

Revista de Ciencias Sociales

50 *Años*
ANIVERSARIO

Gestión del conocimiento y desempeño laboral en una empresa pública de una institución de educación superior

Briones Peña, Vanessa*
D'Armas Regnault, Mayra**

Resumen

La gestión del conocimiento y el desempeño son temas clave en la investigación organizacional actual, siendo el conocimiento determinante para el éxito organizacional. El objetivo de esta investigación es evaluar la percepción sobre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral de los empleados de una empresa pública de una Institución de Educación Superior en Ecuador, a través de un estudio descriptivo, de campo. A partir de la revisión de literatura científica, se adaptó un instrumento que evalúa la gestión del conocimiento mediante tres dimensiones; y el desempeño laboral con cinco dimensiones. Del análisis de los 30 ítems del instrumento, se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,926, evidenciando su confiabilidad. Las percepciones de la gestión del conocimiento y del desempeño laboral se midieron en una escala de 5 puntos, obteniéndose una percepción buena de los servidores de la empresa pública. Los resultados demuestran una correlación positiva y significativa entre la mayoría de las dimensiones de la gestión del conocimiento y las dimensiones del rendimiento laboral. Se concluye que una mejor gestión del conocimiento, especialmente en las dimensiones de creación, transferencia y aplicación, se asocia con un mayor rendimiento laboral en aspectos como transparencia, competencias técnicas y trabajo en equipo.

Palabras clave: Empresa pública; gestión del conocimiento; rendimiento laboral; servidores públicos; Institución de Educación Superior.

* Master en Administración Pública mención en Desarrollo Institucional. Ingeniera en Marketing y Negociación Comercial. Analista de Relaciones Interinstitucionales en la Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador. E-mail: vbrionesp@unemi.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1462-5453>

** PhD en Administración y Dirección de Empresas. Docente Investigador en la Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador. E-mail: mdarmasr@unemi.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6288-1566> (Autor de correspondencia).

Knowledge management and job performance in a public company of a higher education institution

Abstract

Knowledge management and performance are key topics in current organizational research, with knowledge being a determining factor for organizational success. The objective of this research is to evaluate the perception of knowledge management and job performance of employees of a public company of a Higher Education Institution in Ecuador, through a descriptive field study. Based on the review of scientific literature, an instrument was adapted that evaluates knowledge management through three dimensions; and job performance with five dimensions. From the analysis of the 30 items of the instrument, a Cronbach's alpha of 0.926 was obtained, evidencing its reliability. The perceptions of knowledge management and job performance were measured on a 5-point scale, obtaining a good perception of the public company's employees. The results show a positive and significant correlation between most of the dimensions of knowledge management and the dimensions of job performance. It is concluded that better knowledge management, especially in the dimensions of creation, transfer and application, is associated with better job performance in aspects such as transparency, technical skills and teamwork.

Keywords: Public company; knowledge management; job performance; public servants; Higher Education Institution.

Introducción

La gestión del conocimiento y el desempeño laboral se han convertido en temas centrales en la investigación organizacional contemporánea. Esto se debe a que el conocimiento se considera actualmente el recurso económico más importante en las empresas y un determinante fundamental del éxito organizacional (Bernal-Torres et al., 2016; Hislop, Bosua y Helms, 2018; Pinzón, Maldonado y Marín, 2019). En este sentido, la capacidad para gestionar adecuadamente los conocimientos parece tener un impacto significativo en el desempeño de los trabajadores.

La gestión del conocimiento, como enfoque gerencial, busca de manera estructurada y sistemática aprovechar el conocimiento generado para alcanzar los objetivos de la organización y optimizar el proceso de toma de decisiones. La idea central de la gestión del conocimiento es proporcionar herramientas a las organizaciones para

identificar, crear, mantener y medir el conocimiento que ellas generan, maximizando los beneficios individuales y globales (Avendaño y Flores, 2016). Por su parte, el desempeño laboral consiste en “acciones y conductas realizadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar el logro de los objetivos propuestos acorde al éxito de las empresas” (Bautista, Cienfuegos y Aquilar, 2020, p. 114).

En lo que respecta a estudios previos sobre la gestión del conocimiento para potenciar el desempeño laboral, Padilla-Ornelas y Martínez-Serna (2018) consideran que el conocimiento y su calidad ayudan en el desempeño de los empleados y depende específicamente en la forma en la que se trasmite, recibe y maneja la información de la institución. Quiñonez y Rivera (2021), también consideran que el rendimiento del personal es influido por la gestión del conocimiento, manteniendo en la organización toda la información necesaria y compartiéndola entre los empleados para la realización de los diferentes procesos empresariales.

Por su parte, Escorcía y Barros (2020) consideran que la gestión del conocimiento influye en el rendimiento de los trabajadores; sin embargo, es importante que las empresas desarrollen sus procesos y modelos para procurar una correcta implementación. Para Ibarra-Cisneros, Vela-Reyna y Ríos-Nequis (2020), la gestión del conocimiento es un elemento indispensable en los procesos propios de una organización y en los que se basa su crecimiento, puesto que se encuentra ligado al capital intelectual con el cual puede administrarse en las labores de los trabajadores de la institución. Por lo que la gestión del conocimiento apoya a las empresas a la hora de buscar los métodos fundamentales de seleccionar y transferir la información necesaria para el personal y sus diferentes actividades, considerándose un elemento influyente en el rendimiento de los colaboradores (Torres y Lamenta, 2015).

La gestión del conocimiento tiene el potencial de mejorar el desempeño laboral al incidir en variables mediadoras como las capacidades y la motivación de los empleados, la cultura organizacional, el trabajo en equipo, el liderazgo y los procesos organizacionales (Andreeva y Kianto, 2012). Una de las vías de influencia es dotar a los trabajadores de los conocimientos y habilidades requeridos para un alto rendimiento mediante actividades de creación y transferencia de conocimiento. Asimismo, compartir las mejores prácticas y lecciones aprendidas evita la reinención de la rueda y promueve la innovación, lo cual mejora la eficiencia y productividad (Wang y Wang, 2012).

De igual manera, la gestión del conocimiento puede incrementar la motivación y el compromiso al hacer visible la experiencia de los empleados y satisfacer necesidades de autonomía y autorrealización (Carmeli, Gelbard y Reiter-Palmon, 2013), así como promover una cultura de colaboración que mejora la coordinación interna y el aprendizaje en equipo (Song et al., 2012), por lo que los empleados están más dispuestos

a compartir información y conocimientos, impactando positivamente en el desempeño del grupo, puesto que los líderes pueden usar el conocimiento para resolver problemas de manera más efectiva e innovadora (Donate y Sánchez, 2015).

Por otra parte, la medición de capital intelectual permitida por la gestión del conocimiento hace visibles activos intangibles clave como el talento humano, favoreciendo decisiones estratégicas que impulsan el rendimiento (Kianto, Andreeva y Pavlov, 2013). En síntesis, la evidencia empírica demuestra que las organizaciones pueden mejorar el desempeño de su personal, implementando prácticas para facilitar la creación, transferencia y aplicación de conocimientos (Meihami y Meihami, 2013; Inkinen, 2016).

Esto ha llevado a que cada vez más empresas adopten un enfoque de gestión del conocimiento, reconociendo que el aprendizaje y la innovación basados en el conocimiento son esenciales para alcanzar altos niveles de competitividad y logro de objetivos en el entorno actual (Hislop et al., 2018). No obstante, se ha demostrado que, en Ecuador, aun cuando ha mejorado su rendimiento en alrededor de 20 puntos dentro de la evaluación institucional del sector público realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), sigue situándose en el sexto lugar entre apenas 16 países, sin poder todavía hacer frente a la imagen de ineficiencia y de mala calidad de la administración pública proyectada a la sociedad (Bell, Espín y Espín, 2015; Gessi et al., 2017; Álvarez-Indacochea et al., 2018).

Así, la presente investigación tiene como objetivo evaluar la percepción de la gestión del conocimiento y el desempeño laboral, que tienen los empleados de una empresa pública de una institución de educación superior, del cantón Milagro, Ecuador, por medio de instrumentos de medición como las encuestas y entrevistas que ayuden a tener una apreciación más cercana de las percepciones de los funcionarios en todos los niveles jerárquicos de la institución pública de estudio.

1. Fundamentación teórica

1.1. Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento ha adquirido una importancia estratégica en las últimas décadas, debido a que se reconoce como un activo valioso para lograr ventajas competitivas sostenibles en las organizaciones (North y Kumta, 2018; Pinzón et al., 2019). Se enfoca en diseñar procesos y sistemas para generar, compartir y aplicar conocimientos tácitos y explícitos en las organizaciones (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce y Muñoz-Fritis, 2021; Canal et al., 2023).

Así, la gestión del conocimiento se entiende como “el proceso de capturar, desarrollar, compartir y utilizar eficazmente el conocimiento organizacional. Se refiere a un enfoque multidisciplinario para lograr los objetivos organizacionales haciendo el mejor uso del conocimiento” (Girard y Girard, 2018, p. 76). Definido de esta manera, se hace evidente que la gestión del conocimiento está relacionada con el proceso de identificación, adquisición, distribución y mantenimiento del conocimiento que es esencial para la organización, considerándose como la gestión de los activos intangibles que tiene una organización para añadirle valor (Contreras y Tito, 2013).

Según Villasana, Hernández y Ramírez (2021), la gestión del conocimiento es un método de gestión o disciplina que busca utilizar el conocimiento generado de manera estructurada y sistemática para alcanzar metas y optimizar la toma de decisiones. Desde la concepción de la gestión de conocimiento, es evidente que los factores más incidentales son las personas, las tecnológicas, los procesos internos y los modelos de gestión implementados en las organizaciones, de manera tal que permita a los miembros de la organización compartir el conocimiento tácito que estos puedan poseer, y que lógicamente se puede convertir en una ventaja competitiva que agrega valor a la organización (González y Álvarez, 2019). Siendo clave el intercambio y la transferencia de conocimientos mediante actividades de socialización y la construcción

de una memoria organizacional accesible (Martins y Meyer, 2012).

Asimismo, involucra la medición de capital intelectual y auditorías de conocimiento para identificar brechas y áreas de oportunidad (Nakash y Bouhnik, 2021). Permite diseñar estrategias efectivas de gestión del conocimiento alineadas con los objetivos organizacionales. Y para prevenir fuga ante rotación de personal, resulta esencial la retención del conocimiento mediante el mapeo de conocimientos y transferencia entre empleados (Nguyen y Mohamed, 2011).

Entre los principales modelos de gestión del conocimiento se encuentran el de Nonaka y Takeuchi, enfocado en la espiral de creación de conocimiento (Ozyilmaz y Cicek, 2015); y el de Kulkarni y Freeze (2004), quienes identifican procesos de creación, retención y transferencia.

Los beneficios potenciales de una efectiva gestión del conocimiento son amplios. Según Lee, Wong y Yeung (2011), estos incluyen: Mejor toma de decisiones, innovación, satisfacción del cliente, productividad, desempeño financiero y capacidad de adaptación al cambio. El principal reto es lograr la participación activa de los empleados, un liderazgo comprometido, una cultura de colaboración y el uso de tecnologías como portales de conocimiento y sistemas expertos (Omotayo, 2015). En conclusión, la gestión del conocimiento representa un activo estratégico para generar valor en las organizaciones contemporáneas, mediante la creación, retención y transferencia de conocimientos individuales y colectivos (Massingham y Massingham, 2014).

1.2. Desempeño laboral

El desempeño laboral es un tema de gran interés para investigadores y profesionales de la gestión de organizaciones, dada su capacidad para impactar en los resultados y eficiencia de las empresas (Anitha, 2014). Por esto, comprender sus determinantes y cómo potenciarlo resulta esencial.

El desempeño laboral puede definirse como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas y objetivos organizacionales en un tiempo determinado (Chiavenato, 2020). Según Sharma y Shirsath (2014), el desempeño laboral depende de factores como capacidades, motivación, liderazgo, diseño del puesto, condiciones físicas, políticas organizacionales y cultura, por lo que potenciarlo requiere incidir en aquellos determinantes que estén limitándolo. Rezaee et al. (2018), indican que “el desempeño laboral es un conjunto de comportamientos y acciones que una persona muestra en relación con su trabajo. En otras palabras, es la cantidad de eficiencia obtenida debido al tipo de trabajo de la persona (capacitación, producción o servicio)” (p. 393).

Entre los principales modelos para estudiar el desempeño laboral se encuentra el Modelo Teórico de Campbell, considerado uno de los pilares teóricos para la evaluación del desempeño laboral al ser un constructo multidimensional que plantea predictores individuales, como habilidades, rasgos y motivación; y predictores ambientales, como entrenamiento, tecnología o liderazgo (Bautista et al., 2020). Otro modelo influyente es el Modelo Teórico de Blumberg y Pringle de análisis del desempeño, que utiliza tres dimensiones teóricas, denominadas por los autores como capacidad, voluntad y oportunidad (Klein, Favero y Wrubel, 2019).

La motivación resulta clave, dado que impacta en el esfuerzo y persistencia de los trabajadores. Para Macías y Vanga (2021), la motivación laboral es lo que impulsa por voluntad propia al trabajador a querer alcanzar objetivos y metas; impulsos enfocados en satisfacer sus necesidades mediante el mantenimiento de conductas durante el ejercicio de labores; aspectos estos internos del trabajador.

El liderazgo también es determinante, puesto que líderes eficaces mejoran el desempeño de sus colaboradores al comunicar una visión, asignar recursos, dar retroalimentación, entre otros (Wang et al., 2011; Canal et al., 2023). El estilo de

liderazgo debe alinearse con las necesidades de los seguidores. Asimismo, potenciar las habilidades de los trabajadores mediante formación y desarrollo es indispensable para tener un alto rendimiento (Noe et al., 2021).

En el ámbito individual, ciertos atributos de la personalidad ejercen una influencia significativa en el desempeño laboral. Específicamente, rasgos como la responsabilidad, la proactividad, la autoeficacia y la tenacidad se perfilan como un desempeño laboral más efectivo y consistente (Ceschi et al., 2017). Las organizaciones deben considerar el ajuste persona-puesto. Para potenciar el desempeño, la retroalimentación frecuente de los supervisores resulta indispensable, puesto que permite reconocer fortalezas, identificar áreas de mejora y alinear conductas (Aguinis, Joo y Gottfredson, 2012). Del mismo modo, es clave realizar evaluaciones periódicas de desempeño con instrumentos válidos y confiables, para monitorear el progreso respecto a las metas y tomar acciones correctivas (DeNisi y Smith, 2014).

En síntesis, el desempeño laboral depende de múltiples factores individuales y situacionales. A este respecto, Agui-Ortiz (2020) indica que el desempeño laboral es proporcional a cómo se sienta el trabajador en su área de trabajo, puesto que no solo se deben menguar las necesidades de estos, sino además ofrecer un buen ambiente organizacional, efectuándose actividades eficaces encaminadas a analizar qué paralelismo tiene el recurso humano en el progreso y sustentabilidad del éxito institucional.

1.3. Modelos aplicados para relacionar los temas de Gestión del conocimiento y Desempeño laboral

Investigadores de gestión organizacional han propuesto y aplicado diversos modelos para analizar la relación entre prácticas de gestión del conocimiento y el desempeño laboral en el ámbito empresarial. Entender

esta relación resulta fundamental para que las organizaciones puedan potenciar el rendimiento de sus colaboradores, gestionando adecuadamente sus activos de conocimiento (Wang y Wang, 2012).

Dentro de la teoría de la gestión del conocimiento es importante destacar que se han generado diferentes modelos desde múltiples autores (Escorcía y Barros, 2020). El modelo de Nonaka y Takeuchi destaca entre los más influyentes en la gestión del conocimiento. Este marco teórico ilustra cómo la interacción dinámica entre el conocimiento tácito y explícito, a través de cuatro procesos de conversión -socialización, externalización, combinación e internalización-, cataliza la generación de innovaciones. Dichas innovaciones, a su vez, impulsan significativamente la mejora del desempeño organizacional.

Otros autores como Lee y Choi (2003), han simplificado este modelo en tres procesos: Adquisición, diseminación y utilización del conocimiento. Relacionan cada proceso con capacidades organizacionales que predicen un mejor desempeño cuando son efectivas (Chen y Huang, 2009).

Grant (1996), desarrolló un modelo integral de gestión del conocimiento que enfatiza cuatro procesos clave: Creación, transferencia, integración y aplicación. Según este enfoque, la optimización de estos procesos organizacionales no solo potencia la productividad, sino que también logra una reducción significativa de los costos operativos, impactando positivamente en el desempeño de la organización. Kulkarni y Freeze (2004), desarrollaron un modelo de capacidad de conocimiento organizacional con tres componentes: Capacidad de adquisición, capacidad de conversión y capacidad de aplicación, relacionando estas capacidades con mejores resultados operativos y financieros.

El modelo de Wang y Wang (2012), vincula prácticas para adquirir, compartir y aplicar conocimiento con mejoras en la efectividad y eficiencia de los empleados, reduciendo tiempos de procesos y costos operativos. Otros modelos se han enfocado

en variables mediadoras entre gestión del conocimiento y desempeño laboral, como el capital humano (Chen y Huang, 2009) y compromiso organizacional (Karim, Razi y Mohamed, 2012); capacidad de aprendizaje (Mpofu y Hlatywayo, 2015) y cultura de compartir conocimiento (Song et al., 2012). Asimismo, diversos estudios respaldan el modelo de Donate y Guadamillas (2010), que vincula las prácticas de gestión del conocimiento con la motivación y satisfacción de los empleados, lo que predice un mejor desempeño individual y grupal.

2. Metodología

El presente trabajo es una investigación de campo, de tipo descriptiva, puesto que se describen características fundamentales del fenómeno sometido a análisis (Guevara, Verdesoto y Castro, 2020); y correlacional, porque se estudió la relación que tienen las variables gestión del conocimiento y desempeño laboral de los empleados de la empresa pública (Ramos, 2020).

El estudio se llevó a cabo en una empresa pública adscrita a una institución de educación superior, localizada en el Cantón Milagro, Ecuador. Dada la dimensión acotada de la organización, se optó por un muestreo censal, abarcando la totalidad de la población objetiva. Esta muestra comprende a los 24 empleados que constituyen la plantilla completa de la empresa. La elección del muestreo censal se fundamenta en los factores: Tamaño reducido de la población y representatividad total, garantizando una representación exhaustiva de la diversidad de roles, experiencias y perspectivas presentes en la organización. Esta aproximación metodológica robustece la validez interna del estudio, proporcionando una visión integral y fidedigna del fenómeno investigado en el contexto específico de esta empresa pública educativa.

Para cumplir con el objetivo de la investigación, se adaptó al contexto ecuatoriano el instrumento diseñado por Véliz (2017), el cual basa su modelo en Nonaka y Takeuchi, en

los postulados de Chiavenato, y en la Teoría del Doble Factor de Herzberg. El instrumento consta de 30 ítems (ver Cuadro 1). La variable Gestión del conocimiento, con 15 ítems, está asociada a tres dimensiones relacionadas con: Creación del conocimiento; transferencia y almacenamiento del conocimiento; aplicación y uso del conocimiento. La variable desempeño laboral, con 15 ítems, está asociada a cinco dimensiones: Flexibilidad y compromiso institucional; transparencia; planificación

y gestión; trabajo en equipo; competencias técnicas.

Adicionalmente, fueron incluidas en la encuesta preguntas referentes a las características generales de los empleados: Edad, género, tiempo de trabajo en la institución, nivel de estudios, área/ departamento y cargo. Las opciones de respuestas fueron medidas en una escala *Likert*, que oscila entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo).

Cuadro 1
Dimensiones e ítems para las variables de gestión del conocimiento y el desempeño laboral

Var	Dimensión / Ítems
Gestión del conocimiento	Creación del conocimiento
	1. La institución comparte información informal y formal, frecuentemente y sin trabas.
	2. La institución tiene un eficiente sistema de exploración de información interna y externa.
	3. La información obtenida por diversas fuentes es eficientemente procesada e integrada al interior de la institución.
	4. La modificación e innovación de actividades laborales se basa en el uso de nuevos conocimientos y habilidades.
	5. El impacto que se está obteniendo con el Sistema de Gestión del Conocimiento de la institución es positivo.
	Transferencia y almacenamiento del conocimiento
	6. Las bases de datos de la institución proporcionan información necesaria para la ejecución de las labores.
	7. En la institución existen procesos para recoger propuestas y convertirlas como parte del conocimiento de ella misma.
	8. La rotación de personal no supone una pérdida de conocimiento o habilidades importantes para la institución.
	9. La capacidad de crear nuevos procesos, ideas o prácticas se basa en los conocimientos compartidos.
	10. La institución realiza inversiones en la adquisición de tecnologías de la información y del conocimiento.
	Aplicación y uso del conocimiento
	11. El establecimiento de alianzas y redes externas con otras instituciones ayuda a fomentar el conocimiento.
	12. La institución se hace uso de base de datos sobre patentes, informes técnicos, publicaciones científicas, etc.
13. Los colaboradores toman decisiones basadas en la aplicación de conocimientos previamente generados.	
14. Los procesos son documentados a través de manuales, estándares o normas de calidad, entre otros.	
15. Los colaboradores dan soluciones mediante el diálogo o focus group a cuestiones que afectan a toda la institución.	

Cont... Cuadro 1

Rendimiento laboral	Flexibilidad y compromiso institucional
	16. Su remuneración va de acuerdo con su desempeño y logros alcanzados en la institución.
	17. Asume los valores institucionales en su accionar, así como demuestra sentido de pertenencia a la institución.
	18. Se siente satisfecho con el ambiente y la cultura organizacional de la institución.
	Transparencia
	19. Los trámites para acceder a los servicios y/o productos de la institución son adecuados y convenientes.
	20. Los medios tecnológicos para acceder a la información se encuentran actualizados.
	21. La institución gestiona de manera eficaz los canales formales de información del quehacer institucional
	Planificación y gestión
	22. Se resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.
23. Realiza sus actividades sin que requiera supervisión, asumiendo las consecuencias que se derivan de ello.	
24. Se respeta la planificación en lo referente a espacios, tiempos, apoyos y recursos.	
Trabajo en equipo	
25. Aporta información relevante, actualizada y atingente a los desafíos que debe enfrentar el equipo.	
26. Se fomenta la reflexión y discusión en el equipo, teniendo en cuenta las opiniones de los demás.	
27. Antes de entregar los informes y/o producto, el equipo lo revisa y se plantean modificaciones y sugerencias.	
Competencias técnicas	
28. Se busca soluciones efectivas considerando las reglas, instrucciones y procedimientos impartidos por la institución.	
29. La medición del desempeño y el reconocimiento contribuyen al desarrollo de la calidad en la institución.	
30. El perfil del colaborador es acorde a las habilidades específicas del puesto de trabajo.	

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La validez del instrumento se determinó mediante el criterio del juicio de expertos, quienes precisaron la validez, verificando criterios de relevancia, pertinencia y claridad en la construcción del cuestionario, en consistencia con los objetivos de la investigación. En cuanto a la confiabilidad del instrumento, esta fue determinada por el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,926 a partir de los 30 *ítems* que posee el instrumento. La variable “*Gestión del Conocimiento*”, obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach de 0,852; mientras que la variable “*Desempeño Laboral*” alcanzó un valor de 0,940. Estos resultados indican un nivel de confiabilidad muy alto para ambos constructos.

El instrumento fue suministrado a los servidores públicos mediante la herramienta del formulario *Google forms*, a fin de optimizar recursos utilizando la tecnología.

Los resultados obtenidos fueron tabulados y analizados mediante la herramienta estadística del SPSS versión 27, aplicando estudios descriptivos e inferenciales.

3. Resultados y discusión

Los servidores públicos considerados como muestra del presente estudio tienen una edad promedio de entre 31 y 40 años, estando en este rango de edad el 45,8% de los encuestados. En cuanto al género, se pudo determinar que el 62,5% está representado por mujeres; mientras que solo un 37,5% representa al género masculino. De acuerdo con la antigüedad, en el cargo se mostró un promedio de 4,95 años.

Para analizar el nivel de cada una de las variables se requirió el análisis descriptivo de

cada ítem que corresponde al instrumento, por lo cual se presenta como resultados aspectos por cada una de las interrogantes que componen el cuestionario aplicado. Para conocer los

niveles en los que se encuentra la gestión del conocimiento, así como el desempeño laboral en los servidores públicos, se estableció una interpretación de resultados por cada ítem, tal como se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1
Rangos de interpretación de los resultados de la escala Likert

Puntuación	Percepción	Resultado	Promedio
1	Totalmente desacuerdo	Malo	1,0 – 1,8
2	Parcialmente desacuerdo	Deficiente	1,8 – 2,6
3	Indiferente	Regular	2,6 – 3,4
4	Parcialmente de acuerdo	Bueno	3,4 – 4,2
5	Totalmente de acuerdo	Excelente	4,2 – 5,0

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Los resultados en cuanto a la Gestión del Conocimiento se presentan en la Tabla 2. De acuerdo a esto, se pudo determinar una media de 3,58 (50%) en torno a la percepción sobre la gestión del conocimiento en la empresa pública, considerando un nivel Bueno de la misma de acuerdo a la escala presentada en la Tabla 1. Los ítems evaluados con menor valor fueron los relacionados con la dimensión: “Creación del conocimiento”, P1:

La institución comparte información informal y formal, frecuentemente y sin trabas con 3,33 (66,6%), y P2: La institución tiene un eficiente sistema de exploración de información interna y externa con 3,21(64,2%). Además, el ítem P12: La institución se hace uso de base de datos sobre patentes, informes técnicos, publicaciones científicas, etc. con 3,13 (62,6%) de la dimensión “Aplicación y uso del conocimiento”.

Tabla 2
Resultados descriptivos Gestión del Conocimiento

Dimensión	Ítem	\bar{x}	S	$\bar{\bar{x}}$
Creación del conocimiento	P1	3,33	1,31	3,47
	P2	3,21	1,25	
	P3	3,67	1,01	
	P4	3,42	1,21	
	P5	3,71	1,08	
Transferencia y almacenamiento del conocimiento	P6	3,67	1,05	3,62
	P7	3,46	1,14	
	P8	3,54	1,22	
	P9	4,04	0,81	
	P10	3,38	1,28	
Aplicación y uso del conocimiento	P11	4,00	0,83	3,63
	P12	3,13	1,36	
	P13	3,92	0,88	
	P14	3,46	1,25	
	P15	3,63	1,06	

Fuente: Elaboración propia, 2024.

En cuanto a los ítems que presentaron mayor valor, se encuentra P9: La capacidad de crear nuevos procesos, ideas o prácticas se basa en los conocimientos compartidos con una media de 4,04 (80,8%) de la dimensión “Transferencia y almacenamiento del conocimiento”; y P11: El establecimiento de alianzas y redes externas con otras instituciones ayuda a fomentar el conocimiento con 4,00 (80%) de la dimensión “Aplicación y uso del conocimiento”.

En la variable Rendimiento Laboral (ver Tabla 3), se obtuvo una media de 3,71 (54,2%), lo cual muestra un buen nivel de percepción sobre el rendimiento laboral. Los valores

más bajos se obtuvieron en la dimensión de “Flexibilidad y compromiso institucional” con una media de 2,63 (52,6%) para el ítem 16 (P16: Su remuneración va de acuerdo a su desempeño y logros alcanzados en la institución); la dimensión “Transparencia” en el ítem P20: Los medios tecnológicos para acceder a la información, tales como el buscador y el portal de transparencia se encuentran actualizados con 3,13 (62,6%); y, la dimensión “Planificación y gestión” en el ítem 24 (P24: Se respeta la planificación en lo referente a espacios, tiempos, apoyos y recursos) con una media de 3,08 (61,6%).

Tabla 3
Resultados descriptivos Rendimiento Laboral

Dimensión	Ítem	\bar{x}	S	$\bar{\bar{x}}$
Flexibilidad y compromiso institucional	P16	2,63	1,41	
	P17	4,13	1,19	3,42
	P18	3,50	1,22	
Transparencia	P19	3,25	1,23	
	P20	3,13	1,42	3,21
	P21	3,25	1,36	
	P22	3,88	1,12	
Planificación y gestión	P23	3,50	1,35	3,49
	P24	3,08	1,38	
	P25	4,04	1,08	
Trabajo en equipo	P26	3,96	1,04	3,94
	P27	3,83	1,17	
	P28	4,13	0,95	
Competencias técnicas	P29	3,75	1,07	3,71
	P30	3,25	1,42	

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Los valores más altos se obtuvieron en las dimensiones “Flexibilidad y compromiso institucional” y “Competencias técnicas”, ítems 17 y 28 respectivamente, (P17: Asume los valores institucionales en su accionar, así como demuestra sentido de pertenencia a la institución; y, P28: Busca soluciones efectivas considerando las reglas, instrucciones y procedimientos impartidos por la institución) con una media de 4,13 (82,6%).

En la Tabla 4, se presentan los resultados de correlación obtenidos de los datos analizados referente a las variables gestión del conocimiento y rendimiento laboral, de esta forma se determinó que los resultados demuestran una correlación significativa, positiva y directa entre sí, indicando que mientras mejor sea la gestión del conocimiento entre los servidores públicos, mejor será su rendimiento laboral.

Tabla 4
Relación de variables

			Gestión del Conocimiento	Rendimiento Laboral
Rho de Spearman	Gestión del Conocimiento	Coefficiente de correlación	1,000	0,592**
		Sig. (bilateral)	.	0,002
		N	24	24
	Rendimiento Laboral	Coefficiente de correlación	0,592**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,002	.
		N	24	24

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Con base a los resultados de las correlaciones entre la variable de gestión del conocimiento y las dimensiones de la variable de rendimiento laboral (ver Tabla 5), se demuestra que no presenta una relación entre la gestión del conocimiento con la “Planificación y gestión” y el “Trabajo en equipo”; mientras que sí presenta una correlación significativa, positiva y directa con la “Flexibilidad y compromiso institucional”,

la “Transparencia”, y las “Competencias técnicas de los servidores públicos”. También se analizaron las correlaciones entre el rendimiento laboral y las variables de gestión del conocimiento, en ello se evidenció que existe una correlación significativa, positiva y directa entre el rendimiento laboral con la “Creación del conocimiento” y la “Aplicación y uso del conocimiento”.

Tabla 5
Relación de las dimensiones de la gestión del conocimiento y del rendimiento laboral

		Coef. de correlación	Sig. (bilateral)
Gestión del conocimiento (GC)	GC vs Flexibilidad y compromiso institucional	0,512*	0,011
	GC vs Transparencia	0,597**	0,002
	GC vs Planificación y gestión	0,199	0,352
	GC vs Trabajo en equipo	0,392	0,058
	GC vs Competencias técnicas	0,615**	0,001
Rendimiento laboral (RL)	RL vs Creación del conocimiento	0,657**	0
	RL vs Transferencia y almacenamiento del conocimiento	0,346	0,097
	RL vs Aplicación y uso del conocimiento	0,518**	0,009

Nota: * La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La Tabla 6, muestra los resultados del análisis de correlación entre las dimensiones de la gestión del conocimiento y las dimensiones del rendimiento laboral, utilizando el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Encontrándose que existe una correlación

positiva y significativa entre la mayoría de las dimensiones de la gestión del conocimiento y las dimensiones del rendimiento laboral. Esto indica que mayores niveles de gestión del conocimiento se asocian con mejores niveles de rendimiento laboral.

Tabla 6
Relación entre las dimensiones de la gestión del conocimiento y las dimensiones del rendimiento laboral

Dimensiones	CC		TAC		AUC	
	Coef. correlación	Sig. (bilateral)	Coef. correlación	Sig. (bilateral)	Coef. correlación	Sig. (bilateral)
FCI	0,632**	0,001	0,26	0,22	0,391	0,059
T	0,624**	0,001	0,326	0,12	0,616**	0,001
PG	0,411*	0,046	0,017	0,938	0,109	0,612
TE	0,447*	0,029	0,24	0,259	0,429*	0,037
CT	0,638**	0,001	0,460*	0,024	0,502*	0,012

Nota: CC= Creación del conocimiento; TAC= Transferencia y almacenamiento del conocimiento; AUC= Aplicación y uso del conocimiento; FCI= Flexibilidad y compromiso institucional; T= Transparencia; PG= Planificación y gestión; TE= Trabajo en equipo; CT= Competencias técnicas. * La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). ** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, 2024.

En resumen, los resultados sugieren que una mejor gestión del conocimiento, especialmente en las dimensiones de creación, transferencia y aplicación, se asocia con un mayor rendimiento laboral en aspectos como transparencia, competencias técnicas y trabajo en equipo.

Conclusiones

La preocupación por evaluar la percepción de los servidores públicos sobre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral en una empresa pública de una institución de educación superior, así como de mejorar los niveles de desempeño de los servidores, fue la base de este estudio. La revisión de la literatura científica puso de manifiesto una gama de investigaciones

enmarcadas en el estudio de la relación entre las prácticas de la gestión del conocimiento y el desempeño laboral. A partir de esta base de conocimiento, la presente investigación adoptó y aplicó un modelo conceptual que integra estos elementos clave, permitiendo un análisis estructurado y comprensivo de la dinámica entre la gestión del conocimiento y el rendimiento en el ámbito laboral. Dado el índice de consistencia arrojado ($\alpha = 0,926$), el instrumento usado se consideró como fiable.

Las percepciones de la gestión del conocimiento y del desempeño laboral se midieron en una escala de 5 puntos, obteniéndose una percepción Buena de los servidores respecto de la gestión del conocimiento con un promedio de 3,58, y del desempeño laboral con un promedio de 3,71.

En el análisis descriptivo de los datos obtenidos se evidenciaron valores bajos

en la media referente a preguntas como el “Desempeño y logros alcanzados” y el “Respeto a las planificaciones”. También se mostraron valores altos en torno a la media de la “capacidad de crear nuevos procesos basados en los conocimientos compartidos”, de “Establecer alianzas y redes externas con otras instituciones que fomentan el conocimiento”, de “Asumir los valores institucionales, considerando la capacidad de los colaboradores para llevar a cabo sus labores”, y de “Buscar soluciones efectivas considerando los procedimientos establecidos en la empresa”.

Se encontró una relación positiva, de forma directa y en un nivel moderado, entre la Gestión del Conocimiento y el Rendimiento Laboral, demostrando que, con mejor gestión del conocimiento por parte de los servidores públicos, se evidencia también un mejor rendimiento laboral. Con respecto a las dimensiones, la “Flexibilidad y compromiso institucional”, presentó una relación con la dimensión “Transparencia” mayor al del resto de correlaciones, siendo esta positiva, directa y alta. A esta le sigue la relación de las “Competencias técnicas” con la “Flexibilidad y compromiso institucional”, así como con el “Trabajo en equipo” que muestra iguales características, siendo positivas, directas y altas.

En cuanto a las futuras líneas de investigación, se recomienda desarrollar investigaciones que permitan estudiar las relaciones entre la Gestión del Conocimiento y el Rendimiento Laboral, así como considerar otras dimensiones importantes para la organización como el clima laboral, el crecimiento organizacional, la satisfacción laboral, entre otros.

Referencias bibliográficas

- Aguinis, H., Joo, H., y Gottfredson, R. K. (2012). Performance management universals: Think globally and act locally. *Business Horizons*, 55(4), 385-392. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.03.004>
- Agui-Ortiz, A. K. (2020). Bienestar y desempeño laboral de los trabajadores públicos de la UNHEVAL, Huánuco, 2019. *Gaceta Científica*, 6(4), 203-212. <https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/979>
- Álvarez-Indacochea, B. V., Indacochea-Ganchozo, B. S., Álvarez-Indacochea, A. A., Figueroa-Soledispa, M. L., y Yoza-Rodríguez, N. R. (2018). Gestión del talento humano orientado al modelo de evaluación de desempeño de los servidores públicos. *Polo del Conocimiento*, 3(1), 182-196. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/422>
- Andreeva, T., y Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617-636. <https://doi.org/10.1108/13673271211246185>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Avendaño, V., y Flores, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: Diálogos en la sociedad del Conocimiento*, 4(10), 201-227. <https://doi.org/10.21933/J.EDSC.2016.10.181>
- Bautista, R., Cienfuegos, R., y Aquilar, E. J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 109-121. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>

- Bell, R. E., Espín, M. E., y Espín, E. R. (2015). Tendencias de la gestión de talento humano en el sector público. *Revista científica ECOCIENCIA*, 2(2), 1-14. <https://www.proquest.com/doc-view/1827465187?sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Bernal-Torres, C. A., Aguilera, C. I., Henao-Cálad, M., y Frost, J. S. (2016). Gestión del conocimiento y actividad empresarial en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXII(1), 126-138. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/24901>
- Canal, A. I., Ovalles-Toledo, L. V., Sandoval, L. A., y Valdez, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(1), 79-94. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39736>
- Carmeli, A., Gelbard, R., y Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95-121. <https://doi.org/10.1002/hrm.21514>
- Ceschi, A., Demerouti, E., Sartori, R., y Weller, J. (2017). Decision-Making processes in the workplace: How exhaustion, lack of resources and job demands impair them and affect performance. *Frontiers in Psychology*, 8, 313. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00313>
- Chen, C.-J., y Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Contreras, F., y Tito, P. L. (2013). *La gestión del conocimiento y las políticas públicas*. Editorial Universidad María Auxiliadora.
- DeNisi, A. S., y Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127-179. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873178>
- Donate, M. J., y Guadamillas, F. (2010). The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation. *Knowledge and Process Management*, 17(2), 82-94. <https://doi.org/10.1002/kpm.344>
- Donate, M. J., y Sánchez, J. D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360-370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- Escorcía, J., y Barros, D. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3), 83-97. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33235>
- Gessi, N. L., Nüske, M. A., Thesing, N. J., Allebrandt, S. L., y Baggio, D. K. (2017). Gestión del conocimiento en la administración pública de los municipios de la Región de la Gran Santa Rosa/RS. *Revista Espacios*, 38(17), 14. <http://es.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p14.pdf>
- Girard, J., y Girard, J. (Eds.) (2018). *Knowledge Management Matters: Words of wisdom from leading practitioners*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

- González, J. J., y Álvarez, L. (2019). Gestión de Conocimiento e Innovación Abierta: hacia la conformación de un modelo teórico relacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1199-1222. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/30173>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S-2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Guevara, G. P., Verdesoto, A. E., y Castro, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. <https://doi.org/10.26820/recimundo/4.3julio.2020.163-173>
- Hislop, D., Bosua, R., y Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford University Press.
- Ibarra-Cisneros, M. A., Vela-Reyna, J. B., y Ríos-Nequis, E. I. (2020). Capital intelectual, gestión del conocimiento y desempeño en universidades. *Investigación Administrativa*, 49(126), 1-20. <https://doi.org/10.35426/IAv49n126.06>
- Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 230-257. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2015-0336>
- Karim, N. S. A., Razi, M. J. M., y Mohamed, N. (2012). Measuring employee readiness for knowledge management using intention to be involved with KM SECI processes. *Business Process Management Journal*, 18(5), 777-791. <https://doi.org/10.1108/14637151211270153>
- Kianto, A., Andreeva, T., y Pavlov, Y. (2013). The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(2), 112-122. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.9>
- Klein, S. B., Favero, E., y Wrubel, F. (2019). Cenário de pesquisas internacionais com a teoria social cognitiva em estudos organizacionais. *Redape. Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3), 443-464. <https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.42189>
- Kulkarni, U., y Freeze, R. (2004). Development and validation of a knowledge management capability assessment model. *ICIS 2004 Proceedings*, 54, 657-670. <http://aisel.aisnet.org/icis2004/54>
- Lee, H., y Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- Lee, T. Y., Wong, W. K., y Yeung, K. W. (2011). Developing a readiness self-assessment model (RSM) for Six Sigma for China enterprises. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(2), 169-194. <https://doi.org/10.1108/026567111111101746>
- Macías, E. K., y Vanga, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>
- Martins, E. C., y Meyer, H. W. J. (2012). Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 77-96. <https://doi.org/10.1108/13673271211198954>

- Massingham, P. R., y Massingham, R. K. (2014). Does knowledge management produce practical outcomes? *Journal of Knowledge Management*, 18(2), 221-254. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2013-0390>
- Meihami, B., y Meihami, H. (2013). Knowledge Management a way to gain a competitive advantage in firms (evidence of manufacturing companies). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, (3), 80-91. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=168572>
- Mpofu, M., y Hlatywayo, C. K. (2015). Training and development as a tool for improving basic service delivery; the case of a selected municipality. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 20(39), 133-136. <https://doi.org/10.1016/j.jefas.2015.10.004>
- Nakash, M., y Bouhnik, D. (2021). Knowledge management is not dead. It has changed its appearance. And it will continue to change. *Knowledge and Process Management*, 28, 29-39. <https://doi.org/10.1002/kpm.1655>
- Nguyen, T. N., y Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(2), 206-221. <https://doi.org/10.1108/02621711111105786>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., y Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill Education.
- North, K., y Kumta, G. (2018). *Knowledge Management: Value creation through organizational learning*. Springer Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-59978-6>
- Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice (e-Journal)*, 1238. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238/>
- Ozyilmaz A., y Cicek S. S. (2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context? *Journal of Management & Organization*, 21(3), 263-290. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.80>
- Padilla-Ornelas, P. J., y Martínez-Serna, M. D. C. (2018). Gestión del conocimiento y su influencia sobre el desempeño organizacional en las empresas de Aguascalientes. *Investigación y Ciencia*, 26(75), 55-65. <https://doi.org/10.33064/icycuaa2018751770>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., y Muñoz-Fritis, C. (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovativa: Efectos en la calidad institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1004-1018. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.2>
- Pinzón, S. Y., Maldonado, G., y Marín, J. T. (2019). Orientación de la gestión del conocimiento y rendimiento en las pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXI(1), 21-35. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/27284>
- Quiñonez, C., y Rivera, W. F. (2021). Modelo de gestión del conocimiento para centros de productividad e innovación. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23(2), 347-366. https://doi.org/10.36390/telos232_09
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-6 <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>

- Rezaee, A., Khoshsima, H., Zare-Bahtash, E., y Sarani, A. (2018). A mixed method study of the relationship between EFL teachers' job satisfaction and job performance in Iran. *International Journal of Instruction*, 11(4), 391-408. <http://dx.doi.org/10.12973/iji.2018.11425a>
- Sharma, V., y Shirsath, M. (2014). Training – A motivational tool. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(3), 27-35. <https://doi.org/10.9790/487X-16332735>
- Song, J. H., Kolb, J. A., Lee, U. H., y Kim, H. K. (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 65-101. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21120>
- Torres, K., y Lamenta, P. (2015). La gestión del conocimiento y los sistemas informáticos de las organizaciones. *Negotium*, 11(32), 3-20. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4908897>
- Villasana, L. M., Hernández, P., y Ramírez, É. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender; contabilidad y gestión*, 6(18), 53-78. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>
- Véliz, A. (2017). *Gestión del conocimiento y desempeño laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima 2016* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/7400>
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., y Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wang, Z., y Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899-8908. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>