de las variables por niveles

Tabla 02. Nivel de gestión del conocimiento

nivel	frecuencia	porcentaje
bajo	47	24,7
medio	99	52,1
alto	44	23,2
total	190	100,0

Fuente: Resultado de procesamiento con software estadístico.

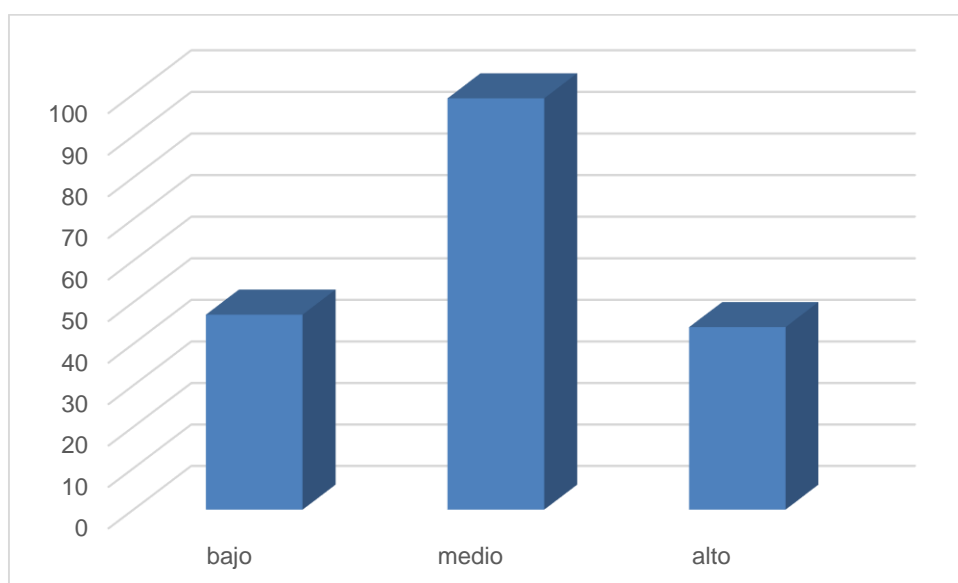


Figura 02. Nivel de gestión del conocimiento

Fuente: Resultado de procesamiento con software estadístico

En lo que concierne a gestión del conocimiento, destaca el nivel medio. En esta categoría se distribuyen 99 trabajadores, que representan el 52,1% del conjunto. Muy por debajo, en el nivel bajo se distribuyen 47 trabajadores, que representan el 24,7% del total. En contraste, 44 trabajadores, que representan el 23,2% del conjunto, alcanzan el nivel alto en esta variable.

Tabla 03. Nivel de desempeño laboral

nivel	frecuencia	porcentaje
deficiente	52	27,4
medianamente eficiente	106	55,8
eficiente	32	16,8
total	190	100,0

Fuente: Resultado de procesamiento con software estadístico

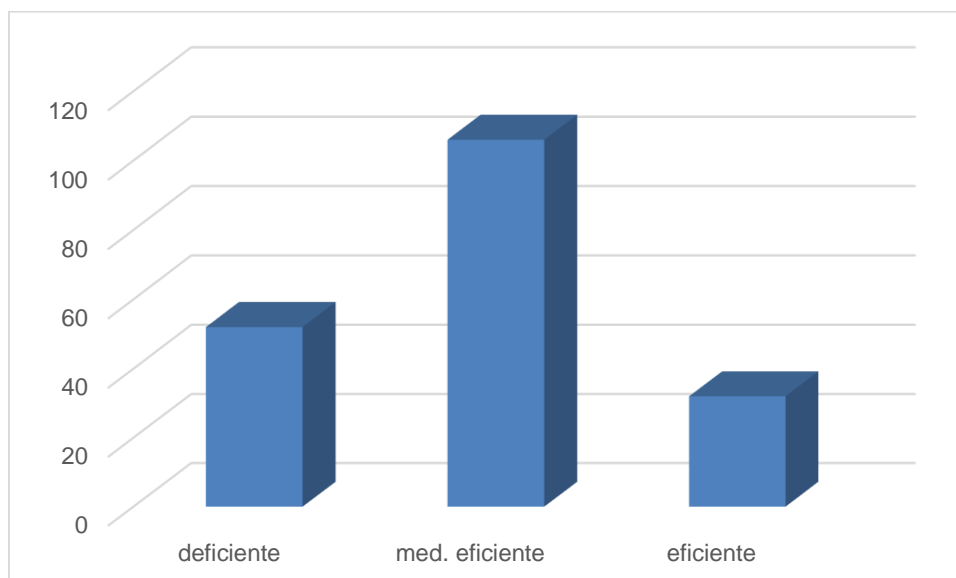


Figura 03. Nivel de desempeño laboral

Fuente: Resultado de procesamiento con software estadístico.

En lo que concierne al desempeño laboral, más de la mitad de trabajadores califica su desempeño como medianamente eficiente; en ese sentido, 106 trabajadores, que conforman el 55,8% se ubican en esta categoría. Por otro lado, 32 trabajadores, que representan el 16,8% del total, califican su desempeño como eficiente. En contraste, 52 trabajadores, que representan el 27,4% califican su desempeño como deficiente.

### 3.3. Análisis de la relación entre las variables

Tabla 04. Obtención del conocimiento y desempeño laboral

		<b>Tabla cruzada obtención*desempeño laboral</b>				
		desempeño laboral				
			deficiente	med. eficiente	eficiente	Total
obtención	alto	Recuento	7	23	14	44
		Recuento esperado	12	24,6	7,4	44
	medio	Recuento	23	61	14	98
		Recuento esperado	26,8	54,7	16,5	98
	bajo	Recuento	22	22	4	48
		Recuento esperado	13,1	26,8	8,1	48
Total		Recuento	52	106	32	190
		Recuento esperado	52	106	32	190

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,621 <sup>a</sup>	4	,001
Razón de verosimilitud	17,310	4	,002
N de casos válidos	190		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 7,41.

<b>Medidas simétricas</b>			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	,299	,001
N de casos válidos		190	

Fuente: Resultado de procesamiento con software estadístico

Al igual que lo observado a nivel de variables, al analizar la relación entre la primera dimensión de la gestión del conocimiento y el desempeño laboral, tampoco se identificaron casos perdidos.

En este caso, se observa una marcada concentración en el cruce del nivel alto de GC y el nivel eficiente del desempeño laboral (14 casos); y en el cruce del nivel bajo de GC y el nivel muy deficiente de DL (22 casos). Esta concentración indica una tendencia contrastante que permite suponer la existencia de relación entre las variables.

Por otro lado, se observa diferencias entre frecuencias observadas y frecuencias esperadas en varias celdas: nivel alto de GC y nivel eficiente de DL (14 vs 7,4); nivel alto de GC y nivel muy deficiente de DL (7 vs 12,0); nivel bajo de GC y nivel eficiente de DL (4 vs 8,1); y nivel bajo de GC y nivel muy deficiente de DL (22 vs 13,1).

El valor chi cuadrado obtenido fue 18,621; y el p-valor o significancia de la prueba (en la tabla aparece con el nombre de significación), fue 0,001. Considerando que el nivel de significancia asumido fue de 5% (o 0,05), el resultado es mucho menor. En consecuencia, los resultados de la prueba chi cuadrado indican suficiente evidencia para concluir que existe relación altamente significativa entre las variables en tanto la significación,  $p = 0,001$ , es incluso menor que 0,01.

En este caso, el coeficiente de contingencia alcanzó un valor de 0,299, que en una escala de 0 a 1 representa un valor relativamente bajo. De todos modos, la significación del coeficiente muestra la existe de correlación altamente significativa entre las variables ( $p=0,001$ ).

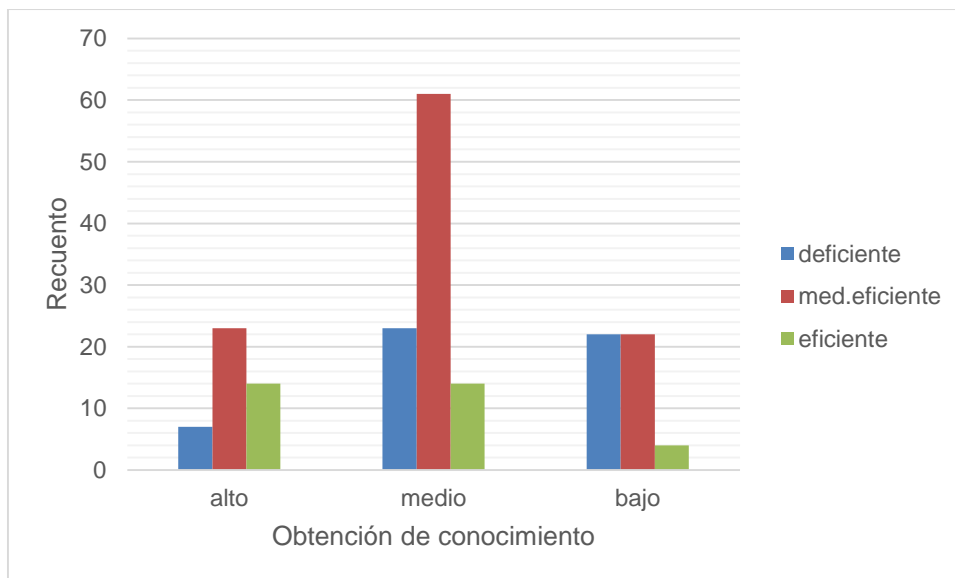


Figura 04. Gráfico de barras de obtención de conocimiento y desempeño laboral  
Fuente: Resultado de procesamiento con software estadístico.

En este caso, se observa claramente que el nivel medio de obtención del conocimiento agrupa un gran número de casos del nivel deficiente de DL. Pero también se observa que el nivel muy deficiente de DL aparece tanto en el nivel medio y bajo de obtención de conocimiento, y en mucho menor medida en el nivel alto de OC.



Tabla 05. Generación del conocimiento y desempeño laboral

		<b>Tabla cruzada generación*desempeño laboral</b>				
		desempeño laboral				
		deficiente	med. eficiente	eficiente	Total	
generación	alto	Recuento	4	24	18	46
		Recuento esperado	12,6	25,7	7,7	46
	medio	Recuento	18	67	9	94
		Recuento esperado	25,7	52,4	15,9	94
	bajo	Recuento	30	15	5	50
		Recuento esperado	13,7	27,9	8,4	50
Total		Recuento	52	106	32	190
		Recuento esperado	52	106	32	190

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	55,650 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	51,037	4	,000
N de casos válidos	190		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 7,75.

**Medidas simétricas**

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	,476	,000
N de casos válidos		190	

Fuente: Resultado de procesamiento con software estadístico.

En este caso, todos los casos son válidos; no se identificaron casos perdidos.

Por otra parte, se observa una marcada concentración en el cruce del nivel alto de generación de conocimiento y el nivel eficiente del desempeño laboral (18 casos); y en el cruce del nivel bajo de Generación C y el nivel muy deficiente de DL (30 casos). Esta concentración indica una tendencia contrastante que permite suponer la existencia de relación entre las variables.

Por otro lado, se observa diferencias entre frecuencias observadas y frecuencias esperadas en varias celdas: nivel alto de GC y nivel eficiente de DL (18 vs 7,7); nivel alto de GC y nivel muy deficiente de DL (4 vs 12,6); nivel bajo

de GC y nivel eficiente de DL (5 vs 8,4); y nivel bajo de GC y nivel muy deficiente de DL (30 vs 13,7).

El valor chi cuadrado obtenido fue 55,650; y el p-valor o significancia de la prueba (en la tabla aparece con el nombre de significación), fue 0,000. Considerando que el nivel de significancia asumido fue de 5% (o 0,05), el p-valor es mucho menor que el nivel de significancia. En consecuencia, los resultados de la prueba chi cuadrado indican suficiente evidencia para concluir que existe relación altamente significativa entre las variables en tanto la significación,  $p = 0,000$ , es menor que 0,01.

En este caso, el coeficiente de contingencia alcanzó un valor de 0,476, que representa un valor medio. Considerando la significación encontrada ( $p=0,000$ ), existe correlación altamente significativa entre las variables.

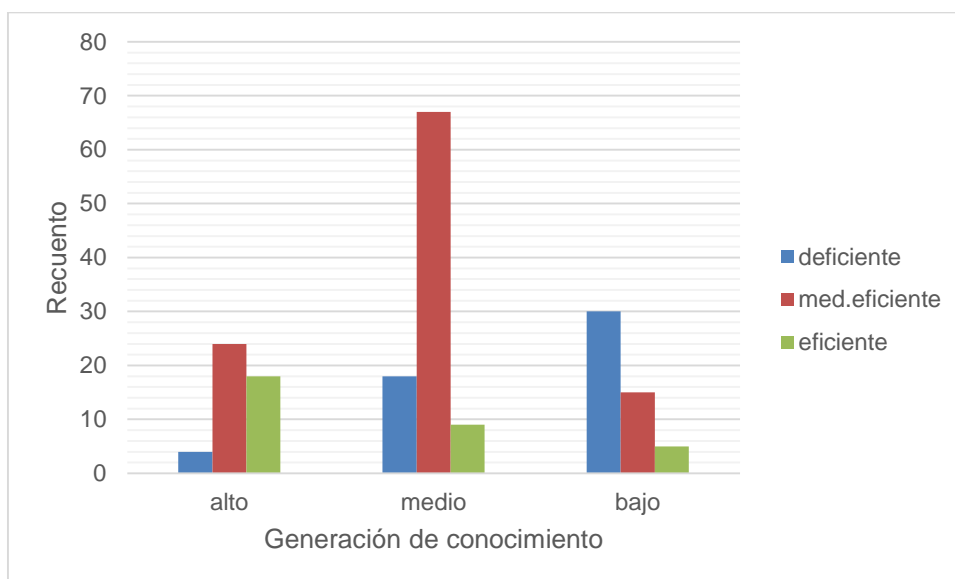


Figura 05. Gráfico de barras para generación de conocimiento y desempeño laboral

Fuente: Resultado de procesamiento con software estadístico

En este caso, se observa claramente que el nivel medio de generación del conocimiento agrupa un gran número de casos del nivel deficiente de DL. Pero también se observa que el nivel muy deficiente de DL aparece en el nivel bajo de generación de conocimiento.

Tabla 06. Apropiación del conocimiento y desempeño laboral

		<b>Tabla cruzada apropiación*desempeño laboral</b>				
		desempeño laboral				
		deficiente	med. eficiente	eficiente	Total	
apropiación	alto	Recuento	3	25	18	46
		Recuento esperado	12,6	25,7	7,7	46
	medio	Recuento	25	61	10	96
		Recuento esperado	26,3	53,5	16,2	96
	bajo	Recuento	24	20	4	48
		Recuento esperado	13,1	26,8	8,1	48
Total		Recuento	52	106	32	190
		Recuento esperado	52	106	32	190

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	37,101 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	35,836	4	,000
N de casos válidos	190		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 7,75.

<b>Medidas simétricas</b>			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	,404	,000
N de casos válidos		190	

Fuente: Resultado de procesamiento con software estadístico.

En el caso de apropiación del conocimiento, también todos los casos son válidos y no se identificaron casos perdidos.

Aquí se observa concentración de casos en el cruce del nivel alto de apropiación de conocimiento y el nivel eficiente del desempeño laboral (18 casos); y en el cruce del nivel bajo de apropiación y el nivel muy deficiente de DL (24 casos). Esta concentración indica una tendencia contrastante que permite suponer la existencia de relación entre las variables.

Por otro lado, se observa diferencias entre frecuencias observadas y frecuencias esperadas en varias celdas: nivel alto de AC y nivel eficiente de DL (18 vs 7,7); nivel alto de AC y nivel muy deficiente de DL (3 vs 12,6); nivel bajo

de AC y nivel eficiente de DL (4 vs 8,1); y nivel bajo de AC y nivel muy deficiente de DL (24 vs 13,1).

El valor chi cuadrado obtenido fue 37,101; y el p-valor de la prueba (en la tabla aparece con el nombre de significación), fue 0,000. Considerando que el nivel de significancia asumido fue de 5% (o 0,05), el p-valor es mucho menor. En consecuencia, los resultados de la prueba chi cuadrado indican suficiente evidencia para concluir que existe relación altamente significativa entre las variables en tanto la significación,  $p = 0,000$ , es menor que 0,01.

En este caso, el coeficiente de contingencia alcanzó un valor de 0,404, que representa una fuerza media de asociación entre las variables. Considerando la significación de la prueba ( $p=0,000$ ), se concluye que existe correlación altamente significativa entre las variables.

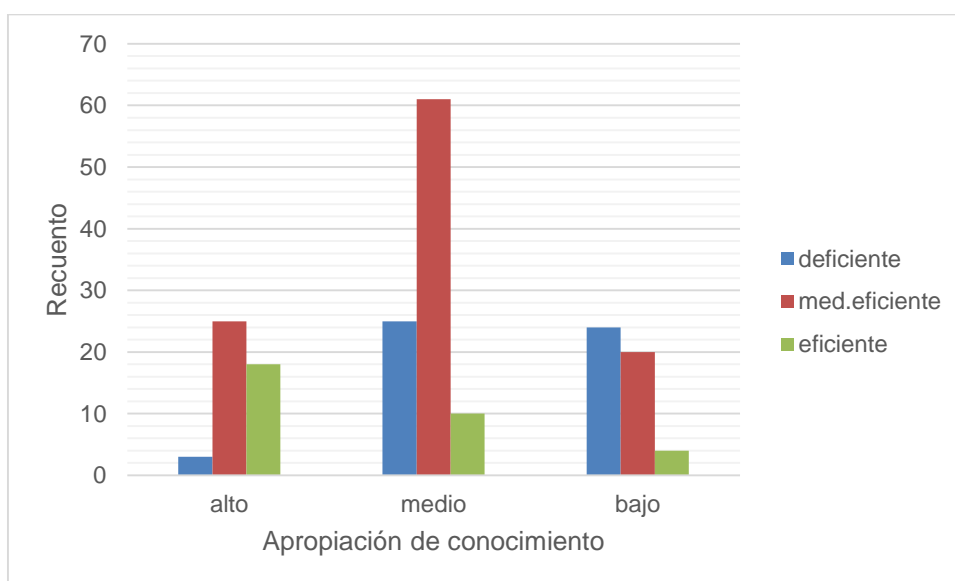


Figura 06. Gráfico de barras para apropiación del conocimiento y desempeño laboral

Fuente: Resultado de procesamiento con software estadístico

En este caso, se observa claramente que el nivel medio de apropiación del conocimiento agrupa un gran número de casos del nivel deficiente de DL. Pero también se observa que el nivel muy deficiente de DL aparece en el nivel bajo de apropiación de conocimiento.

Tabla 07. Aplicación del conocimiento y desempeño laboral

<b>Tabla cruzada aplicación*desempeño laboral</b>						
			desempeño laboral			
			deficiente	med. eficiente	eficiente	Total
aplicación	alto	Recuento	4	21	15	40
		Recuento esperado	11	22,3	6,7	40
	medio	Recuento	24	67	14	105
		Recuento esperado	28,7	58,6	17,7	105
	bajo	Recuento	24	18	3	45
		Recuento esperado	12,3	25,1	7,6	45
Total	Recuento		52	106	32	190
	Recuento esperado		52	106	32	190

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	33,243 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	30,704	4	,000
N de casos válidos	190		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 6,74.

<b>Medidas simétricas</b>			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	,386	,000
N de casos válidos		190	

Fuente: Resultado de procesamiento con software estadístico.

En el caso de aplicación del conocimiento, también todos los casos son válidos y no se identificaron casos perdidos.

En este caso, se observa concentración de casos en el cruce del nivel alto de aplicación de conocimiento y el nivel eficiente del desempeño laboral (15 casos); y en el cruce del nivel bajo de aplicación y el nivel muy deficiente de DL (24 casos). Esta concentración indica una tendencia contrastante que permite suponer la existencia de relación entre las variables.

Por otro lado, se observa diferencias entre frecuencias observadas y frecuencias esperadas en varias celdas: nivel alto de AC y nivel eficiente de DL (15 vs 6,7); nivel alto de AC y nivel muy deficiente de DL (4 vs 10,9); nivel bajo

de AC y nivel eficiente de DL (3 vs 7,6); y nivel bajo de AC y nivel muy deficiente de DL (24 vs 12,3).

El valor chi cuadrado obtenido fue 33,243; y el p-valor o significancia de la prueba (significación), fue 0,000. Considerando que el nivel de significancia asumido fue de 5% (o 0,05), el p-valor es mucho menor que el nivel de significancia, e incluso menor que el nivel de 0,01. En consecuencia, los resultados de la prueba chi cuadrado proporcionan evidencia para concluir que existe relación altamente significativa entre las variables.

En este caso, el coeficiente de contingencia alcanzó un valor de 0,386, que representa una asociación relativamente débil entre las variables. Considerando la significación de la prueba ( $p=0,000$ ), se concluye que existe correlación altamente significativa entre las variables.

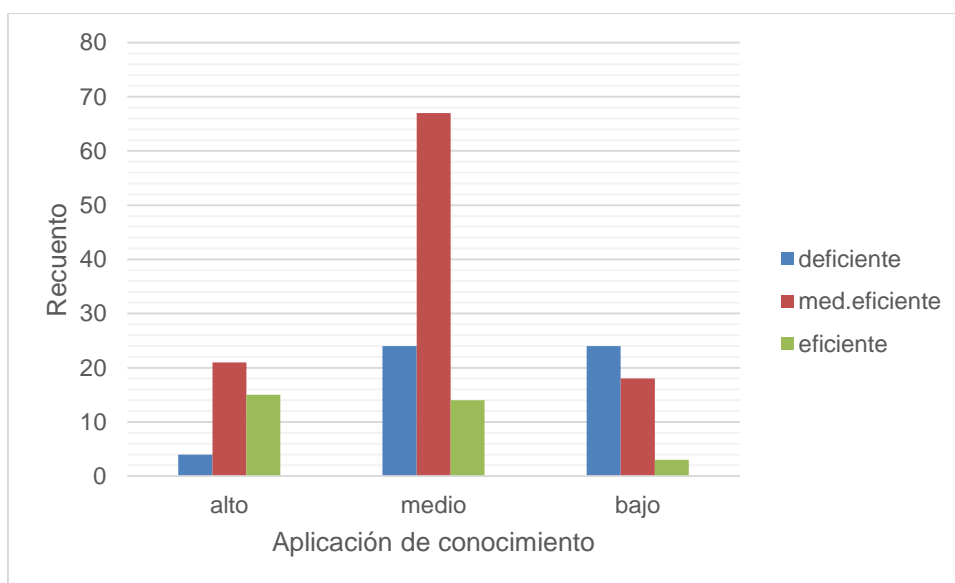


Figura 07: Gráfico de barras para aplicación del conocimiento y desempeño laboral

Fuente: Resultado de procesamiento con software estadístico.

En este caso, se observa claramente que el nivel medio de aplicación del conocimiento agrupa un gran número de casos del nivel deficiente de DL. Pero también se observa que el nivel muy deficiente de DL aparece marcadamente en el nivel bajo de aplicación del conocimiento.

#### **IV. DISCUSIÓN**

En torno a la gestión del conocimiento

El comportamiento de la gestión del conocimiento en la institución presenta características particulares que es importante destacar. Así, lo primero a destacar es que se identifica una tendencia definida en la distribución de las frecuencias que ocupan las categorías de la variable. En ese sentido, a nivel general de la variable, predomina el nivel medio, con proporciones menores en los niveles bajo y alto de la variable.

Cabe señalar que esta tendencia se observa también a nivel de dimensiones, con algunas diferencias en algunos casos. En ese sentido, en las cuatro dimensiones de la variable, predomina el nivel medio, con proporciones que bordean la mitad del conjunto: 52,1%, para el caso de obtención del conocimiento; 49,3% para generación de conocimiento; 50,5% para apropiación de conocimiento; y 55,3% para aplicación del conocimiento. Y en el mismo sentido, se replican las proporciones en los niveles bajo y alto. En cuanto al nivel bajo, las proporciones se ubican en 25,3%, para obtención; 26,3%, para generación; 25,3%, para apropiación; y 23,7% para aplicación del conocimiento. y en el nivel alto, se pasa del 23,2% de obtención del conocimiento; 24,2% para generación; 24,2% nuevamente para apropiación; y 21,1%, para aplicación.

Los resultados implican dos tipos de hallazgos: por un lado, se reconoce que los colaboradores consideran que en la institución existen formas o medios que permiten obtener conocimiento y aplicar el conocimiento con que se cuenta en las actividades y en los desafíos institucionales; pero, por otro lado, hay un claro reconocimiento de que la institución presenta debilidades para generar conocimiento que emerge desde sus propios estamentos internos, y sobre todo, para apropiarse de ese conocimiento generado.

Las consecuencias de atravesar por una situación de este tipo se plasman en las contradicciones que se suscitan con los supuestos teóricos planteados; en ese sentido, el Gobierno Regional no puede entenderse como una organización que aprende, como señalan Tarí y García (2013), perdiendo con ello la posibilidad de obtener ventajas competitivas, como precisa Nonaka (2007).

## En torno al desempeño laboral

El comportamiento del desempeño laboral entre los colaboradores de la institución presenta una tendencia relativamente definida: tanto a nivel de variable como en lo que concierne a las dimensiones de ésta, predomina la categoría medianamente eficiente, aunque las proporciones son notoriamente distintas de las que corresponden a otras categorías. Así, a nivel de variable, se encontró que el desempeño laboral se distribuye principalmente en el nivel medianamente eficiente, pero la proporción en que ocurre (55,8%) se ubica a pocos puntos porcentuales por encima de la mitad de colaboradores que fueron parte de la muestra. Por otro lado, la categoría siguiente, el nivel deficiente, reúne más de la cuarta parte de colaboradores de la institución. Y eso muestra que, aun cuando las proporciones entre ambas categorías evidencian una diferencia que vale la pena señalar, en realidad ambas categorías en conjunto dejan un escenario en el cual poco menos del 18% de colaboradores, alcanza el nivel de desempeño esperado.

Por otro lado, cuando se efectúa una aproximación al desempeño laboral en función de sus dimensiones, la tendencia señalada anteriormente, de predominio de la categoría eficiente, se hace más clara. Con ello, se confirma la tendencia señalada, en el sentido que hay superioridad del nivel medianamente eficiente respecto de otros niveles de la variable.

De todos modos, más allá de lo que los datos pueden indicar en forma gruesa, una tendencia a distribuirse hacia los niveles más bajos de la variable, las proporciones de colaboradores que no han alcanzado el nivel de eficiencia en ningún caso se pueden considerar desestimables. Hablar de un 83,2% de colaboradores que no alcanzan el nivel esperado (nivel de eficiencia), proporción que en forma desagregada corresponde a cerca de 55% que no alcanzan el nivel esperado en cuanto a desempeño personal, y más de 50% que no lo alcanza, en el plano del desempeño institucional, más que satisfacción a nivel de gestión de la institución, aparece como un problema que, de no atenderse prontamente, podría generar a lo largo del tiempo, más dificultades internas en el desempeño del trabajador, y en otras variables que dependen de éste.

Así, si se tienen en cuenta los indicadores que configuran cada una de las dimensiones de las variables, habría que postular que, en forma conjunta, los



colaboradores de la institución reconocen que los aspectos que definen el desempeño laboral personal, entre los cuales pesan factores como la comunicación, la motivación personal, la actitud y colaboración, así como la propia capacidad personal, no alcanzan su pleno potencial en gran parte del conjunto de trabajadores.

Esto implica que la relación colaborador – institución presenta resquicios que no se superan sólo por acciones compensatorias de tipo contractual o remunerativa, derivadas posiblemente de las relaciones clientelares entre autoridades de turno y trabajadores, sino que probablemente, considerando los argumentos de una extensa tradición en la comprensión del comportamiento organizacional, se insertan en espacios propios del individuo, como la motivación intrínseca, el compromiso con el trabajo (Hellriegel y Slocum, 2010), la satisfacción laboral (Chiavenato, 2008; Robbins y Judge, 2013), e incluso la satisfacción con la vida.

Pero la situación no queda allí, reducida al plano puramente personal, sino que, en la medida que el trabajador actúa en una organización y se constituye en agente relevante del accionar de ésta, sus acciones tienen una enorme implicancia a nivel institucional. En otras palabras, sus acciones y los resultados de éstas, su performance, dan forma al comportamiento y desempeño que adopta a nivel de institución, sea éste positivo, favorable o constructivo, como cabe esperar (Goffe y Jones, 2003; Jones, 2013; Stoner, et al., 1996), o negativo, desfavorable y destructor.

En este caso, la relación colaborador – institución debilitaría aún más los endeble pilares de un desempeño institucional productivo generador de valor, y atentaría contra la concepción de aspectos organizacionales positivos, como la creación de un buen ambiente laboral, la capacidad de solucionar problemas, y atender con capacidad las necesidades de seguridad y orden interno de la institución. Además está señalar que esto tendría implicancias de carácter negativo ineludibles en la productividad y costos en los que incurre la institución, lo cual, de por sí, le niega eficiencia, en el plano interno, y pertinencia social, en el plano externo.

### *En torno a la relación entre gestión del conocimiento y desempeño laboral*

El análisis de la relación entre las variables, demostró la existencia de relación significativa ( $\chi^2= 65,477$ ;  $p = 0,000$ ) entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral en la institución donde se realizó el estudio, el Gobierno Regional. Este resultado valida la hipótesis general que había guiado el estudio, y permite señalar que, más allá de lo que podría esperarse por azar, hay razones para presumir que el desempeño laboral de los colaboradores institucionales podría depender de la gestión del conocimiento que se está desarrollando en la institución. La magnitud de la relación, mostrada por el coeficiente de contingencia, se ubica en un nivel medio ( $C=0,506$ ), lo cual aporta razones para considerar que se trata de una relación válida y no sólo hipotetizada.

En este sentido, los resultados se inscriben en la línea de investigación que destaca esta relación, en concordancia con los hallazgos de Orué-Arias (2010) y Ramos (2017).

Pero más allá de lo encontrado a nivel de las variables en general, es interesante destacar que esta relación se confirmó también a nivel de dimensiones de la gestión del conocimiento respecto del desempeño laboral. En ese sentido, en todos los casos se encontró relaciones altamente significativas ( $p<0,01$ ), que confirmaron las hipótesis sostenidas en el estudio., sobre todo, la tercera, cuarta, quinta y sexta hipótesis específica. Recapitulando, se tiene que se encontró relación altamente significativa entre la obtención del conocimiento y el desempeño laboral ( $\chi^2= 18,621$ ;  $p = 0,001$ ); relación altamente significativa entre la generación del conocimiento y el desempeño laboral ( $\chi^2= 55,650$ ;  $p = 0,000$ ); relación altamente significativa entre la apropiación del conocimiento y el desempeño laboral ( $\chi^2= 37,101$ ;  $p = 0,000$ ); y relación altamente significativa entre la aplicación del conocimiento y el desempeño laboral ( $\chi^2= 33,243$ ;  $p = 0,000$ ). Cabe destacar, asimismo, que en forma similar a la relación entre las variables, en el caso de la búsqueda de relación entre las dimensiones de la gestión del conocimiento y el desempeño laboral, en dos casos la magnitud de la relación alcanza niveles medios (en generación de conocimiento y en apropiación de conocimiento), y en dos casos la relación muestra una magnitud

relativamente débil (en obtención del conocimiento y aplicación del conocimiento).

Se identifican, por lo menos, tres tipos de implicaciones de esta relación. Por un lado, en el plano teórico, la existencia de relación entre las variables permite sostener que la gestión del conocimiento constituye ya no sólo una variable que se intenta examinar en su vinculación con el desempeño laboral, sino una suerte de factor vinculado al mismo, podría decirse, con un valor determinante. Esto significa que, aun cuando conceptual y teóricamente, las dos variables son claramente distintas, también teóricamente, desde lo que evidencian los datos, existe un subconjunto de los dominios teóricos de ambas variables que, por lo menos, en un nivel teórico, se vinculan entre sí ya sea por una relación de superposición de dominios, similitud de algunos componentes del dominio teórico o, incluso quizá, reforzamiento entre componentes de uno de los dominios teóricos respecto de los del otro.

Una segunda implicación, con matices que lindan entre lo teórico y lo práctico, se descubre en el hecho de que la relación postulada entre las variables, pasa del ámbito educativo, donde se ha estudiado con mayor atención (Bueno, 2003; Ramos, 2015), al ámbito pleno de las instituciones del sector público. En ese sentido, los hallazgos se inscriben en la línea de investigación que marca el panorama internacional, donde esta relación se ha estudiado en gobiernos locales (Cobo, 2006; Hernández y Pérez, 2012), en México, instituciones judiciales (Fuentes, 2012), instituciones sectoriales (Riquelme et al., 2008; Rodríguez-Ponce, 2007).

Por otro lado, se identifican implicaciones de orden práctico, referidas a las aplicaciones de este resultado, en la medida que la relación entre ambas variables posibilita sostener que la intervención a nivel de la gestión de conocimiento en la institución, permite esperar algún tipo de resultados en el desempeño laboral del colaborador, en concordancia con el sentido de la intervención efectuada.

## V. CONCLUSIONES

**Primera:** Se encontró relación y correlación altamente significativa entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017 ( $\chi^2=65,477$ ;  $p=0,000$ ;  $C=0,506$ ;  $p=0,000$ ).

**Segunda:** El nivel de gestión del conocimiento más frecuente en los trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017, es medio; 52,1% del total se ubican en este nivel.

**Tercera:** El nivel más frecuente de desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017, es medianamente eficiente; 55,8% de trabajadores se ubican en ese nivel.

**Cuarta:** Se encontró relación y correlación altamente significativa entre la dimensión obtención del conocimiento de Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017 ( $\chi^2=18,621$ ;  $p=0,001$ ;  $C=0,299$ ).

**Quinta:** Se encontró relación y correlación altamente significativa entre la dimensión generación del conocimiento de Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017 ( $\chi^2=55,650$ ;  $p=0,000$ ;  $C=0,476$ ).

**Sexta:** Se encontró relación y correlación altamente significativa entre la dimensión apropiación del conocimiento de Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017 ( $\chi^2=37,101$ ;  $p=0,000$ ;  $C=0,404$ ).

**Sétima:** Se encontró relación y correlación altamente significativa entre la dimensión aplicación del conocimiento de Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017 ( $\chi^2=33,243$ ;  $p=0,000$ ;  $C=0,386$ ).

## VI. RECOMENDACIONES

**Primera:** Se recomienda proseguir la línea de investigación que se ha seguido en este estudio, considerando también otros escenarios constituidos por gobiernos locales, a nivel de las tres provincias y distritos de la región, con el objeto de validar la relación que dio origen a la hipótesis de estudio.

**Segunda:** Promover acciones de mejoramiento de la gestión del conocimiento, haciendo extensivos a la organización actividades que coadyuvan a los procesos de obtención, generación, apropiación y aplicación del conocimiento. Estas acciones deben sustentarse en la capacitación permanente del personal en torno a las formas en que se puede aprovechar y manejar apropiadamente el conocimiento obtenido y generado al interior de la organización, a fin de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la institución.

**Tercera:** Comparar los procedimientos de evaluación del desempeño laboral actualmente en uso en la Entidad, basados en una concepción del sistema de evaluación tradicional; con una aproximación teórica al desempeño laboral eficiente, para mejorar el nivel de rendimiento.

**Cuarta:** Promover entre el personal de la institución actividades de formación, capacitación y reflexión respecto de la necesidad de formalización de procedimientos internos que se desarrollen con el objeto de obtener conocimiento, ya sea por asimilación de información que procede del exterior de la entidad, o por sistematización y acopio del conocimiento específico que se genera al interior de la Sede institucional.

**Quinta:** Estimular al personal a constituir una base de información en la que se registren las respuestas exitosas que los trabajadores han formulado ante las necesidades que surgen de manera inesperada en el escenario laboral. Esto permitirá no sólo identificar la valía y calidad de las alternativas de solución que se ofrecen ante las dificultades y problemas identificados, sino también aprovechar un desempeño laboral más eficiente promoviendo espacios de mejora continua para obtener mejor conocimiento que se verá reflejado en el desempeño de los trabajadores de la Entidad.

**Sexta:** Establecer en la organización un sistema de adecuación de respuestas y soluciones que otras instituciones han encontrado ante la diferente problemática que experimentan, con el propósito de asimilarlas en los sistemas de gestión de conocimiento que operan en la propia institución.

**Sétima:** Promover en el personal la motivación para utilizar el conocimiento asimilado y desarrollado en la institución, como base para la propuesta de alternativas de solución ante los problemas y situaciones no previstas, que surgen en el diario desarrollo de las actividades institucionales.

## **VII. PROPUESTA**

### **7.1. Fundamentación de la propuesta**

Las instituciones públicas se conciben con el propósito de prestar un tipo de servicios orientados a la búsqueda de bienestar de la ciudadanía a la cual atienden, considerando como base la definición del rango de acciones que identifican su rol y misión en la sociedad. En ese sentido, en la medida que estas instituciones adquieran o generan un mayor conocimiento respecto de sí mismas en tanto organizaciones, y respecto de las poblaciones a las cuales atienden, es mayor la posibilidad de que su rol en la sociedad alcance la pertinencia que se espera. Pero, considerando esa premisa, esta propuesta se ampara, primero, en la distinción de la administración pública como objeto de análisis; y segundo, en la necesidad de adecuarse a las tendencias actuales de modernización, reducción del estado y visualización de un estado extendido por medios virtuales.

### **7.2. Justificación de la propuesta**

A pesar de que los gobiernos regionales cuentan con un estatus institucional definido desde los tempranos años 2000, cuando se puso en marcha todo el aparato estatal que transfería funciones del gobierno central al gobierno regional, todavía no han conseguido optimizar el aprovechamiento de los diferentes recursos con que cuentan. Sin embargo, entre esos recursos, dada la época actual caracterizada por un continuo cambio y evolución en diferentes aspectos de la concepción social, se ubica el conocimiento, que ya desde los años 70 y 80 Alvin Toffler, por una parte, y Peter Drucker, por otra, habían considerado como la marca de clase del nuevo siglo. En esta época, ya no tan nueva, el conocimiento se erige como el recurso más valioso de las organizaciones, que va de la mano con el componente humano, que es quien lo posee, cultiva y potencia. Considerando ese marco, la carencia de los gobiernos regionales respecto de sistemas que aprovechen el conocimiento generado y obtenido, exige que estas instituciones encaren la necesidad de acondicionar sus estructuras y diseño a un escenario en el cual el conocimiento pueda asumir el rol que los procesos sociales le reconocen. De aquí la necesidad de arribar a una propuesta en este sentido.

### **7.3. Objetivo de la propuesta**

Elaborar una estrategia de intervención que permita al Gobierno Regional de Moquegua aprovechar el conocimiento institucional como un recurso cuya aplicación óptima potencia diferentes planos del desempeño tanto a nivel de individuo, como de organización.

### **7.4. Componentes y lineamientos de la propuesta**

Se identifican tres grandes componentes que sustentan la propuesta:

- Componente de investigación
- Componente de desempeño laboral
- Componente de gestión del conocimiento

#### **7.4.1. Componente de investigación**

Este componente se concreta en dos lineamientos:

Proseguir la línea de investigación iniciada con este estudio. Este lineamiento supone adoptar una acción necesaria en la gestión de toda institución del sector público, que aspire a conocer no sólo su público objetivo (clientes externos), sino las formas en que se desarrollan las relaciones en el plano interno. Se trata de una perspectiva relativamente nueva, que supera las concepciones tradicionales, centradas solo en los aspectos operativos de la institución; esta perspectiva es necesaria para que la institución pueda entender la correspondencia entre necesidades del ciudadano y su propia capacidad de respuesta a esas necesidades.

Extender los alcances del estudio. Este lineamiento supone avanzar un paso más en la aspiración institucional de contar con mayor conocimiento acerca de sí misma en tanto organización, acerca de su personal y acerca de su interacción con la comunidad a cuyos ciudadanos atiende. En este caso dos acciones permiten el cumplimiento de este lineamiento: primero, replicar este estudio en otros escenarios que van desde los gobiernos locales a nivel de municipalidades de centros poblados y distritos, provincias y región, pero considerando que esto debe hacerse con cierta periodicidad. Y segundo,



establecer nexos con otros gobiernos regionales a fin de poner en marcha iniciativas de investigación de mayor alcance.

#### 7.4.2. Componente de desempeño laboral

Este componente se concreta en tres lineamientos:

Evaluar el desempeño laboral. Este lineamiento se ha cumplido en parte con el estudio realizado, pero es importante también considerar algunas acciones añadidas. Entre ellas, el análisis puede extenderse hasta el plano del trabajador individual, con el propósito de arribar a un conocimiento más completo a nivel de dependencias del gobierno regional. Esto permitiría identificar aquellos aspectos en los cuales el desempeño presenta índices deficitarios. La misma idea debe regir para examinar el trabajo a nivel de subgerencias y gerencias del gobierno regional.

Evaluar los métodos de medición del desempeño laboral. Este lineamiento supone asumir el supuesto de que el desempeño puede ser evaluado no sólo en función de los modelos propios de la institución, sino también desde perspectivas teóricas, como la que aquí se ha utilizado. La idea es arribar a una forma complementaria de evaluación del desempeño que permita una mejor y más completa aproximación a esta variable.

Promover acciones de mejoramiento del desempeño laboral. Este lineamiento supone poner en marcha diferentes tipo de actividades de capacitación interna, con el objeto de mejorar el desempeño de los colaboradores del gobierno regional. Las actividades tienen un propósito más orientado a la mejora de las acciones de individuos y grupos, antes que un propósito sancionador.

#### 7.4.3. Componente de gestión del conocimiento

Este componente se concreta en dos lineamientos:

Diseñar un sistema de gestión del conocimiento. Más allá de esta propuesta inicial, corresponde a la institución encomendar la creación de un sistema de gestión de conocimiento que permita optimizar los procesos de aprovechar del conocimiento que se obtiene tanto fuera como dentro de la institución. Este sistema contempla los cuatro procesos implícitos en la gestión del conocimiento:

obtención de conocimiento, generación de conocimiento, apropiación de conocimiento, y aplicación de conocimiento.

Activar el sistema de gestión del conocimiento. Este lineamiento supone la puesta en marcha del sistema, lo cual implica una serie de compromisos a asumir por las autoridades del gobierno regional. Pero significa también trabajar a nivel de cultura organizacional para afianzar el proceso de transformarse en una organización que gestiona cada vez mejor el conocimiento.

### **7.5. Actividades de la propuesta**

### Actividades de la propuesta por componentes y lineamientos

componente	Lineamientos	actividades	responsable	
1	Investigación	<p>Proseguir línea de investigación</p> <hr/> <p>Extender alcances del estudio</p>	<p>Analizar relación a nivel de gobiernos locales en escenarios distritales</p> <p>Analizar relación a nivel de gobiernos locales en escenarios provinciales</p> <p>Replicar el estudio a nivel de gobierno regional con periodicidad anual o bienal</p> <p>Coordinar acciones de investigación conjunta con otros gobiernos regionales</p>	Oficina de RH
2	Desempeño laboral	<p>Evaluar el desempeño a nivel de individuo y áreas laborales</p> <hr/> <p>Evaluar métodos de medición del DL</p> <hr/> <p>Promover acciones de mejoramiento del DL</p>	<p>determinación de indicadores deficitarios a nivel de individuo</p> <p>determinación de indicadores deficitarios a nivel de subgerencias</p> <p>determinación de indicadores deficitarios a nivel de gerencias</p> <p>Evaluación comparativa entre enfoques de evaluación del desempeño laboral</p> <p>Implementación de talleres de capacitación y actividades de retroalimentación</p>	Oficina de RH
3	Gestión de conocimiento	<p>Diseñar un sistema de gestión del conocimiento</p> <hr/> <p>Activar el sistema de gestión del conocimiento</p>	<p>Identificar los componentes críticos de proceso para un modelo de gestión del conocimiento</p> <p>Diseñar los componentes del sistema de gestión del conocimiento</p> <p>Elaborar los protocolos para el sistema de gestión del conocimiento</p> <p>Implementar las acciones de instalación y funcionamiento del sistema de gestión del conocimiento</p> <p>Evaluar los impactos de la activación del sistema de gestión del conocimiento</p>	<p>Dirección</p> <hr/> <p>Oficina de RH</p>

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA:**

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO - 2018														
		SETIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE					
1	Analizar relación a nivel de gobiernos locales en escenarios distritales y provinciales	■	■													
2	Réplica del estudio a nivel de gobierno regional y coordinación con otros gobiernos regionales			■	■											
3	Determinación de indicadores a nivel de individuo, Sub Gerencias y Gerencias Regionales					■										
4	Evaluación comparativa entre enfoques del desempeño laboral					■	■									
5	Implementación de talleres de capacitación y actividades de retroalimentación							■	■							
6	Identificar componentes críticos de proceso y de sistemas de gestión del conocimiento									■	■					
7	Elaborar, implementar y evaluar los protocolos, instalación, y funcionamiento del sistema de gestión del conocimiento										■	■				
8	Recolección de información												■	■		
9	Informe Final													■	■	■

## VII. REFERENCIAS

- Alfaro Salazar, R., Leyton Girón, S., Meza Solano, A. y Sáenz Torres, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Tesis para obtener el grado de magister en Administración Estratégica de Empresas. Escuela de Postgrado, Pontificia universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Bardales, G.S. (2013). *Evaluación de puestos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca de acuerdo al manual normativo de clasificación de cargos*. Cajamarca, Perú.
- Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo*. Buenos Aires: Random House Mondadori.
- Bueno, E. (2003). *Gestión del Conocimiento en Universidades y Organismos Públicos de Investigación*. Madrid: Dirección General de Investigación, Consejería de Educación Comunidad de Madrid.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- Chirinos, J. y Linares, E. (2014). *Clima organizacional y desempeño laboral en el I.S.T. José Carlos Mariátegui*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Cobo Jiménez, A. (2006). *Modelo de capital intelectual de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía. Indicadores de capital humano y gestión del conocimiento*. Tesis doctoral. Departamento de Economía y Administración de empresas, Universidad de Málaga, Málaga, España.
- Colque Jara, A.I. (2013). *Influencia de la gestión del talento en la competitividad de las pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua – 2011*. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Administración. Escuela de Postgrado, Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú.
- Cruz, S.T. (2010). *Relación entre la satisfacción y el desempeño laboral de la enfermera del servicio de hospitalización del Hospital “John F. Kennedy”, Ilo, enero – marzo 2009*. Ilo, Perú.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Norma.
- Fuentes, S.M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad. Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango*. Facultad de Humanidades, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- García Loayza, I. (2005). *Satisfacción laboral y desempeño laboral del personal del área de Enfermería, en el Hospital II EsSalud Moquegua – 2004*. Tesis para optar segunda especialidad. Universidad Nacional “San Agustín”, Arequipa, Perú.
- Hellriegel, D. y Slocum, J.W. (2010). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Hernández, J.L. & Pérez, B. (2012). *La Gestión del Conocimiento como Estrategia para la Mejora Continua en la Administración Pública Municipal*.

- La Experiencia del H. Ayuntamiento de Navolato. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(3), 1-14.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México: McGraw Hill – Interamericana.
- Jaén Díaz, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis para optar al grado de doctor. Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Manzoni, J.F. & Barsoux, J.L. (2003). El síndrome del condenado a fracasar. *Harvard Business Review*. *Dirigir personas en la empresa*. Barcelona: Deusto.
- Mayurí Barrón, J.V. (2008). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima 2006*. Tesis para optar el grado de Doctor en Educación. Unidad de postgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Michaels, E., Handfield – Jones, H. & Axelrod, B. (2003). *La Guerra por el talento*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Mino, E.A. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Escuela de Administración de Empresas, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Muñoz, C. (2010). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson Educación.
- Orué-arias, Elsa. (2010). Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *San Martín Emprendedor Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad San Martín de Porres*, 2(1), julio – diciembre, 90-106.
- Otter, T. y Cortez, Mónica. (2003). *Gestión del conocimiento. Conceptos, Ideas, Herramientas*. Konrad Adenauer Stiftung. Recuperado de [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_21114-1522-4-30.pdf?101112184944](http://www.kas.de/wf/doc/kas_21114-1522-4-30.pdf?101112184944)
- Papalia, D.E., Olds, S.W. y Feldman, R.D. (2010). *Psicología del desarrollo*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Peluffo A., M.B. y Catalán Contreras, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES.
- Quintero, N., Africano, N. & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*, 3(9), Abril, 33-51.
- Quispe Quispe, Isai. (2007). *Clima organizacional y desempeño laboral en el I.S.T. Benjamín Franklin, de la ciudad de Moquegua – 2006*. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración. Escuela Profesional de Administración, Universidad Católica “Santa María”, Arequipa, Perú.

- Ramos, E.M. (2015). *Caracterización Política y laboral y gestión del conocimiento en trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Moquegua*. Tesis doctoral. Universidad Nacional San Agustín, Arequipa, Perú.
- Riquelme, A., Cravero, A. y Saavedra, R. (2008). *Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional: Modelo Adaptado para la Administración Pública Chilena*. 43-61. Universidad Autónoma de Chile. Recuperado de <http://ceur-ws.org/Vol-488/paper3.pdf>
- Robbins, S.P. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez-Ponce, E.R. (2007). Gestión del conocimiento y eficacia de las organizaciones: un estudio empírico en instituciones públicas. *Interciencia*, 32(12), 820-826.
- Slater, R. (2007). *El relanzamiento de Microsoft*. Bogotá: Planeta Colombiana.
- Sommer, B. & Sommer, R. (2001). *La investigación del comportamiento. Una guía práctica con técnicas y herramientas*. México: Oxford Press University Mexico.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. & Gilbert, D.R. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispaoamericana.
- Velásquez, A. & Rey, N. (2001). *Metodología de la investigación*. Lima: San Marcos.

## **ANEXOS**

1.- Instrumentos

2.- Validez de los instrumentos

3.- Matriz de consistencia

4.- Constancia emitida por el GORE.Moquegua que acredita realización de estudio

5.- Otras evidencias:

5.1: Solicitud para realizar encuestas en el Gobierno Regional Moquegua

5.2: Autorización de Gerencia General Regional para realizar encuestas

5.3: Galería de fotos