Universidad Nacional Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN DE ORGANIZACIONES QUE IMPULSAN PROYECTOS DE DESARROLLO REGIONALES – 2024

Línea de investigación:
Desarrollo empresarial

Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Administración

Autor

Blanco Serrano Ernesto

Asesor

Blanco Huamán, Gerardo

ORCID: 0000-0001-7235-5431

Jurado

Zavala Sheen, Elmo Ramon

Pajuelo Camones, Carlos Heraclides

Torres Vásquez, Charles Pastor

Lima - Perú

2026

RECONOCIMIENTO - NO COMERCIAL - SIN OBRA DERIVADA
(CC BY-NC-ND)

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN DE ORGANIZACIONES QUE IMPULSAN PROYECTOS DE DESARROLLO REGIONALES – 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

23%	20%	8%	7%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.coursehero.com Fuente de Internet	2%
2	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal Trabajo del estudiante	2%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
4	www.researchgate.net Fuente de Internet	1%
5	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	Yesid Oswaldo González Marín. "Habilidades directivas para el desarrollo de la gestión de conocimiento organizacional", Universitat Politecnica de Valencia, 2023 Publicación	1%
7	Paez, Maria Angelica | Malaver Chaparro, Yelmi Paola. "Diseño e implementación de un modelo de gestión del conocimiento para el proceso logístico del área de proyectos de la Universidad Libre", Universidad El Bosque (Colombia) Publicación	1%
	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	

Universidad Nacional Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN DE ORGANIZACIONES QUE IMPULSAN PROYECTOS DE DESARROLLO REGIONALES – 2024

Línea de investigación:

Desarrollo Empresarial

Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Administración

Autor:

Blanco Serrano Ernesto

Asesor:

Blanco Huamán, Gerardo

ORCID: 0000-0001-7235-5431

Jurado:

Zavala Sheen, Elmo Ramon

Pajuelo Camones, Carlos Heraclides

Torres Vásquez, Charles Pastor

Lima– Perú

2026

INDICE

RESUMEN VIII

ABSTRACT VIII

I. INTRODUCCIÓN 1

1.1. Planteamiento del problema 1

1.2. Descripción del problema 2

1.3 formulación del problema 2

1.4. Antecedentes 4

1.5. Justificación de la investigación 6

1.6. Limitaciones de la investigación 7

1.7. Objetivos 8

1.8. Hipotesis 9

1.8.1. Hipótesis general 9

1.8.2. Hipótesis específicas 9

II. MARCO TEORICO 10

2.1. Bases teóricas 10

2.2. Marco conceptual 21

III. METODO 24

3.1. Tipo de investigación 24

3.2. Población y muestra 25

3.3 Operacionalización de variables 26

3.4 Instrumentos 27

3.5. Procedimientos 28

3.6. Análisis de datos 28

IV. RESULTADOS 29

4.1. Análisis e interpretación 29

4.2. Resultados descriptivos 53

4.3. Resultados inferenciales 55

4.3.1. Resultados inferenciales hipótesis general 55

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS 57

VI. CONCLUSIONES 60

VII. RECOMENDACIONES 63

VIII. REFERENCIAS 65

IX. ANEXOS 65

Anexo A. Matriz de consistencias 69

Anexo B. Validación de instrumentos 72

Anexo C. Confiabilidad de instrumentos 73

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización De Variables 26

Tabla 2 En la organización se realizan reuniones periódicas para compartir experiencias y lecciones aprendidas. 29

Tabla 3 Las experiencias obtenidas durante la ejecución de proyectos son documentadas de manera formal. 31

Tabla 4 Existen mecanismos formales para registrar el conocimiento generado por los colaboradores 32

Tabla 5 La organización promueve activamente el intercambio de conocimientos entre áreas o equipos de trabajo 34

Tabla 6 Se desarrollan capacitaciones internas orientadas a compartir conocimientos organizacionales 36

Tabla 7 El conocimiento adquirido en las capacitaciones es aplicado en las actividades laborales diarias 38

Tabla 8 Las decisiones administrativas se basan en conocimientos previamente compartidos o documentados 39

Tabla 9 La gestión del conocimiento ha contribuido a mejorar los procesos administrativos de la organización 41

Tabla 10 Poseo los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar adecuadamente mis funciones laborales 42

Tabla 11 Las capacitaciones recibidas han fortalecido mis habilidades técnicas en el trabajo44

Tabla 12 Soy capaz de resolver problemas relacionados con mis funciones laborales 45

Tabla 13 Trabajo de manera colaborativa con mis compañeros para alcanzar objetivos comunes. 47

Tabla 14 Me comunico de forma clara y efectiva dentro de la organización 48

Tabla 15 Planifico y organizo eficientemente mis actividades laborales 50

Tabla 16 Las capacitaciones han contribuido al desarrollo integral de mis competencias laborales 51

Tabla 17 Nivel de Gestión del Conocimiento en las organizaciones que impulsan proyectos de desarrollo regional 53

Tabla 18 Nivel de Desarrollo de Competencias Laborales de los colaboradores 54

Tabla 19 Correlación entre la Gestión del Conocimiento y el Desarrollo de Competencias Laborales 55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 En la organización se realizan reuniones periódicas para compartir experiencias y lecciones aprendidas. 29

Figura 2 Las experiencias obtenidas durante la ejecución de proyectos son documentadas de manera formal 31

Figura 3 Existen mecanismos formales para registrar el conocimiento generado por los colaboradores 33

Figura 4 La organización promueve activamente el intercambio de conocimientos entre áreas o equipos de trabajo 35

Figura 5 Se desarrollan capacitaciones internas orientadas a compartir conocimientos organizacionales 36

Figura 6 El conocimiento adquirido en las capacitaciones es aplicado en las actividades laborales diarias 38

Figura 7 Las decisiones administrativas se basan en conocimientos previamente compartidos o documentados 40

Figura 8 La gestión del conocimiento ha contribuido a mejorar los procesos administrativos de la organización 41

Figura 9 Poseo los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar adecuadamente mis funciones laborales 43

Figura 10 Las capacitaciones recibidas han fortalecido mis habilidades técnicas en el trabajo 44

Figura 11 Soy capaz de resolver problemas relacionados con mis funciones laborales 46

Figura 12 Trabajo de manera colaborativa con mis compañeros para alcanzar objetivos comunes. 47

Figura 13 Me comunico de forma clara y efectiva dentro de la organización.....49

Figura 14 Planifico y organizo eficientemente mis actividades laborales.....50

Figura 15 Las capacitaciones han contribuido al desarrollo integral de mis competencias laborales.....52

RESUMEN

Objetivo: Analizar la influencia de la gestión del conocimiento en el desarrollo de competencias laborales en las organizaciones que impulsan proyectos de desarrollo regional. **Método:** tuvo un método cualitativo como cuantitativos, la muestra fue será 50 participantes. En síntesis: el método combina cuestionarios estructurados para medir percepciones y competencias con entrevistas y grupos focales para explorar experiencias, todo bajo un enfoque mixto que asegura validez, confiabilidad y riqueza interpretativa. **Resultados:** Los resultados: Los análisis muestran una relación significativa ($\rho = 0{,}684$; $p < 0{,}05$) entre gestión del conocimiento y desempeño, fortaleciendo competencias técnicas, interpersonales y de gestión. Sin embargo, gran parte de los participantes se ubicó en posiciones neutrales respecto a prácticas como documentación, intercambio y aplicación del conocimiento, lo que refleja limitaciones culturales y estructurales. La capacitación contribuye al desarrollo de competencias, pero su impacto es mayor cuando se articula con estrategias claras de gestión del conocimiento. La percepción de los trabajadores sobre la efectividad de las capacitaciones es moderadamente favorable, aunque condicionada por la cultura organizacional y el entorno colaborativo. Factores como liderazgo, apoyo institucional y recursos tecnológicos resultan determinantes para consolidar procesos sostenibles. Finalmente, se evidencia que las organizaciones están en transición hacia modelos digitales, siendo clave fortalecer competencias digitales para lograr una gestión del conocimiento más integrada y efectiva. **Conclusiones:** La gestión del conocimiento fortalece el capital humano y la eficiencia organizacional, pero requiere institucionalización, cultura favorable y articulación con la capacitación para maximizar su impacto.

Palabras claves: gestión del conocimiento, capacitación efectiva, crecimiento profesional

ABSTRACT

Objective: To analyze the impact of knowledge management on the development of work skills in organizations promoting regional development projects. Method: A mixed method approach combining qualitative and quantitative data was used. The sample consisted of 50 participants. In short: The method combines structured questionnaires to measure perceptions and skills with interviews and focus groups, all conducted within a mixed method framework that ensures validity, reliability and interpretability. Results: The results show a significant relationship ($\rho = 0.684$; $p < 0.05$) between knowledge management and work performance, strengthening technical, interpersonal and managerial skills. However, the majority of participants remained neutral towards practices such as documenting, sharing and applying knowledge, reflecting cultural and structural constraints. Training contributes to the development of skills, but its impact is greater when integrated with clear knowledge management strategies. Employees' perceptions of the effectiveness of training are moderately favorable, but are conditioned by organizational culture and collaborative environment. Factors such as leadership, institutional support, and technological resources are essential to foster sustainable processes. Finally, it is clear that organizations are moving towards digital models, making it essential to strengthen digital skills to achieve integrated and effective knowledge management. Conclusions: Knowledge management strengthens human capital and organizational performance, but requires institutionalization, a supportive culture, and integration with training to maximize its impact.

Keywords: knowledge management, effective learning, professional development

I. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de globalización y constante cambio, las organizaciones enfrentan el desafío de adaptarse y evolucionar para mantenerse competitivas. La gestión del conocimiento se ha convertido en un componente medular que permite a las entidades no solo perdurar, sino expandirse en un medio versátil. Esta administración del saber implica la gestación, resguardo, trasvase y materialización del conocimiento dentro de la entidad corporativa, lo que incide de manera sustantiva en la consolidación de aptitudes profesionales entre sus integrantes

El adiestramiento sólido resulta primordial para la evolución laboral e institucional. No obstante, numerosas entidades corporativas aún adolecen de una orientación estructurada que les permita articular la administración del saber dentro de sus esquemas formativo

Esto puede resultar en una falta de alineación entre las habilidades que se desarrollan y las necesidades reales del mercado laboral, afectando la eficacia de los proyectos de desarrollo regional.

En este sentido, la presente investigación se orienta a examinar cómo una administración idónea del saber puede potenciar la maduración de aptitudes ocupacionales, facilitando la materialización de iniciativas que respondan a las exigencias del entorno regional. Asimismo, la consolidación de competencias profesionales no solo favorece a los individuos, sino que también repercute de manera positiva en la entidad corporativa y en la colectividad. Al robustecer las destrezas y cogniciones de los trabajadores, se incrementa la eficiencia, se estimula la creatividad y se perfecciona la capacidad de reacción frente a los retos del mercado. Esta investigación pretende delinear un modelo de gestión del conocimiento que habilite a las organizaciones a optimizar sus esquemas de instrucción, asegurando que los proyectos de desarrollo regional alcancen mayor eficacia y sostenibilidad

1.1. Planteamiento del problema

En el contexto actual, las organizaciones que impulsan proyectos de desarrollo regional se enfrentan a una serie de desafíos que limitan su efectividad y sostenibilidad. Uno de los problemas más apremiantes es la insuficiente gestión del conocimiento, que afecta directamente el desarrollo de competencias laborales en sus colaboradores. Esta situación se traduce en una brecha significativa entre las habilidades requeridas por el mercado y las capacidades existentes en la fuerza laboral.

A menudo, las organizaciones carecen de un enfoque sistemático que integre la gestión del conocimiento en sus procesos de capacitación. Esto resulta en una formación disonante, donde los programas de capacitación no están alineados con las necesidades reales del entorno laboral. La falta de esta alineación no solo obstaculiza el crecimiento profesional de los individuos, sino que también limita la capacidad de las organizaciones para ejecutar proyectos que respondan a las demandas del desarrollo regional.

Además, la ausencia de prácticas efectivas de gestión del conocimiento puede generar un círculo vicioso de ineficiencia y desmotivación. Los colaboradores, al no recibir la formación adecuada, pueden experimentar frustración, lo que a su vez afecta su rendimiento y compromiso con la organización. Esta dinámica no solo impacta la moral del equipo, sino que también repercute en la calidad de los proyectos implementados, debilitando la reputación y la capacidad de respuesta de la organización ante los desafíos del entorno.

1.2. Descripción del problema

Por otra parte, en un escenario donde la inventiva y la capacidad de adaptación resultan capitales, la ausencia de un esquema sólido de administración del saber impide que las entidades corporativas aprovechen las vivencias y cogniciones acumuladas. Ello se traduce en una merma de posibilidades para perfeccionar procedimientos, racionalizar recursos y estimular la inventiva entre sus integrantes. En consecuencia, la deficiencia en la orquestación

del conocimiento se erige como un impedimento para la sostenibilidad evolutiva y la competitividad de las instituciones en el ámbito regional

En este sentido, es imperativo abordar la problemática de la gestión del conocimiento como un factor clave para el desarrollo de competencias laborales. La presente investigación busca explorar las dinámicas existentes entre la gestión del conocimiento y el desarrollo de habilidades en las organizaciones, proponiendo un modelo que permita optimizar los procesos de capacitación y, a su vez, potenciar la efectividad de los proyectos de desarrollo regional. Al hacerlo, se espera contribuir al fortalecimiento de las capacidades laborales y, en última instancia, al desarrollo integral de las comunidades.

Este planteamiento del problema no solo identifica las deficiencias actuales, sino que también establece un marco para la investigación que busca ofrecer soluciones prácticas y aplicables en el contexto de la gestión del conocimiento y la capacitación laboral.

1.3 formulación del problema

-Problema general

¿Cómo influye la gestión del conocimiento en el desarrollo de competencias laborales en las organizaciones que implementan proyectos de desarrollo regional?

-Problema especifico

¿Qué prácticas de gestión del conocimiento se están utilizando en las organizaciones que promueven proyectos de desarrollo regional?

¿Cuál es la relación entre las estrategias de capacitación implementadas y el desarrollo de competencias laborales en los participantes?

¿Cómo perciben los trabajadores la efectividad de las capacitaciones en relación con la gestión del conocimiento?

¿Qué factores contextuales afectan la implementación de la gestión del conocimiento en el ámbito de la capacitación laboral?

1.4. Antecedentes

Nonaka y Takeuchi (2020), en The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, examinan el modelo de generación de saber que subraya la trascendencia de la interacción entre conocimiento tácito y explícito dentro de las instituciones corporativas. Los autores sostienen que una administración idónea del saber constituye un pilar esencial para la invención y la consolidación de aptitudes profesionales en escenarios empresariales. Su énfasis en el aprendizaje organizacional y en la producción de valor mediante la cognición resulta decisivo para comprender cómo las entidades pueden ajustarse con agilidad a las mutaciones del mercado.

Garavito y Pérez (2021), en Competencias para la Gestión del Conocimiento en Organizaciones del Sector Público, Este estudio investiga las competencias necesarias para gestionar el conocimiento en instituciones públicas, subrayando la trascendencia de la formación permanente y del desarrollo de destrezas especializadas como mecanismos para incrementar la eficacia institucional. El estudio adquiere relevancia al mostrar cómo dichas competencias se convierten en prácticas optimizadas dentro del ámbito público, un sector que con frecuencia enfrenta retos singulares en la gestión del conocimiento.

Alavi y Leidner (2001), en *Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*, ofrecen una examinación minuciosa de los fundamentos conceptuales vinculados a gestión del conocimiento y a los sistemas que la sustentan. La claridad con la que Alavi y Leidner abordan los problemas de investigación en la gestión del conocimiento es invaluable para académicos y profesionales que buscan implementar estrategias efectivas en sus organizaciones.

López y Ruiz (2022) Desarrollo de Competencias en la Era Digital: Un Enfoque para la Gestión del Conocimiento. Este artículo explora cómo la digitalización ha transformado las competencias requeridas en el lugar de trabajo y cómo las organizaciones pueden adaptarse a

estas nuevas exigencias a través de una gestión del conocimiento adecuada. Apreciación: La trascendencia de este estudio se fundamenta en su perspectiva contemporáneo hacia la digitalización, un factor crítico en la evolución de las competencias laborales y la gestión del conocimiento.

Martínez y Gómez (2023), en Impacto de la Formación en Gestión del Conocimiento en la Productividad Laboral, examinan cómo las iniciativas formativas vinculadas a la gestión del conocimiento inciden en la eficiencia de los trabajadores en distintos sectores productivos, aportando evidencia empírica sobre la correlación entre el adiestramiento especializado y el desempeño ocupacional. La indagación resulta particularmente significativa en un escenario donde las entidades corporativas procuran optimizar la productividad mediante la inversión en la potenciación de competencias profesionales.

Fernández y Torres (2022), en *Estrategias de gestión del conocimiento en empresas emergentes: Un enfoque práctico*, exploran cómo los emprendimientos incipientes implementan tácticas de administración del saber con el propósito de estimular la invención **y** fortalecer la competitividad corporativa. La indagación resulta trascendental para comprender de qué manera las organizaciones jóvenes pueden capitalizar el conocimiento como un activo estratégico**,** permitiéndoles diferenciarse en el mercado y consolidar su posición frente a entornos altamente dinámicos.

Salazar y Mendoza (2021) en *El papel de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento.* Este artículo examina cómo la cultura dentro de una organización influye en la efectividad de las prácticas de gestión del conocimiento. El estudio aporta una perspectiva valiosa sobre la interrelación entre cultura y conocimiento, destacando que una cultura organizacional adecuada puede potenciar significativamente el aprendizaje y la innovación.

Rojas y Vargas (2023) en *Competencias digitales y su impacto en la gestión del conocimiento: Un estudio en universidades*. Este trabajo analiza cómo las competencias

digitales de los docentes afectan la gestión del conocimiento en entornos académicos. La investigación resalta la necesidad de integrar habilidades digitales en la formación docente, lo que es fundamental en un mundo cada vez más digitalizado.

Castro y Paredes (2020), en *La gestión del conocimiento como motor de innovación en el sector salud*, examinan cómo la administración del saber puede fungir como un catalizador de invención dentro de las instituciones sanitarias. Los autores presentan un análisis significativo que evidencia cómo la orquestación cognitiva no solo perfecciona la calidad de la atención al paciente, sino que también dinamiza la investigación científica y el desarrollo tecnológico en el ámbito de la salud.

Jiménez y Soto (2021), en *El impacto de la formación en gestión del conocimiento en la productividad organizacional*, indagan la correlación existente entre la capacitación especializada en administración del saber y el desempeño corporativo en distintas empresas. Los autores presentan evidencia empírica que demuestra que la inversión en programas formativos de gestión del conocimiento puede derivar en un incremento sustantivo de la eficiencia productiva**,** aspecto que se configura como determinante para la sostenibilidad empresarial en entornos competitivos.

1.5. Justificación de la Investigación

Se fundamenta en la imperiosa necesidad de perfeccionar la administración del saber en entidades que llevan a cabo proyectos de desarrollo regional. En un contexto laboral en constante transformación, donde las habilidades requeridas evolucionan con rapidez, es esencial que las organizaciones ajusten sus tácticas de capacitación y gestión del conocimiento.

Pertinencia Social:

Los proyectos de desarrollo regional ejercen un impacto considerable en las comunidades, y su éxito depende en gran medida de la capacidad de los colaboradores para adquirir y aplicar nuevas habilidades. Esta investigación pretende contribuir al desarrollo

sostenible de estas comunidades mediante la mejora de la efectividad de los programas de formación.

Optimización Organizacional:

Al proponer un modelo de administración del conocimiento, se espera que las organizaciones incrementen su eficacia operativa, mejoren la toma de decisiones y fomenten un ambiente de aprendizaje continuo. Esto no solo beneficiará a los empleados, sino que también potenciará el rendimiento integral de la entidad.

Contribución Académica:

La indagación enriquecerá el acervo de conocimiento existente sobre la gestión del saber y el desarrollo de competencias laborales, ofreciendo un marco teórico y práctico que puede ser replicado en otros contextos y áreas.

Innovación en Capacitación:

La alineación entre las exigencias del mercado laboral y los programas de formación es crucial. Esta investigación busca identificar esas necesidades y proponer soluciones innovadoras que respondan a ellas, asegurando que los colaboradores estén debidamente preparados para enfrentar los desafíos del entorno laboral.

1.6. Limitaciones de la Investigación

A pesar de la significación y relevancia de esta indagación, surgen ciertas limitaciones que deben ser consideradas:

Acceso a Información:

La disponibilidad y calidad de los datos sobre las competencias laborales y la gestión del conocimiento pueden ser restringidas. Esto podría incidir en la precisión de los análisis y las conclusiones.

Contexto Regional:

Los resultados obtenidos pueden estar condicionados por el contexto específico de la región en estudio. Por ende, la generalización de los hallazgos a otras regiones o sectores podría ser limitada.

Resistencia al Cambio:

La implementación de un nuevo modelo de gestión del conocimiento puede enfrentar resistencia por parte de los colaboradores y la dirección de la organización, lo que podría obstaculizar la aplicación efectiva de las recomendaciones.

Tiempo y Recursos:

La investigación podría verse restringida por limitaciones de tiempo y recursos, afectando la profundidad del estudio y la capacidad para realizar un análisis exhaustivo.

Alteraciones en el Entorno Laboral:

La dinámica del mercado laboral es cambiante, y factores externos como crisis económicas o modificaciones en políticas gubernamentales pueden influir en la relevancia de las competencias necesarias y en la efectividad de los programas de capacitación.

1.7. Objetivos

-Objetivo general

Analizar la influencia de la gestión del conocimiento en el desarrollo de competencias laborales en las organizaciones que impulsan proyectos de desarrollo regional.

-Objetivos específicos

Identificar las prácticas de gestión del conocimiento que se están utilizando en las organizaciones dedicadas a proyectos de desarrollo regional.

Evaluar la relación entre las estrategias de capacitación y el desarrollo de competencias laborales en los participantes de estas organizaciones.

Examinar la percepción de los trabajadores sobre la efectividad de las capacitaciones en función de la gestión del conocimiento.

Determinar los factores contextuales que influyen en la implementación de la gestión del conocimiento en el área de capacitación laboral.

1.8. Hipotesis

1.8.1. Hipótesis general

La gestión del conocimiento tiene un impacto positivo en el desarrollo de competencias laborales en las organizaciones que implementan proyectos de desarrollo regional.

1.8.2. Hipótesis específicas

H1: Las organizaciones que utilizan prácticas efectivas de gestión del conocimiento presentan un mayor desarrollo de competencias laborales en sus participantes.

H2: Existe una relación positiva entre las estrategias de capacitación implementadas y el desarrollo de competencias laborales en los trabajadores.

H3: Los trabajadores que perciben las capacitaciones como efectivas reportan un mayor desarrollo de competencias laborales.

H4: Los factores contextuales, como el apoyo institucional y la cultura organizacional, influyen significativamente en la implementación de la gestión del conocimiento en la capacitación laboral.

II. MARCO TEORICO

2.1. Bases teóricas

2.1.1. Gestión del Conocimiento

Para Nonaka y Takeuchi (1995) definen la gestión del conocimiento como un proceso continuo que permite a las organizaciones convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito, lo que a su vez fomenta la innovación y el desarrollo organizacional.

Interpretando a Nonaka y Takeuchi, explica que no es simplemente un conjunto de técnicas, sino un enfoque dinámico que transforma la sabiduría implícita de los empleados en información accesible y utilizable. Este proceso no solo impulsa la innovación, sino que también crea un ambiente colaborativo donde el aprendizaje se convierte en un activo estratégico. Así, las empresas pueden adaptarse mejor a los cambios del entorno y mantenerse competitivas.

Davenport y Prusak (1998) sostienen que la administración del saber constituye un componente esencial para el éxito corporativo en la denominada era de la información. Su planteamiento no se limita a la mera recopilación de datos, sino que enfatiza la necesidad de transmutar la información en acciones tangibles capaces de generar valor. Al propiciar el flujo cognitivo entre los integrantes de la organización, las entidades logran capitalizar su patrimonio intelectual, lo que impulsa la invención, perfecciona la toma de decisiones y fortalece la capacidad de adaptación. En este sentido, la gestión del conocimiento se erige como un pilar estratégico que respalda tanto la competitividad como el crecimiento sostenible de las instituciones.

Wiig (1997) concibe la gestión del conocimiento como un enfoque metódico orientado a identificar, generar, representar, diseminar y aplicar el saber con el propósito de optimizar el desempeño institucional. Desde su perspectiva cognitiva requiere un marco estructurado que

permita maximizar el potencial del conocimiento dentro de las organizaciones. Este proceso no se limita al acopio de información, sino que incluye su interpretación crítica y su aplicación en escenarios prácticos. Al instaurar sistemas que favorezcan la creación y el intercambio de saberes, las entidades pueden perfeccionar su eficacia operativa y responder con agilidad a las exigencias del mercado. En consecuencia, la gestión del conocimiento se erige como una herramienta axial para impulsar la innovación y garantizar la sostenibilidad organizacional.

La perspectiva de Alavi y Leidner (2001) enfatiza la interdependencia intrínseca entre el capital humano y la infraestructura tecnológica en el ámbito de la gestión del conocimiento. Su planteamiento trasciende la mera implementación de herramientas digitales, al destacar la necesidad de cultivar una cultura institucional que valore el aprendizaje colectivo y el intercambio epistémico. Al articular los sistemas de gestión del saber con las capacidades humanas, las organizaciones pueden configurar un ecosistema fértil para la invención y la mejora continua. De este modo, se subraya la importancia de un enfoque holístico, capaz de integrar tanto los componentes técnicos como los factores humanos en la administración del conocimiento, consolidando así la competitividad y sostenibilidad organizacional.

Choo (1998) concibe la gestión del conocimiento como un proceso integral mediante el cual las organizaciones emplean la información para construir significado, generar saberes y adoptar decisiones fundamentadas. Desde su perspectiva, este enfoque trasciende el mero acopio de datos, pues exige un análisis crítico y la configuración de sentido a partir de la información disponible, lo que habilita a las instituciones para tomar decisiones más precisas. Al promover un entorno donde se valoren la interpretación reflexiva y el aprendizaje continuo, las organizaciones fortalecen su capacidad de adaptación y de prosperar en escenarios cambiantes. En consecuencia, la gestión del conocimiento se erige como un motor estratégico que impulsa tanto la toma de decisiones de alto nivel como la innovación organizacional.

2.1.1.1. Dimensiones Variable Gestión del Conocimiento

-Prácticas de Captura del Conocimiento

Las prácticas de captura del conocimiento son esenciales para las organizaciones que buscan maximizar su capital intelectual y fomentar la innovación. Probst, et al. (2001), estas prácticas implican procesos sistemáticos que permiten identificar y documentar el conocimiento crítico que reside en los empleados y en las operaciones de la organización. Este enfoque no solo asegura que la experiencia acumulada no se pierda, sino que también crea un entorno propicio para que los empleados compartan su saber, lo que resulta en una base sólida de conocimiento que impulsa la innovación y mejora la toma de decisiones.

Por otro lado, Alavi y Leidner (2001) enfatizan que la captura del conocimiento debe ser parte integral de un sistema de gestión del conocimiento efectivo. En su visión, este proceso no se limita a la recolección de datos, sino que requiere la creación de un marco que facilite el acceso y uso eficiente del conocimiento recopilado. Al implementar prácticas robustas de captura, las organizaciones no solo preservan el conocimiento crítico, sino que también garantizan su utilización para fomentar la innovación y mejorar el rendimiento organizacional.

Asimismo, Spender (2008) argumenta que estas prácticas son fundamentales para transformar el conocimiento implícito de los empleados en un recurso explícito que pueda ser utilizado por la organización. Este proceso transformador permite a las empresas aprovechar el potencial oculto de sus trabajadores, convirtiendo el conocimiento tácito en información accesible y valiosa. Así, las organizaciones no solo mejoran su eficiencia operativa, sino que también promueven una cultura de aprendizaje continuo.

Finalmente, Wiig (1997) sostiene que las prácticas de captura del conocimiento deben ser procesos sistemáticos que identifiquen, documenten y almacenen el conocimiento crítico, asegurando su disponibilidad para futuras referencias. Este enfoque estructurado va más allá de la simple recopilación de datos, ya que implica un análisis cuidadoso sobre qué

conocimiento es valioso y cómo debe ser documentado. Al implementar prácticas efectivas de captura, las organizaciones no solo crean un acervo de conocimiento que se preserva, sino que también lo activan cuando es necesario, lo que impulsa la innovación y mejora continua en la toma de decisiones.

- Estrategias para Compartir el Conocimiento

Kim y Lee (2008) sostienen que las estrategias de difusión del saber constituyen un elemento axial en aquellas organizaciones que buscan estimular la cooperación y la invención. Dichas estrategias suponen la configuración de entornos propicios que favorezcan el intercambio de información y experiencias entre los colaboradores. Este planteamiento no solo impulsa una comunicación transparente, sino que también garantiza que el conocimiento valioso se transmita de manera eficaz, generando una cultura institucional más dinámica y flexible, capaz de adaptarse a los cambios del entorno competitivo.

Además, Spender (2008) argumenta que compartir el conocimiento es esencial para transformar la experiencia individual en un recurso colectivo. Este proceso no solo enriquece el capital intelectual de la organización, sino que también promueve la innovación al permitir que diferentes perspectivas se integren en la toma de decisiones. Al establecer plataformas y mecanismos que faciliten el intercambio de ideas, las empresas pueden aprovechar el potencial creativo de sus empleados, lo que resulta en soluciones más efectivas y adaptadas a las necesidades del mercado.

Asimismo, O'Dell y Grayson (1998) enfatizan que las estrategias para compartir el conocimiento deben ser proactivas y sistemáticas. Aseguran que, para que el conocimiento fluya de manera efectiva, es necesario crear un ambiente de confianza donde los empleados se sientan cómodos al compartir sus ideas y experiencias. Al fomentar una cultura de colaboración y apoyo, las organizaciones pueden garantizar que el conocimiento se comparta no solo de

manera horizontal, sino también vertical, lo que enriquece la base de conocimiento de toda la organización.

Finalmente, Wiig (1997) sostiene que compartir el conocimiento es un proceso que debe ser gestionado cuidadosamente para maximizar su impacto. Esto implica no solo la identificación de qué conocimiento es valioso, sino también la creación de estrategias que faciliten su difusión. Al implementar herramientas y tecnologías que apoyen el intercambio de información, las organizaciones pueden asegurar que el conocimiento crítico esté disponible para quienes lo necesiten, lo que impulsa la innovación y mejora la toma de decisiones.

- Aplicación del Conocimiento

La **aplicación del conocimiento** es un aspecto crítico en las organizaciones que buscan maximizar su potencial y alcanzar sus objetivos estratégicos. Probst, et al. (2001), la aplicación efectiva del conocimiento implica utilizar la información y las experiencias acumuladas para resolver problemas y tomar decisiones informadas. Este proceso no solo permite a las organizaciones mejorar su eficiencia operativa, sino que también fomenta la innovación al aplicar el conocimiento de manera creativa en situaciones prácticas.

Por otro lado, Alavi y Leidner (2001) enfatizan que la aplicación del conocimiento debe ser parte integral de un sistema de gestión del conocimiento. En su visión, es fundamental que las organizaciones establezcan mecanismos que faciliten el uso del conocimiento existente en el trabajo diario. Dichos mecanismos pueden incluir la construcción de repositorios accesibles, la implementación de herramientas colaborativas y la promoción de una cultura institucional que valore el aprendizaje continuo. Al hacerlo, las empresas pueden asegurar que el conocimiento no se quede estancado, sino que se utilice activamente para mejorar los procesos y resultados.

Además, Spencer y Spencer (2008) argumenta que la aplicación del conocimiento es esencial para transformar la teoría en práctica. Este proceso implica no solo la utilización de

conocimientos previos, sino también la adaptación y modificación de ese conocimiento según las circunstancias cambiantes del entorno. Al fomentar un enfoque flexible y dinámico hacia la aplicación del conocimiento, las organizaciones pueden responder de manera más efectiva a los desafíos del mercado y aprovechar nuevas oportunidades.

Asimismo, O'Dell et al. (1998) subrayan que la aplicación del conocimiento debe ser sistemática y estratégica. Para lograr esto, es crucial que las organizaciones establezcan protocolos claros que guíen a los empleados en la utilización del conocimiento disponible. Esto incluye la identificación de las mejores prácticas, la evaluación de resultados y la retroalimentación continua, lo que permite ajustar y mejorar los métodos de aplicación. Al crear un marco estructurado, las organizaciones pueden maximizar el impacto del conocimiento en sus operaciones.

2.1.2. Variable Desarrollo de Competencias Laborales

El desarrollo de competencias laborales constituye una variable dependiente esencial en el ámbito organizacional, pues refleja la aptitud de los colaboradores para desempeñarse con eficacia en sus funciones. De acuerdo con Kim y Lee (2006), dicho desarrollo se encuentra condicionado por diversas prácticas de gestión del saber que las instituciones implementan. Al promover un entorno que estimule el aprendizaje continuo y la capacitación sostenida, las empresas logran potenciar de manera significativa las destrezas de sus trabajadores, lo que repercute positivamente en el rendimiento corporativo.

Por su parte, Alavi y Leidner (2001) subrayan que la consolidación de competencias laborales no depende únicamente de la formación formal, sino también de la experiencia práctica y del intercambio epistémico entre colegas. En este sentido, las organizaciones deben propiciar espacios de aprendizaje colaborativo, donde los empleados compartan sus vivencias y se nutran mutuamente. Este enfoque no solo enriquece el capital humano, sino que además

fortalece la cohesión interna y el trabajo en equipo, elementos decisivos para la sostenibilidad y competitividad organizacional.

Además, Spencer y Spencer (2008) argumenta que el desarrollo de competencias laborales está intrínsecamente ligado a la aplicación del conocimiento. Cuando los empleados tienen la oportunidad de aplicar lo que han aprendido en situaciones reales, su capacidad para resolver problemas y adaptarse a nuevos desafíos se incrementa. Este proceso de aplicación práctica permite que las competencias se consoliden y se traduzcan en resultados tangibles para la organización.

Asimismo, O'Dell et al. (1998) subrayan que las competencias laborales se desarrollan de manera más efectiva en un entorno que valore la retroalimentación y el reconocimiento. Al establecer mecanismos que permitan a los empleados recibir comentarios sobre su desempeño, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora y fomentar un ciclo de aprendizaje continuo. Este enfoque no solo motiva a los empleados, sino que también les proporciona las herramientas necesarias para crecer profesionalmente.

Wiig (1997) el desarrollo de competencias laborales se configura como una variable dependiente que refleja la eficacia de las prácticas de gestión del conocimiento dentro de una institución. Al promover un entorno de aprendizaje sostenido, incentivar la aplicación práctica del saber y ofrecer retroalimentación constructiva, las empresas pueden fortalecer de manera significativa las aptitudes de sus empleados. Este proceso no solo repercute en la productividad y el rendimiento organizacional, sino que también impulsa el crecimiento profesional de los trabajadores, generando un ciclo virtuoso de mejora y adaptación indispensable para asegurar el éxito a largo plazo.

2.1.2.1. Dimensiones de la variable Desarrollo de Competencias Laborales

Las dimensiones de la variable desarrollo de competencias laborales son fundamentales para el éxito de los empleados y de la organización. Al abordar las competencias técnicas,

interpersonales, de gestión, de aprendizaje continuo e inteligencia emocional, las empresas pueden crear un entorno de trabajo que fomente el crecimiento y la adaptabilidad. Este enfoque no solo mejora el rendimiento organizacional, sino que también contribuye al desarrollo profesional de los empleados, creando un ambiente laboral más motivador y productivo

2.1.2.2. La dimensión de competencias técnicas es fundamental en el desarrollo de habilidades laborales, ya que se refiere a la capacidad de los empleados para realizar tareas específicas relacionadas con su área de trabajo. Según Probst, et al. (2001), estas competencias son esenciales para garantizar que los empleados puedan desempeñar sus funciones de manera eficiente y efectiva. Al enfocarse en el desarrollo de estas habilidades técnicas, las organizaciones pueden aumentar la productividad y mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Por otro lado, Alavi y Leidner (2001) destacan que las competencias técnicas no solo incluyen el conocimiento teórico, sino también la habilidad para aplicar ese conocimiento en situaciones prácticas. Esto implica que las organizaciones deben proporcionar oportunidades de capacitación que permitan a los empleados practicar y perfeccionar sus habilidades. La formación en el trabajo, los talleres y las simulaciones son ejemplos de métodos que pueden facilitar este aprendizaje práctico, asegurando que los empleados estén bien equipados para enfrentar los desafíos del día a día.

Además, Spencer (1996) argumenta que la actualización constante de las competencias técnicas es crucial en un entorno laboral en rápida evolución. Las tecnologías y los métodos de trabajo cambian con frecuencia, por lo que es vital que los empleados se mantengan al día con las últimas tendencias y herramientas en su campo. Las organizaciones deben fomentar una cultura de aprendizaje continuo, donde la capacitación y la actualización de habilidades sean parte integral del desarrollo profesional de los empleados.

Asimismo, O'Dell et al. (1998) subrayan la importancia de la evaluación de competencias técnicas. Para asegurar que los empleados posean las habilidades necesarias, es fundamental implementar sistemas de evaluación que midan el nivel de competencia en áreas específicas. Estas evaluaciones no solo ayudan a identificar fortalezas y áreas de mejora, sino que también permiten a las organizaciones diseñar programas de capacitación personalizados que se alineen con las necesidades individuales y organizacionales.

Finalmente, Wiig (1997) sostiene que la dimensión de competencias técnicas debe ser complementada con habilidades blandas, como la comunicación y el trabajo en equipo. Aunque las competencias técnicas son esenciales, el éxito en el entorno laboral moderno también depende de la capacidad de colaborar efectivamente con otros. Por lo tanto, las organizaciones deben adoptar un enfoque holístico en el desarrollo de competencias, integrando tantas habilidades técnicas como blandas en sus programas de formación.

En conclusión, la dimensión de competencias técnicas es esencial para el éxito de los empleados y de la organización en su conjunto. Al proporcionar formación práctica, fomentar la actualización continua y evaluar regularmente las competencias, las organizaciones pueden asegurar que sus empleados estén bien preparados para enfrentar los desafíos del mercado. Este enfoque no solo mejora la eficiencia y la calidad del trabajo, sino que también contribuye al desarrollo profesional de los empleados, creando un ambiente de trabajo más dinámico y productivo.

2.1.2.3. La dimensión de competencias interpersonales es esencial en el desarrollo de habilidades laborales, ya que se refiere a la capacidad de los empleados para interactuar y comunicarse eficazmente con otros. Según Probst et al. (2001), estas competencias son fundamentales para el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la construcción de relaciones laborales positivas. Al enfocarse en el desarrollo de estas habilidades, las

organizaciones pueden mejorar la colaboración y el ambiente de trabajo, lo que a su vez impacta positivamente en la productividad.

Por otro lado, Alavi y Leidner (2001) destacan que las competencias interpersonales incluyen habilidades como la comunicación efectiva, la empatía y la capacidad de escuchar. Estas habilidades permiten a los empleados entender mejor las necesidades y perspectivas de sus colegas, lo que facilita la cooperación y la cohesión en el equipo. Las organizaciones deben proporcionar capacitación y oportunidades de desarrollo que fomenten estas habilidades, asegurando que los empleados puedan interactuar de manera constructiva en diversas situaciones.

Además, Spencer y Spencer (2008). argumenta que el desarrollo de competencias interpersonales es crucial para la gestión del cambio en las organizaciones. En un entorno laboral en constante evolución, la capacidad de comunicarse y colaborar efectivamente se vuelve aún más importante. Los empleados que poseen fuertes competencias interpersonales son más capaces de adaptarse a nuevas circunstancias, motivar a sus compañeros y liderar iniciativas de cambio, lo que contribuye al éxito organizacional.

Asimismo, O'Dell et al. (1998) subrayan la importancia de la inteligencia emocional como parte de las competencias interpersonales. La habilidad para reconocer y gestionar las propias emociones, así como las de los demás, es fundamental para establecer relaciones laborales efectivas. Las organizaciones deben fomentar un entorno donde se valore la inteligencia emocional, proporcionando formación que ayude a los empleados a desarrollar esta competencia clave.

Finalmente, Wiig (1997) sostiene que las competencias interpersonales deben ser evaluadas y reforzadas continuamente. La retroalimentación regular y el coaching pueden ayudar a los empleados a identificar áreas de mejora en sus habilidades interpersonales. Al establecer un sistema de evaluación que incluya la retroalimentación de compañeros y

supervisores, las organizaciones pueden crear un ciclo de aprendizaje que potencie el desarrollo de estas competencias.

2.1.2.4. La dimensión de competencias de gestión es fundamental para el desarrollo de habilidades laborales, ya que se refiere a la capacidad de los empleados para planificar, organizar, dirigir y controlar recursos de manera efectiva. Según Probst (2001), estas competencias son esenciales para el liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones. Al centrarse en el desarrollo de estas habilidades, las empresas pueden mejorar su eficiencia operativa y alcanzar sus objetivos estratégicos.

Por otro lado, Alavi y Leidner (2001) destacan que las competencias de gestión incluyen habilidades como la planificación estratégica, la gestión del tiempo y la capacidad de delegar tareas. Estas habilidades permiten a los líderes coordinar eficazmente los esfuerzos de sus equipos y optimizar el uso de los recursos disponibles. Las organizaciones deben proporcionar formación y desarrollo que fortalezcan estas competencias, asegurando que los empleados estén preparados para asumir roles de liderazgo y gestión.

Además, Spencer y Spencer (2008) sostiene que la capacidad de adaptación frente a transformaciones y la gestión de crisis constituyen una competencia gerencial esencial. En un entorno corporativo dinámico, los líderes deben demostrar la habilidad de tomar decisiones ágiles y eficaces bajo presión. La formación en gestión del cambio y en resolución estratégica de problemáticas dota a los colaboradores de las herramientas necesarias para afrontar contingencias inesperadas y conducir a sus equipos a través de situaciones complejas, fortaleciendo así la resiliencia organizacional y la eficacia colectiva.

Finalmente, Wiig (1997) sostiene que la evaluación y el desarrollo continuo de las competencias de gestión son esenciales para el éxito organizacional. Las organizaciones deben implementar sistemas de evaluación del desempeño que incluyan retroalimentación sobre las

habilidades de gestión de los empleados. Esto no solo ayuda a identificar áreas de mejora, sino que también permite a los líderes recibir el apoyo necesario para crecer en sus roles.

2.2. Marco conceptual

Competencia:

La competencia no solo se refiere a la capacidad técnica, sino también a la habilidad para interactuar en un entorno colaborativo. Es un concepto dinámico que evoluciona con el tiempo y la experiencia.

Desarrollo:

El desarrollo es un viaje continuo que requiere una inversión tanto por parte del individuo como de la organización. Implica la apertura al aprendizaje y la adaptación a nuevas realidades laborales.

Competencias Técnicas:

Aunque son fundamentales para el desempeño laboral, las competencias técnicas deben complementarse con habilidades interpersonales para alcanzar un rendimiento óptimo en el trabajo.

Competencias Interpersonales:

Estas competencias son esenciales en el entorno laboral actual, donde la colaboración y la comunicación son clave para el éxito. Fomentar estas habilidades contribuye a un ambiente de trabajo más cohesivo.

Aprendizaje Continuo:

En un mundo laboral en constante cambio, el aprendizaje continuo es vital. Permite a los empleados adaptarse a nuevas tecnologías y metodologías, asegurando su relevancia en el mercado.

Inteligencia Emocional:

La inteligencia emocional es crucial para el liderazgo y la gestión de equipos. Fomenta relaciones laborales saludables y mejora la capacidad de resolución de conflictos, lo que es esencial para un ambiente de trabajo productivo.

Competencias de Gestión:

Estas competencias son fundamentales para quienes ocupan roles de liderazgo. La capacidad de gestionar equipos y tomar decisiones informadas es clave para el éxito organizacional.

Valor Estratégico:

La gestión del conocimiento no solo se centra en la recopilación de información, sino en transformar ese conocimiento en un recurso estratégico que impulse la toma de decisiones y fomente la innovación. Las organizaciones que gestionan eficazmente su conocimiento pueden adaptarse más rápidamente a los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades emergentes.

Cultura Organizacional:

La gestión del conocimiento, cuando se integra en la cultura organizacional, trasciende la mera acumulación de información y se convierte en un mecanismo estructural que orienta la creación de valor. Al promover un ecosistema de aprendizaje reflexivo, las organizaciones desarrollan la capacidad de adaptarse con agilidad a entornos cambiantes, consolidando un ciclo virtuoso de innovación y mejora continua.

Creación de Conocimiento:

La creación de conocimiento, al integrarse en la cultura institucional, se convierte en un catalizador estratégico que no solo fomenta la innovación, sino que también asegura la sostenibilidad y resiliencia organizacional frente a entornos cambiantes.

Almacenamiento de Conocimiento:

El almacenamiento del conocimiento, cuando se concibe como un proceso estratégico, trasciende la simple acumulación de información y se convierte en un mecanismo de preservación y activación cognitiva. De este modo, las organizaciones no solo aseguran la conservación de su capital intelectual, sino que también potencian su capacidad de adaptación e innovación en entornos cambiantes.

Compartición de Conocimiento:

La compartición del conocimiento es esencial para evitar la duplicación de esfuerzos y fomentar la colaboración. Las organizaciones deben crear plataformas y espacios donde los empleados puedan intercambiar ideas y experiencias, como foros, reuniones y redes sociales internas.

Aplicación de Conocimiento:

La aplicación efectiva del conocimiento es lo que realmente genera valor. Las organizaciones deben asegurarse de que el conocimiento no solo esté disponible, sino que se utilice activamente para impulsar la mejora continua y la innovación.

Mejora de la Eficiencia:

Al optimizar el acceso y uso del conocimiento, las organizaciones pueden reducir costos y tiempo en la toma de decisiones y en la ejecución de procesos.

III. METODO

3.1. Tipo de investigación

Para abordar la tesis titulada "Gestión del Conocimiento para el Desarrollo de Competencias Laborales en el Área de Capacitación de Organizaciones que Impulsan Proyectos de Desarrollo Regionales – 2024", consta con un enfoque metodológico que considere tanto métodos cualitativos como cuantitativos, permitiendo así una comprensión integral del fenómeno.

Método Cualitativo

Este enfoque es particularmente útil para explorar las experiencias y percepciones de los participantes en relación con la gestión del conocimiento. Según Creswell (2017), la investigación cualitativa permite profundizar en los significados y contextos, lo que resulta esencial para entender cómo las organizaciones implementan estrategias de capacitación. Las técnicas sugeridas incluyen entrevistas semiestructuradas y grupos focales, que facilitan la obtención de datos ricos y detallados.

Método Cuantitativo

Para medir la efectividad de las intervenciones formativas y las competencias adquiridas, un enfoque cuantitativo es recomendable. Este método permite recolectar datos numéricos que pueden ser analizados estadísticamente. Hernández et al. (2010) destacan que el uso de encuestas estructuradas puede proporcionar información valiosa sobre la percepción de los participantes respecto a la capacitación y su impacto en el desarrollo de competencias laborales.

Método Mixto

La combinación de ambos enfoques (cualitativo y cuantitativo) se presenta como una alternativa robusta. Robson (2011) argumenta que el uso de un diseño de investigación mixto

permite una triangulación de datos, enriqueciendo el análisis y la interpretación de los resultados. Este enfoque puede comenzar con una exploración cualitativa para identificar temas relevantes y luego aplicar una encuesta para validar los hallazgos iniciales.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Incluyó organizaciones que promueven proyectos de desarrollo regional, tales como ONGs, entidades gubernamentales y empresas del sector privado que se dedican a la capacitación y el desarrollo de competencias. Estas organizaciones son clave para entender cómo se gestiona el conocimiento en el contexto laboral.

3.2.2. Muestra

Tamaño: Se sugiere un tamaño de muestra que oscile entre 30 y 100 participantes, lo cual es suficiente para obtener datos representativos.

La muestra será 50 participante.

Muestreo:

Muestreo intencional: Este tipo de muestreo permite seleccionar organizaciones que implementan programas de capacitación específicos, asegurando que la muestra sea relevante para los objetivos de la investigación.

Muestreo aleatorio: Si se opta por un enfoque cuantitativo, el muestreo aleatorio de organizaciones registradas en directorios pertinentes puede garantizar la representatividad de la muestra.

3.3 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización De Variables

Variable	Dimensiones e Indicadores
Variable Independiente: **Gestión del Conocimiento**	**Prácticas de Captura del Conocimiento** **Indicador 1**: Frecuencia de encuentros destinados a compartir experiencias y lecciones aprendidas. **Indicador 2**: Utilización de plataformas digitales para el almacenamiento y acceso a documentos y recursos relevantes. **Indicador 3**: Existencia de un manual o guía que recopile buenas prácticas dentro de la organización. **Estrategias para Compartir el Conocimiento** **Indicador 1**: Cantidad de talleres o sesiones de capacitación internas llevadas a cabo para diseminar conocimientos. **Indicador 2**: Nivel de participación de los empleados en actividades de intercambio de conocimientos. **Indicador 3**: Disponibilidad de un sistema de mentoría o acompañamiento dentro de la organización. **Aplicación del Conocimiento** **Indicador 1**: Porcentaje de proyectos que integran lecciones aprendidas de experiencias pasadas. **Indicador 2**: Evaluación de la efectividad de las decisiones tomadas basadas en el conocimiento compartido. **Indicador 3**: Número de innovaciones o mejoras implementadas gracias a la gestión del conocimiento.
Variable Dependiente: Desarrollo de Competencias Laborales	**Competencias Técnicas** **Indicador 1**: Grado de dominio de herramientas y tecnologías pertinentes al trabajo. **Indicador 2**: Capacidad para resolver problemas específicos relacionados con el área laboral. **Indicador 3**: Cantidad de certificaciones obtenidas en habilidades técnicas. **Competencias Interpersonales** **Indicador 1**: Habilidad para colaborar y trabajar en equipo.

	Indicador 2: Capacidad de comunicación efectiva en diversos contextos laborales. **Indicador 3**: Nivel de adaptación a cambios y nuevas situaciones en el entorno de trabajo. **Competencias de Gestión** **Indicador 1**: Capacidad para planificar y organizar tareas de manera eficiente. **Indicador 2**: Habilidad para liderar equipos y gestionar proyectos. **Indicador 3**: Evaluación de la toma de decisiones fundamentadas en un análisis crítico y estratégico.

3.4 Instrumentos

Los instrumentos son las herramientas utilizadas para recolectar datos y medir variables relevantes del estudio.

Cuestionarios: Son herramientas estructuradas que permiten recolectar datos de manera estandarizada. Pueden incluir preguntas cerradas (opciones múltiples) y abiertas (respuestas libres). Según Dillman et al. (2014), los cuestionarios bien diseñados son esenciales para obtener datos válidos y fiables.

Cuestionarios (Cuantitativo): Con el Objetivo de Medir competencias laborales y percepciones sobre la gestión del conocimiento. Dillman et al. (2014) indican que un cuestionario bien estructurado es crucial para obtener datos válidos.

Entrevistas Semi-Estructuradas (Cualitativo): Objetivo: Explorar experiencias de líderes y participantes en programas de capacitación. Kvale (1996) destaca que este tipo de entrevistas permite obtener información rica y contextualizada.

Grupos Focales (Cualitativo): Objetivo: Facilitar discusiones sobre la gestión del conocimiento y su impacto en el desarrollo de competencias. Morgan (1997) sugiere que los grupos focales generan dinámicas que revelan diversas perspectivas.

3.5. Procedimientos

Se clarificará las preguntas de investigación y objetivos específicos.

Se seleccionará de la Muestra:

Cuantitativa: Muestreo aleatorio para cuestionarios.

Cualitativa: Muestreo intencional para entrevistas

3.6. Análisis de datos

Análisis Cuantitativo:

Estadísticas Descriptivas: Calcular medias y desviaciones estándar para resumir los datos. **Field (2018)** sugiere que esto ayuda a entender tendencias.

Análisis Inferencial: Aplicar pruebas como ANOVA o regresión para explorar relaciones significativas. Cohen et al. (2003) subrayan su importancia para generalizar resultados.

Análisis Cualitativo:

Codificación Temática: Organizar datos de entrevistas y grupos focales en categorías temáticas. Saldaña (2016) propone métodos de codificación útiles.

Análisis de Contenido: Identificar patrones y tendencias en las percepciones sobre la gestión del conocimiento. Krippendorff 1996) destaca la sistematicidad de este enfoque.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación

Variable 1: Gestión del conocimiento

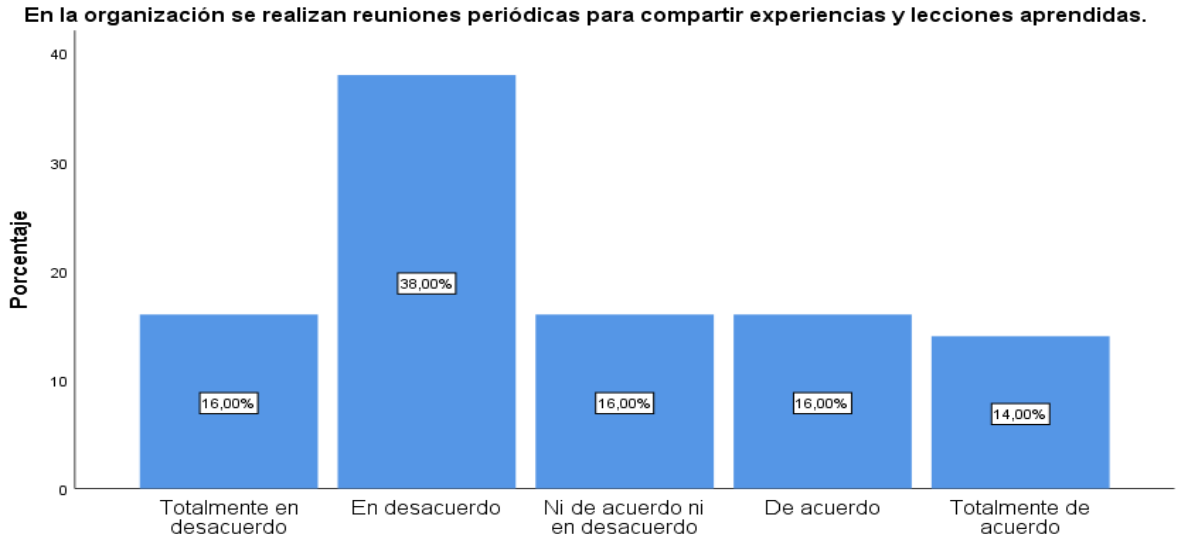
Tabla 2

En la organización se realizan reuniones periódicas para compartir experiencias y lecciones aprendidas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	11,4	16,0	16,0
	En desacuerdo	19	27,1	38,0	54,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	11,4	16,0	70,0
	De acuerdo	8	11,4	16,0	86,0
	Totalmente de acuerdo	7	10,0	14,0	100,0
	Total	50	71,4	100,0	
Perdidos	Sistema	20	28,6		
Total		70	100,0		

Figura 1

En la organización se realizan reuniones periódicas para compartir experiencias y lecciones aprendidas.



Interpretación

La figura evidencia la percepción de los participantes respecto a la realización de reuniones periódicas para compartir experiencias y lecciones aprendidas en la organización. Los resultados muestran que el 38 % de los encuestados se encuentra en desacuerdo, lo que constituye el porcentaje más alto y revela una percepción predominantemente negativa sobre la institucionalización de estos espacios de intercambio de conocimiento. Asimismo, un 16 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo, lo que refuerza la idea de que una proporción significativa de los trabajadores percibe la ausencia o insuficiencia de reuniones sistemáticas orientadas a la gestión del conocimiento. Por otro lado, el 16 % se ubica en una posición neutral, lo que podría indicar desconocimiento, irregularidad en la práctica o una implementación parcial de este tipo de reuniones. En contraste, solo un 16 % señala estar de acuerdo y un 14 % totalmente de acuerdo, porcentajes que, aunque reflejan la existencia de algunos esfuerzos organizacionales, resultan minoritarios frente a las percepciones negativas. En conjunto, estos resultados sugieren que la organización presenta debilidades en la formalización de mecanismos de captura y socialización del conocimiento, lo cual limita el aprovechamiento de experiencias previas y el aprendizaje organizacional, afectando directamente la eficacia de los procesos administrativos y el desarrollo de competencias laborales, aspecto crítico para organizaciones que impulsan proyectos de desarrollo regional.

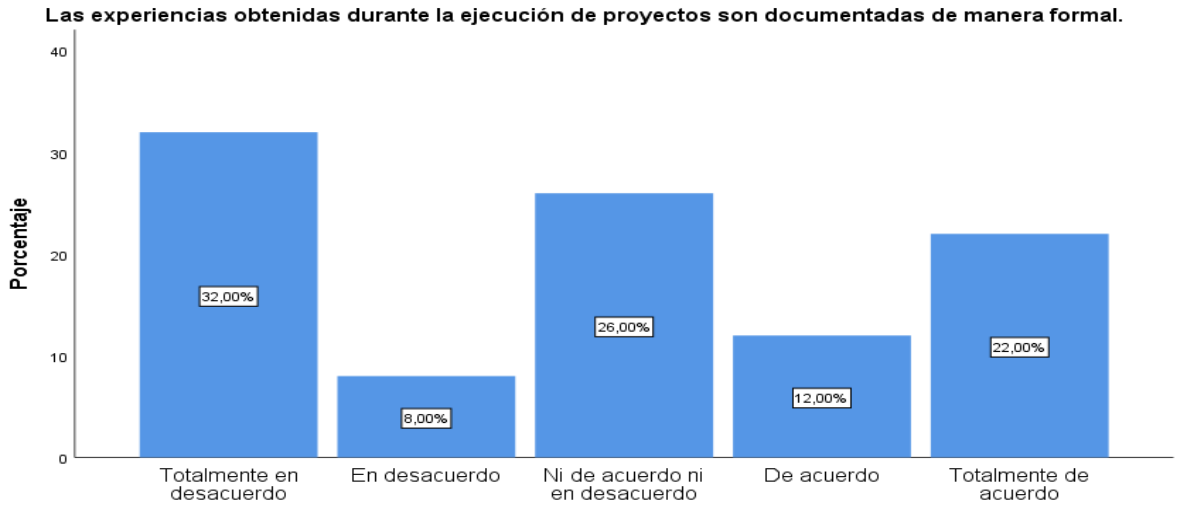
Tabla 3

Las experiencias obtenidas durante la ejecución de proyectos son documentadas de manera formal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	16	22,9	32,0	32,0
	En desacuerdo	4	5,7	8,0	40,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	18,6	26,0	66,0
	De acuerdo	6	8,6	12,0	78,0
	Totalmente de acuerdo	11	15,7	22,0	100,0
	Total	50	71,4	100,0	
Perdidos	Sistema	20	28,6		
Total		70	100,0		

Figura 2

Las experiencias obtenidas durante la ejecución de proyectos son documentadas de manera formal.



Interpretación

La figura muestra la percepción de los participantes respecto a la documentación formal de las experiencias obtenidas durante la ejecución de proyectos, evidenciándose una marcada dispersión en las respuestas. Se observa que el 32 % de los encuestados se encuentra totalmente en desacuerdo, constituyendo el porcentaje más alto, lo que indica que una parte significativa del personal percibe que las experiencias generadas en los proyectos no son sistematizadas ni registradas de manera adecuada. A este resultado se suma un 8 % que manifiesta estar en desacuerdo, reforzando la idea de una debilidad institucional en los procesos formales de documentación del conocimiento. Por otro lado, un 26 % se ubica en la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que podría interpretarse como desconocimiento de los mecanismos de documentación, una aplicación irregular o una falta de claridad en los procedimientos administrativos relacionados con la gestión del conocimiento. En contraste, solo un 12 % de los participantes señala estar de acuerdo y un 22 % totalmente de acuerdo, porcentajes que, si bien reflejan la existencia de ciertas prácticas de documentación en algunas áreas o proyectos específicos, no resultan suficientes para contrarrestar la percepción general negativa.

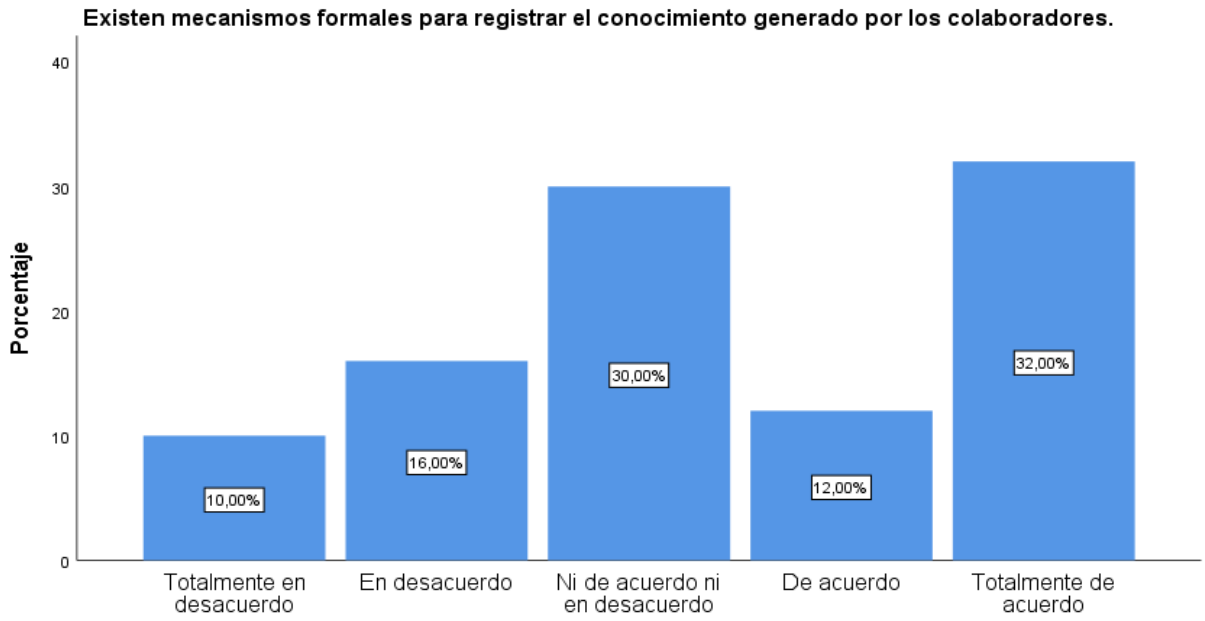
Tabla 4

Existen mecanismos formales para registrar el conocimiento generado por los colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	7,1	10,0	10,0
	En desacuerdo	8	11,4	16,0	26,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	21,4	30,0	56,0
	De acuerdo	6	8,6	12,0	68,0
	Totalmente de acuerdo	16	22,9	32,0	100,0
	Total	50	71,4	100,0	
Perdidos	Sistema	20	28,6		
Total		70	100,0		

Figura 3

Existen mecanismos formales para registrar el conocimiento generado por los colaboradores



Interpretación

La figura refleja la percepción de los participantes respecto a la existencia de mecanismos formales para registrar el conocimiento generado por los colaboradores dentro de la organización, evidenciándose una tendencia mayoritariamente neutra y positiva, aunque con presencia de opiniones críticas. Se observa que el 30 % de los encuestados se ubica en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa el porcentaje más alto y sugiere una percepción de desconocimiento, aplicación parcial o falta de claridad sobre la existencia y funcionamiento de dichos mecanismos formales. Asimismo, un 32 % manifiesta estar totalmente de acuerdo, lo cual indica que una proporción significativa del personal reconoce la presencia de herramientas, procedimientos o sistemas orientados al registro del conocimiento generado, lo que constituye un aspecto favorable para la gestión del conocimiento organizacional. Por otro lado, un 12 % señala estar de acuerdo, reforzando esta percepción positiva, aunque de manera moderada. No obstante, se identifica también un 16 % en

desacuerdo y un 10 % totalmente en desacuerdo, porcentajes que revelan que una parte del personal percibe la ausencia o ineficiencia de estos mecanismos en determinadas áreas o procesos. En conjunto, los resultados permiten inferir que, si bien la organización cuenta con ciertos mecanismos formales para registrar el conocimiento de los colaboradores, estos no se encuentran plenamente institucionalizados ni difundidos de manera homogénea, lo que limita su aprovechamiento integral y reduce el impacto de la gestión del conocimiento en el fortalecimiento de los procesos administrativos y en el desarrollo de competencias laborales, especialmente en organizaciones orientadas a proyectos de desarrollo regional donde la sistematización del conocimiento resulta fundamental para la mejora continua.

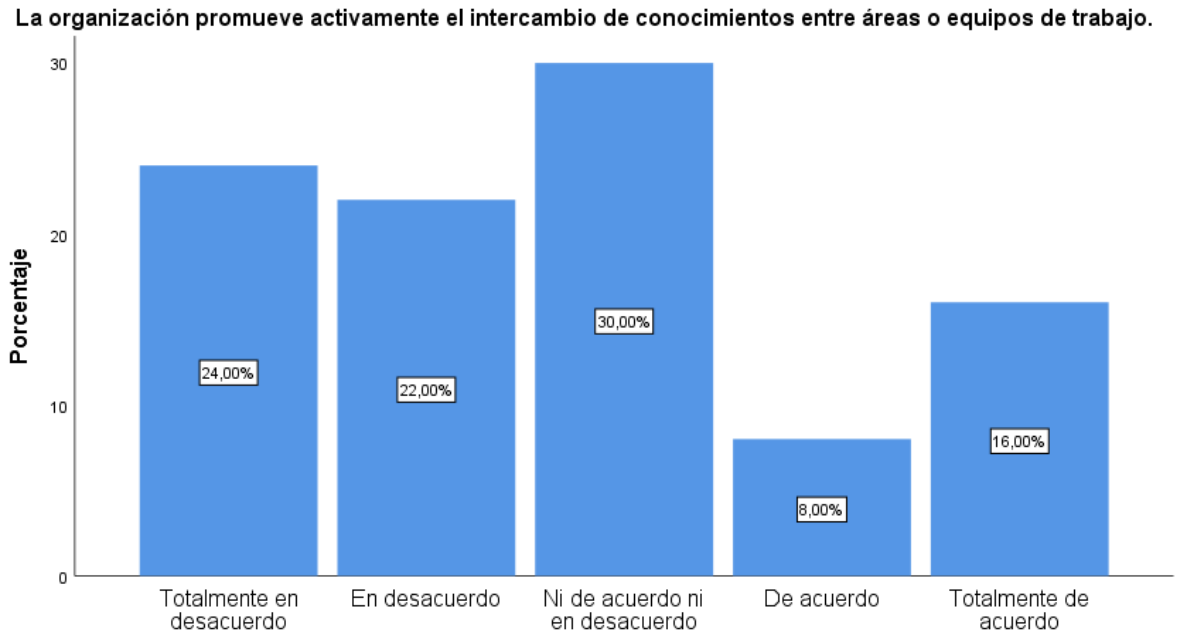
Tabla 5

La organización promueve activamente el intercambio de conocimientos entre áreas o equipos de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	12	17,1	24,0	24,0
	En desacuerdo	11	15,7	22,0	46,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	21,4	30,0	76,0
	De acuerdo	4	5,7	8,0	84,0
	Totalmente de acuerdo	8	11,4	16,0	100,0
	Total	50	71,4	100,0	
Perdidos	Sistema	20	28,6		
Total		70	100,0		

Figura 4

La organización promueve activamente el intercambio de conocimientos entre áreas o equipos de trabajo



Interpretación

La figura presenta la percepción de los participantes respecto a la promoción activa del intercambio de conocimientos entre áreas o equipos de trabajo dentro de la organización, evidenciando una valoración predominantemente negativa o indiferente frente a esta práctica. Los resultados muestran que el 30 % de los encuestados se ubica en la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo, constituyéndose como el porcentaje más alto, lo que sugiere una falta de claridad, continuidad o visibilidad de las acciones institucionales orientadas a fomentar el intercambio de conocimientos. Asimismo, se observa que un 24 % de los participantes se encuentra totalmente en desacuerdo y un 22 % en desacuerdo, lo que en conjunto refleja que casi la mitad de los encuestados percibe que la organización no impulsa de manera efectiva espacios o mecanismos formales de intercambio interdepartamental. Por otro lado, únicamente un 8 % manifiesta estar de acuerdo y un 16 % totalmente de acuerdo, porcentajes que, aunque

indican la existencia de iniciativas aisladas o focalizadas en determinados equipos, resultan insuficientes para contrarrestar la percepción general de debilidad en esta práctica.

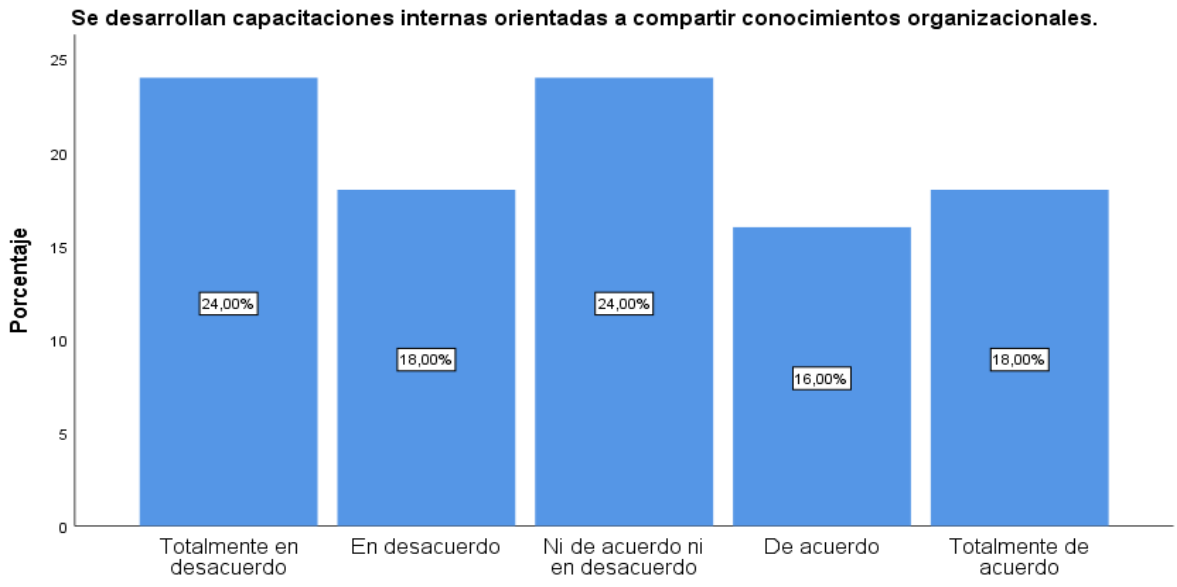
Tabla 6

Se desarrollan capacitaciones internas orientadas a compartir conocimientos organizacionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	12	17,1	24,0	24,0
	En desacuerdo	9	12,9	18,0	42,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	17,1	24,0	66,0
	De acuerdo	8	11,4	16,0	82,0
	Totalmente de acuerdo	9	12,9	18,0	100,0
	Total	50	71,4	100,0	
Perdidos	Sistema	20	28,6		
Total		70	100,0		

Figura 5

Se desarrollan capacitaciones internas orientadas a compartir conocimientos organizacionales



Interpretación

La figura muestra la percepción de los colaboradores respecto al desarrollo de capacitaciones internas orientadas a compartir conocimientos organizacionales, evidenciándose una distribución equilibrada, pero con una tendencia marcada hacia valoraciones negativas y neutras. Se observa que el 24 % de los encuestados se encuentra totalmente en desacuerdo, lo que representa el porcentaje más alto, indicando que una parte significativa del personal percibe que este tipo de capacitaciones no se desarrolla de manera sistemática o suficiente dentro de la organización. A ello se suma un 18 % que manifiesta estar en desacuerdo, lo que refuerza la percepción de debilidad en las estrategias formales de capacitación interna orientadas a la gestión del conocimiento. Asimismo, un 24 % se ubica en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que puede interpretarse como desconocimiento de estas actividades, una implementación esporádica o una falta de comunicación sobre las mismas. En contraste, solo un 16 % de los participantes señala estar de acuerdo y un 18 % totalmente de acuerdo, porcentajes que, aunque evidencian la existencia de algunos esfuerzos institucionales en determinadas áreas o momentos, resultan insuficientes frente al predominio de percepciones negativas y neutrales. En términos administrativos, estos resultados sugieren que las capacitaciones internas no están plenamente institucionalizadas como una estrategia clave de gestión del conocimiento, lo cual limita el intercambio sistemático de saberes, el aprendizaje organizacional y el fortalecimiento de competencias laborales, aspectos fundamentales para organizaciones que ejecutan proyectos de desarrollo regional y requieren capitalizar el conocimiento generado por sus propios colaboradores.

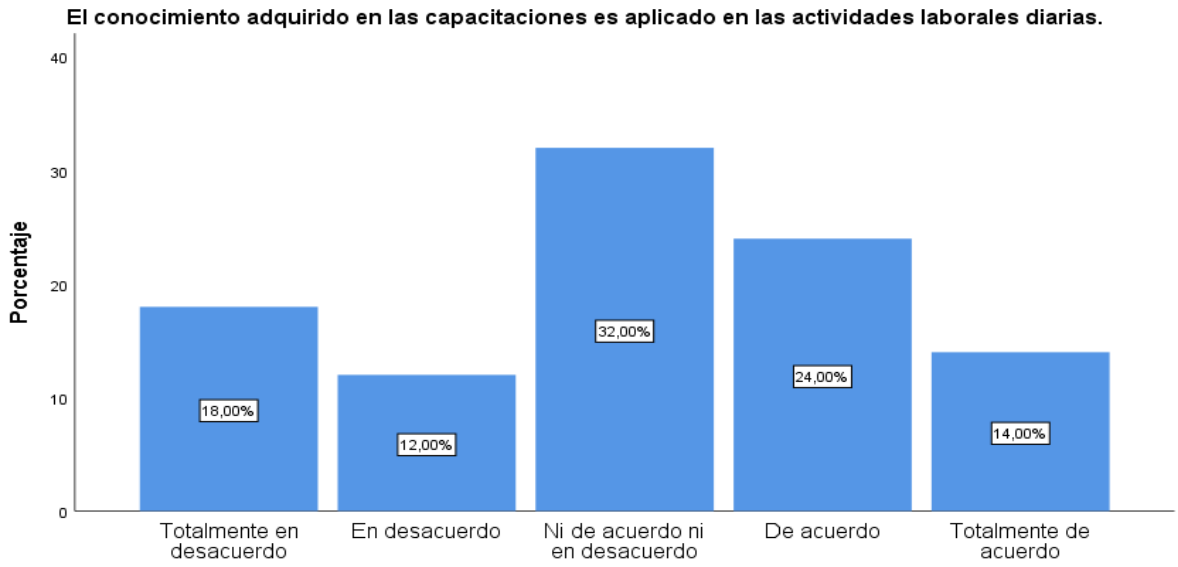
Tabla 7

El conocimiento adquirido en las capacitaciones es aplicado en las actividades laborales diarias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	12,9	18,0	18,0
	En desacuerdo	6	8,6	12,0	30,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	22,9	32,0	62,0
	De acuerdo	12	17,1	24,0	86,0
	Totalmente de acuerdo	7	10,0	14,0	100,0
	Total	50	71,4	100,0	
Perdidos	Sistema	20	28,6		
Total		70	100,0		

Figura 6

El conocimiento adquirido en las capacitaciones es aplicado en las actividades laborales diarias



Interpretación

La figura presenta la percepción de los colaboradores respecto a la aplicación del conocimiento adquirido en las capacitaciones dentro de las actividades laborales diarias, evidenciándose una

tendencia predominantemente neutra con presencia de valoraciones tanto negativas como positivas. Se observa que el 32 % de los encuestados se ubica en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo, constituyéndose como el porcentaje más alto, lo que sugiere que una parte importante del personal no percibe con claridad la transferencia efectiva del conocimiento adquirido hacia su desempeño cotidiano, posiblemente debido a una falta de seguimiento, retroalimentación o alineación entre las capacitaciones y las funciones laborales. Asimismo, un 18 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo y un 12 % en desacuerdo, lo que en conjunto refleja que casi un tercio de los participantes considera que los conocimientos impartidos no se aplican de manera efectiva en las tareas diarias. Por otro lado, un 24 % señala estar de acuerdo y un 14 % totalmente de acuerdo, lo que indica que existen áreas o contextos específicos donde las capacitaciones sí generan un impacto positivo en el desempeño laboral.

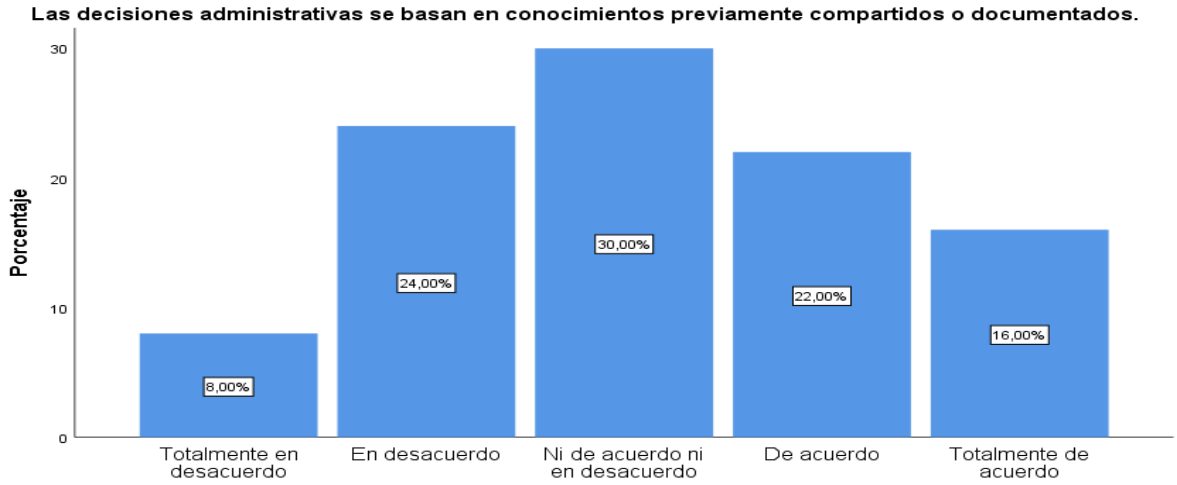
Tabla 8

Las decisiones administrativas se basan en conocimientos previamente compartidos o documentados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	5,7	8,0	8,0
	En desacuerdo	12	17,1	24,0	32,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	21,4	30,0	62,0
	De acuerdo	11	15,7	22,0	84,0
	Totalmente de acuerdo	8	11,4	16,0	100,0
	Total	50	71,4	100,0	
Perdidos	Sistema	20	28,6		
Total		70	100,0		

Figura 7

Las decisiones administrativas se basan en conocimientos previamente compartidos o documentados



Interpretación

La figura refleja la percepción de los colaboradores respecto a si las decisiones administrativas se basan en conocimientos previamente compartidos o documentados, evidenciándose una tendencia predominantemente neutra con presencia significativa de valoraciones negativas. Se observa que el 30 % de los encuestados se ubica en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo, constituyéndose como el porcentaje más alto, lo cual sugiere una falta de claridad o visibilidad sobre el uso efectivo del conocimiento organizacional en los procesos de toma de decisiones. Asimismo, un 24 % manifiesta estar en desacuerdo y un 8 % totalmente en desacuerdo, lo que en conjunto indica que una parte considerable de los participantes percibe que las decisiones administrativas no se sustentan de manera consistente en conocimientos sistematizados o experiencias previamente documentadas. Por otro lado, un 22 % señala estar de acuerdo y un 16 % totalmente de acuerdo, lo que evidencia que en ciertos contextos o áreas sí se reconoce el uso del conocimiento compartido como base para la toma de decisiones, aunque estos esfuerzos no parecen ser homogéneos a nivel organizacional. En términos administrativos, estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer los mecanismos de integración

del conocimiento en los procesos decisionales, promoviendo una gestión más basada en evidencias y aprendizajes organizacionales, lo cual resulta fundamental para mejorar la eficacia administrativa y potenciar el desarrollo de competencias laborales en organizaciones que ejecutan proyectos de desarrollo regional.

Variable 2: Desarrollo de las competencias laborales

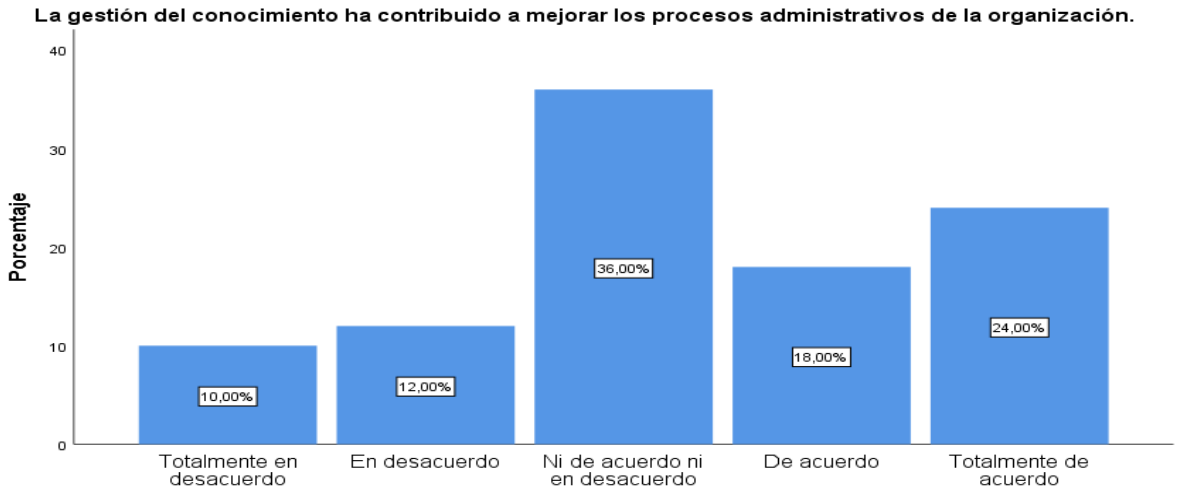
Tabla 9

La gestión del conocimiento ha contribuido a mejorar los procesos administrativos de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	7,1	10,0	10,0
	En desacuerdo	6	8,6	12,0	22,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	25,7	36,0	58,0
	De acuerdo	9	12,9	18,0	76,0
	Totalmente de acuerdo	12	17,1	24,0	100,0
	Total	50	71,4	100,0	
Perdidos	Sistema	20	28,6		
Total		70	100,0		

Figura 8

La gestión del conocimiento ha contribuido a mejorar los procesos administrativos de la organización



Interpretación

La figura evidencia la percepción de los colaboradores respecto a la contribución de la gestión del conocimiento en la mejora de los procesos administrativos de la organización, mostrando una tendencia predominantemente neutra con una presencia relevante de valoraciones positivas. Se observa que el 36 % de los encuestados se ubica en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo, constituyéndose como el porcentaje más alto, lo que sugiere que una parte significativa del personal no percibe con claridad el impacto directo de la gestión del conocimiento en la optimización de los procesos administrativos, posiblemente debido a una implementación gradual o poco visible de estas prácticas. Asimismo, un 10 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo y un 12 % en desacuerdo, lo que en conjunto refleja que un sector de los colaboradores considera que la gestión del conocimiento aún no ha generado mejoras sustanciales en los procesos administrativos. No obstante, se identifica un 18 % de participantes que está de acuerdo y un 24 % totalmente de acuerdo, lo cual evidencia que casi la mitad de los encuestados reconoce avances y beneficios concretos derivados de la gestión del conocimiento en determinadas áreas o procesos específicos.

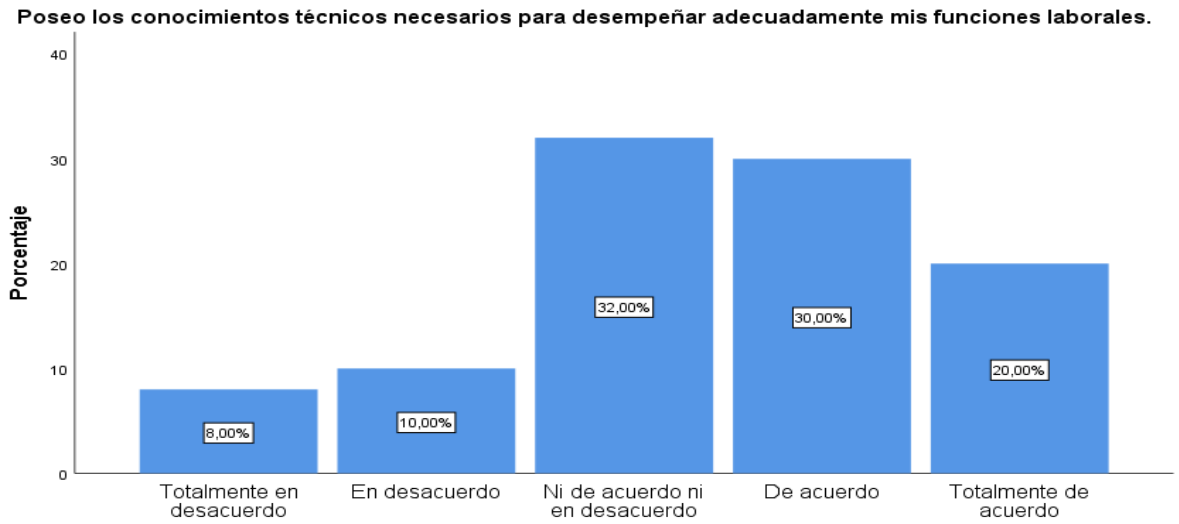
Tabla 10

Poseo los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar adecuadamente mis funciones laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	5,7	8,0	8,0
	En desacuerdo	5	7,1	10,0	18,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	22,9	32,0	50,0
	De acuerdo	15	21,4	30,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	10	14,3	20,0	100,0
	Total	50	71,4	100,0	
Perdidos	Sistema	20	28,6		
Total		70	100,0		

Figura 9

Poseo los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar adecuadamente mis funciones laborales



Interpretación

La figura muestra la percepción de los colaboradores respecto a la posesión de los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar adecuadamente sus funciones laborales, evidenciándose una tendencia mayoritariamente neutra y positiva. Se observa que el 32 % de los encuestados se ubica en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo, constituyéndose como el porcentaje más alto, lo que sugiere que una parte importante del personal no tiene una percepción claramente definida sobre su nivel de dominio técnico, posiblemente debido a diferencias en la formación recibida, a la diversidad de funciones desempeñadas o a la ausencia de evaluaciones sistemáticas de competencias. Asimismo, un 30 % manifiesta estar de acuerdo y un 20 % totalmente de acuerdo, lo que en conjunto indica que la mitad de los participantes reconoce contar con los conocimientos técnicos necesarios para cumplir adecuadamente sus responsabilidades laborales, reflejando un nivel aceptable de competencia técnica dentro de la organización. Por otro lado, un 10 % se encuentra en desacuerdo y un 8 % totalmente en desacuerdo, lo que evidencia que un sector minoritario percibe deficiencias en sus

conocimientos técnicos, situación que podría afectar su desempeño y la eficiencia de los procesos administrativos.

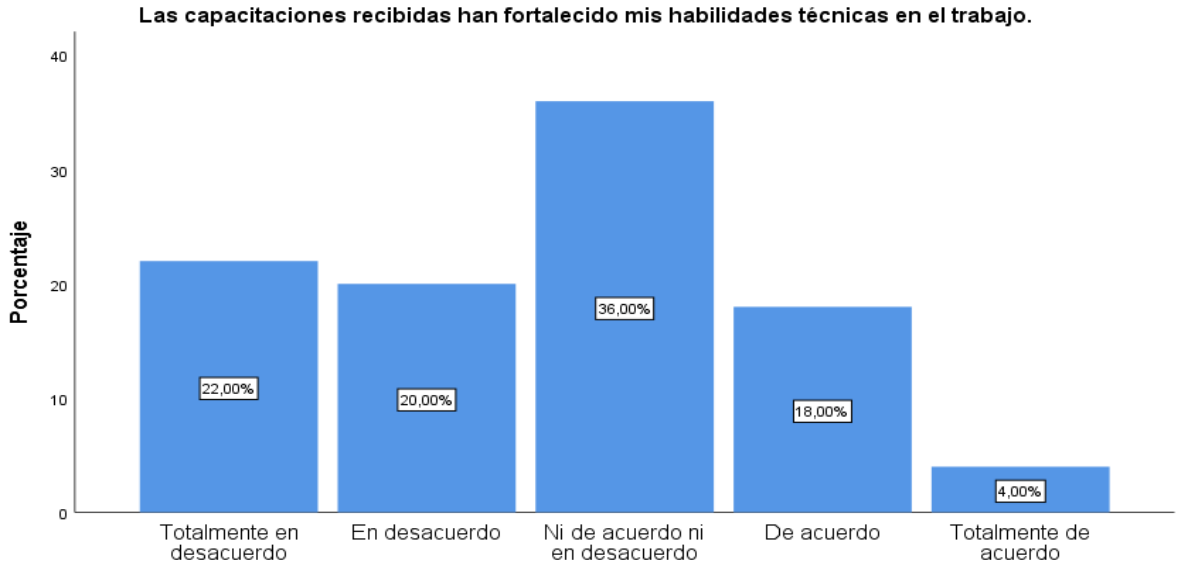
Tabla 11

Las capacitaciones recibidas han fortalecido mis habilidades técnicas en el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	11	15,7	22,0	22,0
	En desacuerdo	10	14,3	20,0	42,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	25,7	36,0	78,0
	De acuerdo	9	12,9	18,0	96,0
	Totalmente de acuerdo	2	2,9	4,0	100,0
	Total	50	71,4	100,0	
Perdidos	Sistema	20	28,6		
Total		70	100,0		

Figura 10

Las capacitaciones recibidas han fortalecido mis habilidades técnicas en el trabajo



Interpretación

La figura refleja la percepción de los colaboradores respecto a si las capacitaciones recibidas han fortalecido sus habilidades técnicas en el trabajo, evidenciándose una tendencia

predominantemente neutra y negativa. Se observa que el 36 % de los encuestados se ubica en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo, constituyéndose como el porcentaje más alto, lo que sugiere que una parte significativa del personal no percibe con claridad un impacto directo de las capacitaciones en el fortalecimiento de sus habilidades técnicas, posiblemente debido a una débil articulación entre los contenidos formativos y las funciones laborales desempeñadas. Asimismo, un 22 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo y un 20 % en desacuerdo, lo que en conjunto indica que más del 40 % de los participantes considera que las capacitaciones no han contribuido de manera efectiva a mejorar sus competencias técnicas, evidenciando una debilidad en la planificación, pertinencia o aplicación práctica de los programas de capacitación. Por otro lado, únicamente un 18 % señala estar de acuerdo y un 4 % totalmente de acuerdo, porcentajes que reflejan que solo una minoría reconoce beneficios concretos derivados de las capacitaciones recibidas. En términos administrativos, estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de replantear las estrategias de capacitación, alineándolas de manera más directa con las necesidades reales del puesto de trabajo y con los procesos de gestión del conocimiento.

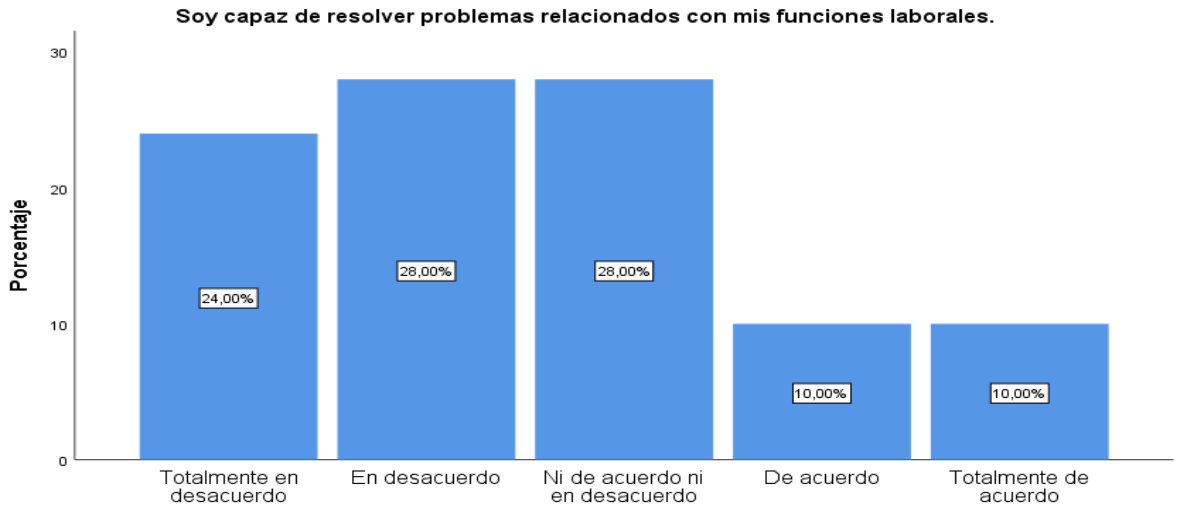
Tabla 12

Soy capaz de resolver problemas relacionados con mis funciones laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	12	17,1	24,0	24,0
	En desacuerdo	14	20,0	28,0	52,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	20,0	28,0	80,0
	De acuerdo	5	7,1	10,0	90,0
	Totalmente de acuerdo	5	7,1	10,0	100,0
	Total	50	71,4	100,0	
Perdidos	Sistema	20	28,6		
Total		70	100,0		

Figura 11

Soy capaz de resolver problemas relacionados con mis funciones laborales



Interpretación

La figura muestra la percepción de los colaboradores respecto a su capacidad para resolver problemas relacionados con sus funciones laborales, evidenciándose una tendencia predominantemente negativa y neutra. Se observa que el 28 % de los encuestados se encuentra en desacuerdo y otro 28 % se ubica en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que en conjunto representa más de la mitad de la muestra y sugiere que una proporción significativa de los trabajadores no percibe con claridad contar con las habilidades necesarias para afrontar eficazmente los problemas propios de su puesto de trabajo. Asimismo, un 24 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo, lo que refuerza la percepción de insuficiencia en la capacidad de resolución de problemas, posiblemente asociada a limitaciones en la formación técnica, falta de acompañamiento o escasa aplicación práctica del conocimiento adquirido. Por otro lado, solo un 10 % señala estar de acuerdo y un 10 % totalmente de acuerdo, porcentajes que reflejan que una minoría de los colaboradores se siente plenamente competente para resolver problemas laborales de manera efectiva. En términos administrativos, estos resultados evidencian la necesidad de fortalecer los procesos de capacitación y gestión del conocimiento orientados al desarrollo de habilidades prácticas y analíticas, de modo que los colaboradores puedan mejorar

su capacidad de resolución de problemas, aspecto fundamental para el desempeño eficiente y la sostenibilidad de las organizaciones que ejecutan proyectos de desarrollo regional.

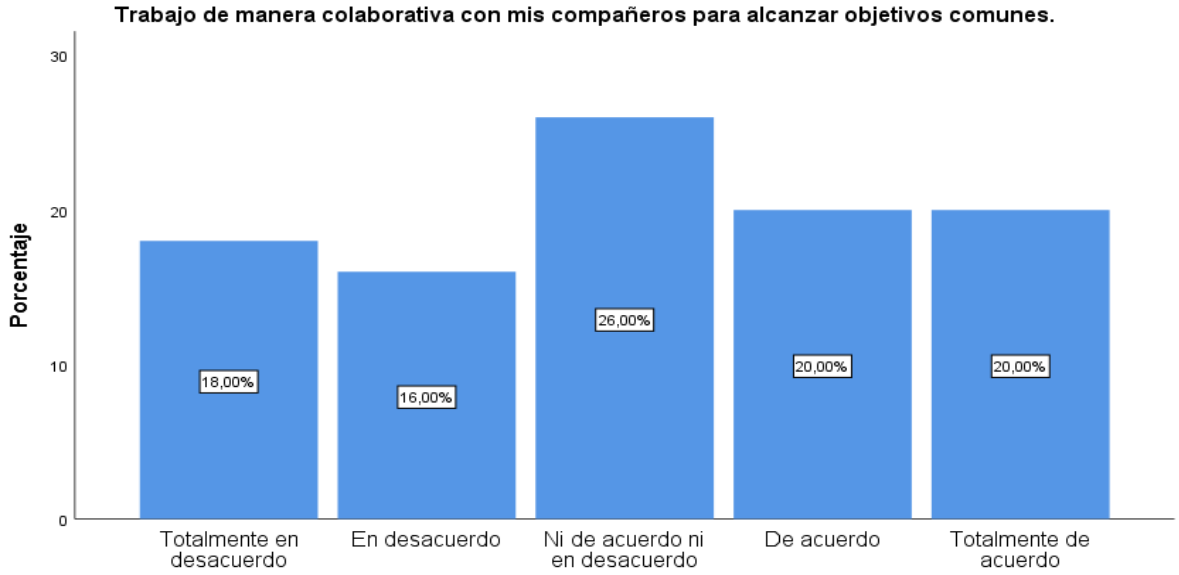
Tabla 13

Trabajo de manera colaborativa con mis compañeros para alcanzar objetivos comunes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	12,9	18,0	18,0
	En desacuerdo	8	11,4	16,0	34,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	18,6	26,0	60,0
	De acuerdo	10	14,3	20,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	10	14,3	20,0	100,0
	Total	50	71,4	100,0	
Perdidos	Sistema	20	28,6		
Total		70	100,0		

Figura 12

Trabajo de manera colaborativa con mis compañeros para alcanzar objetivos comunes.



Interpretación

La figura muestra la percepción de los colaboradores respecto a su forma de trabajo colaborativo con los compañeros para alcanzar objetivos comunes, evidenciándose una

distribución equilibrada entre valoraciones neutras, negativas y positivas. Se observa que el 26 % de los encuestados se ubica en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa el porcentaje más alto y sugiere que una parte significativa del personal no tiene una percepción claramente definida sobre el nivel de colaboración existente en su entorno laboral, posiblemente debido a diferencias entre áreas o a la ausencia de mecanismos formales que fomenten el trabajo en equipo. Asimismo, un 18 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo y un 16 % en desacuerdo, lo que en conjunto refleja que más de un tercio de los participantes percibe limitaciones en la colaboración entre compañeros para el logro de objetivos comunes. Por otro lado, un 20 % señala estar de acuerdo y otro 20 % totalmente de acuerdo, lo que indica que un grupo importante de colaboradores sí reconoce prácticas colaborativas efectivas dentro de la organización. En términos administrativos, estos resultados evidencian que el trabajo colaborativo no se encuentra plenamente consolidado de manera homogénea en la organización, por lo que resulta necesario fortalecer estrategias de gestión del conocimiento y liderazgo participativo que promuevan la cooperación, el intercambio de experiencias, elementos fundamentales para el desarrollo de competencias interpersonales.

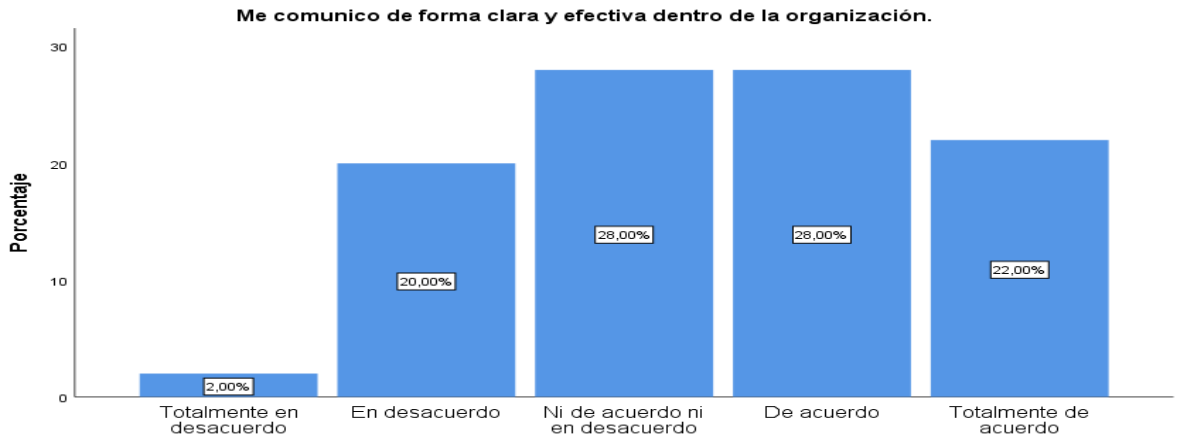
Tabla 14

Me comunico de forma clara y efectiva dentro de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	2,0	2,0
	En desacuerdo	10	14,3	20,0	22,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	20,0	28,0	50,0
	De acuerdo	14	20,0	28,0	78,0
	Totalmente de acuerdo	11	15,7	22,0	100,0
	Total	50	71,4	100,0	
Perdidos	Sistema	20	28,6		
Total		70	100,0		

Figura 13

Me comunico de forma clara y efectiva dentro de la organización



Interpretación

La figura presenta la percepción de los colaboradores respecto a su capacidad para comunicarse de forma clara y efectiva dentro de la organización, evidenciándose una tendencia moderadamente positiva, aunque acompañada de un nivel relevante de neutralidad. Se observa que el 28 % de los encuestados se ubica en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que sugiere que una parte significativa del personal no tiene una percepción plenamente definida sobre la efectividad de su comunicación, posiblemente debido a diferencias en los canales utilizados, a la informalidad de los procesos comunicativos o a la falta de retroalimentación sistemática. Asimismo, un 28 % manifiesta estar de acuerdo y un 22 % totalmente de acuerdo, lo que en conjunto indica que la mitad de los participantes reconoce contar con habilidades comunicativas adecuadas para desenvolverse en el entorno organizacional. Por otro lado, un 20 % señala estar en desacuerdo y un 2 % totalmente en desacuerdo, porcentajes que reflejan la existencia de un grupo minoritario que percibe limitaciones en su capacidad comunicativa, lo cual podría afectar la coordinación de actividades y el trabajo en equipo. En términos administrativos, estos resultados permiten inferir que, si bien existe una base aceptable de competencias comunicativas en la organización, aún es necesario fortalecer estrategias de

comunicación interna y gestión del conocimiento que promuevan mensajes claros, oportunos y bidireccionales, con el fin de mejorar la interacción entre los colaboradores y contribuir de manera más efectiva al desarrollo de competencias laborales y al logro de los objetivos institucionales en organizaciones orientadas a proyectos de desarrollo regional.

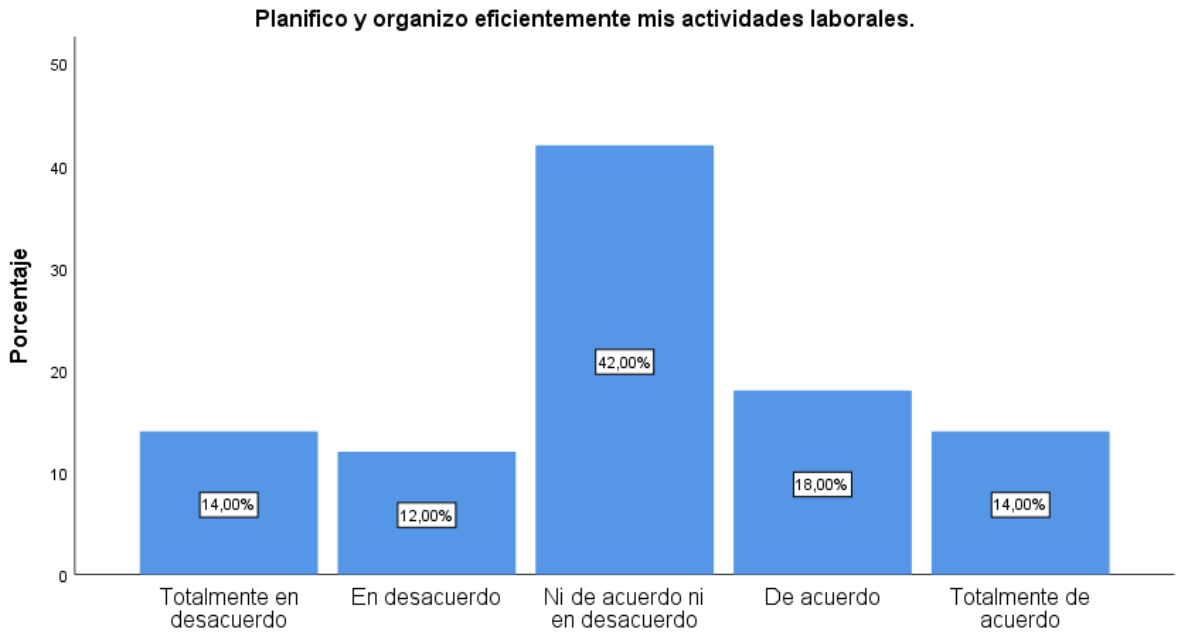
Tabla 15

Planifico y organizo eficientemente mis actividades laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	10,0	14,0	14,0
	En desacuerdo	6	8,6	12,0	26,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	30,0	42,0	68,0
	De acuerdo	9	12,9	18,0	86,0
	Totalmente de acuerdo	7	10,0	14,0	100,0
	Total	50	71,4	100,0	
Perdidos	Sistema	20	28,6		
Total		70	100,0		

Figura 14

Planifico y organizo eficientemente mis actividades laborales



Interpretación

La figura muestra la percepción de los colaboradores respecto a su capacidad para planificar y organizar eficientemente sus actividades laborales, evidenciándose una marcada tendencia hacia la neutralidad, acompañada de valoraciones positivas y negativas en menor proporción. Se observa que el 42 % de los encuestados se ubica en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo, constituyéndose como el porcentaje más alto, lo que sugiere que una parte considerable del personal no tiene una percepción claramente definida sobre su desempeño en términos de planificación y organización, posiblemente debido a la variabilidad de tareas, a la falta de lineamientos claros o a la ausencia de herramientas formales de gestión del tiempo y actividades. Asimismo, un 14 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo y un 12 % en desacuerdo, lo que en conjunto indica que más de una cuarta parte de los participantes percibe dificultades para organizar y planificar sus labores de manera eficiente, situación que podría afectar la productividad y el cumplimiento de objetivos. Por otro lado, un 18 % señala estar de acuerdo y un 14 % totalmente de acuerdo, lo que evidencia que un grupo significativo de colaboradores sí reconoce poseer habilidades adecuadas de planificación y organización.

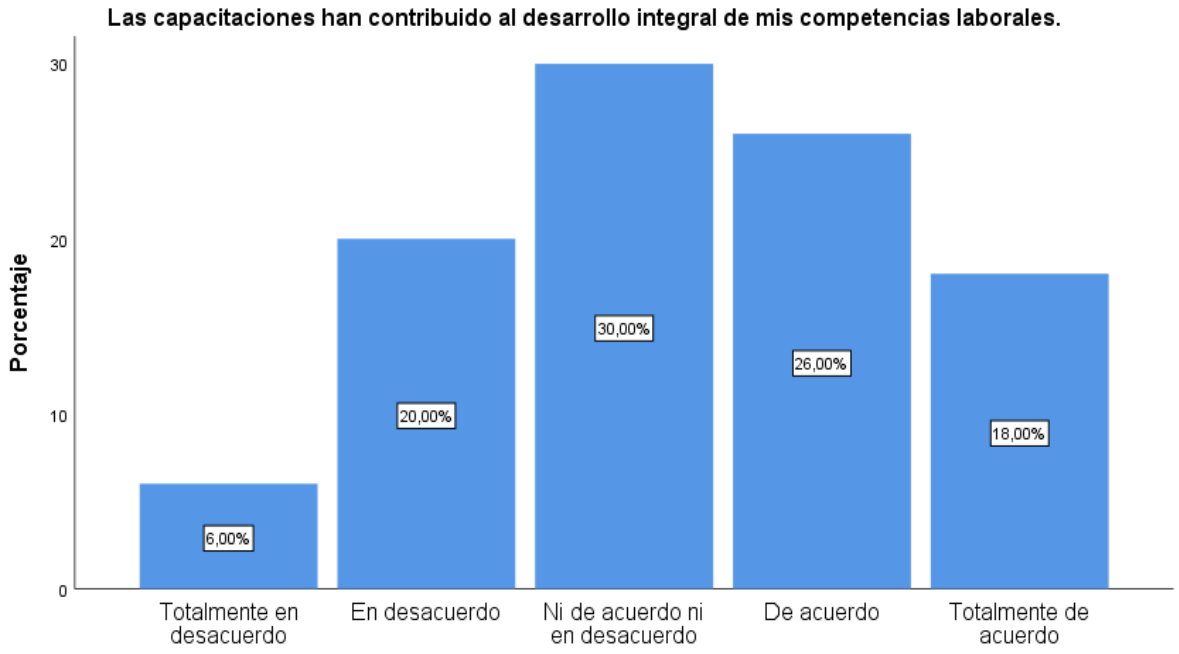
Tabla 16

Las capacitaciones han contribuido al desarrollo integral de mis competencias laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	4,3	6,0	6,0
	En desacuerdo	10	14,3	20,0	26,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	21,4	30,0	56,0
	De acuerdo	13	18,6	26,0	82,0
	Totalmente de acuerdo	9	12,9	18,0	100,0
	Total	50	71,4	100,0	
Perdidos	Sistema	20	28,6		
Total		70	100,0		

Figura 15

Las capacitaciones han contribuido al desarrollo integral de mis competencias laborales



Interpretación

La figura muestra la percepción de los colaboradores respecto a la contribución de las capacitaciones al desarrollo integral de sus competencias laborales, evidenciándose una tendencia predominantemente neutra con una presencia importante de valoraciones positivas. Se observa que el 30 % de los encuestados se ubica en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo, constituyéndose como el porcentaje más alto, lo que sugiere que una parte significativa del personal no percibe de manera clara o directa el impacto global de las capacitaciones en el fortalecimiento integral de sus competencias, posiblemente debido a una aplicación parcial de los conocimientos adquiridos o a la falta de seguimiento posterior a los procesos formativos. Asimismo, un 20 % manifiesta estar en desacuerdo y un 6 % totalmente en desacuerdo, lo que indica que más de una cuarta parte de los participantes considera que las capacitaciones no han logrado generar un desarrollo integral de sus competencias laborales, evidenciando debilidades en la pertinencia, continuidad o enfoque de los programas de capacitación. Por otro lado, un 26 % señala estar de acuerdo y un 18 % totalmente de acuerdo,

lo que refleja que un sector relevante de los colaboradores sí reconoce que las capacitaciones han contribuido positivamente a su desarrollo profesional. En términos administrativos, estos resultados permiten inferir que, si bien las capacitaciones han generado efectos favorables en una parte del personal, su impacto aún no es percibido de manera homogénea a nivel organizacional, por lo que resulta necesario fortalecer la articulación entre la gestión del conocimiento, los programas de capacitación y las necesidades reales del puesto de trabajo, a fin de potenciar de manera efectiva el desarrollo integral de competencias laborales en organizaciones que impulsan proyectos de desarrollo regional.

4.2. Resultados descriptivos

Variable 1: Gestión del Conocimiento

Tabla 17

Nivel de Gestión del Conocimiento en las organizaciones que impulsan proyectos de desarrollo regional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	18	36,0	36,0	36,0
Medio	20	40,0	40,0	76,0
Alto	12	24,0	24,0	100,0
Total	**50**	**100,0**	**100,0**	

Interpretación

El análisis descriptivo del nivel de Gestión del Conocimiento en las organizaciones que impulsan proyectos de desarrollo regional revela una predominancia de niveles bajos y medios en su implementación. Se observa que el 40,0 % de los encuestados percibe la gestión del conocimiento en un nivel medio, lo cual indica que existen ciertas prácticas relacionadas con la captura, el intercambio y la aplicación del conocimiento; sin embargo, estas no se encuentran plenamente institucionalizadas ni consolidadas de manera sistemática. Asimismo, un 36,0 % sitúa la gestión del conocimiento en un nivel bajo, lo que evidencia importantes limitaciones

en la formalización de mecanismos para documentar experiencias, compartir aprendizajes y utilizar el conocimiento como insumo estratégico para la toma de decisiones administrativas. Por otro lado, solo un 24,0 % considera que la gestión del conocimiento alcanza un nivel alto, lo que refleja que una minoría de las organizaciones ha logrado integrar de manera efectiva el conocimiento organizacional en sus procesos administrativos. En conjunto, los resultados muestran que el 76,0 % de las organizaciones se ubica por debajo del nivel óptimo, lo que pone de manifiesto la necesidad de fortalecer estrategias de gestión del conocimiento orientadas a mejorar la eficiencia administrativa, el aprendizaje organizacional y el desarrollo de competencias laborales, especialmente en el contexto de proyectos de desarrollo regional que demandan una gestión basada en evidencias y experiencias previas.

Variable 2: Desarrollo de Competencias Laborales

Tabla 18

Nivel de Desarrollo de Competencias Laborales de los colaboradores

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	14	28,0	28,0	28,0
Medio	21	42,0	42,0	70,0
Alto	15	30,0	30,0	100,0
Total	**50**	**100,0**	**100,0**	

Interpretación

El análisis descriptivo del Desarrollo de Competencias Laborales muestra que la mayor proporción de los colaboradores se ubica en un nivel medio, con un 42,0 %, lo que sugiere que los trabajadores cuentan con competencias técnicas, interpersonales y de gestión aceptables, aunque aún presentan brechas que limitan un desempeño plenamente eficiente. Asimismo, un 30,0 % de los encuestados percibe un nivel alto de desarrollo de competencias, lo que evidencia que una parte importante del personal ha logrado fortalecer sus capacidades a través de la

experiencia laboral y los procesos de capacitación recibidos. No obstante, un 28,0 % se sitúa en un nivel bajo, lo cual resulta relevante, ya que refleja que más de una cuarta parte de los colaboradores presenta limitaciones en aspectos clave como la resolución de problemas, la planificación de actividades, el trabajo colaborativo y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos. En términos administrativos, estos resultados permiten inferir que, si bien existe una base de competencias laborales en las organizaciones evaluadas, estas no se encuentran plenamente desarrolladas de manera homogénea, lo que refuerza la necesidad de implementar estrategias más efectivas de capacitación y gestión del conocimiento que contribuyan al fortalecimiento integral del capital humano y al logro de los objetivos institucionales en proyectos de desarrollo regional.

4.3. Resultados inferenciales

4.3.1. Resultados inferenciales hipótesis general

Tabla 19

Correlación entre la Gestión del Conocimiento y el Desarrollo de Competencias Laborales

		Gestión del Conocimiento	**Desarrollo de Competencias Laborales**
Rho de Spearman			
Gestión del Conocimiento	Coeficiente de correlación	1,000	
	Sig. (bilateral)	.	
	N	50	
Desarrollo de Competencias Laborales	Coeficiente de correlación	0,684	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	50	50

Interpretación

El análisis inferencial realizado mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman evidencia una relación positiva, directa y estadísticamente significativa entre la gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias laborales en las organizaciones que impulsan

proyectos de desarrollo regional durante el año 2024. El valor obtenido del coeficiente de correlación ($\rho = 0,684$) indica una correlación de magnitud moderada a alta, lo que sugiere que, a medida que se fortalecen las prácticas de gestión del conocimiento —tales como el intercambio de experiencias, la documentación del conocimiento organizacional, la capacitación interna y el uso del conocimiento en la toma de decisiones administrativas—, se incrementa de manera consistente el nivel de desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores.

Asimismo, el valor de significancia bilateral ($p = 0,000$) es menor al nivel crítico establecido ($\alpha = 0,05$), lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis general de investigación, confirmando que la relación observada no se debe al azar. Estos resultados permiten afirmar que la gestión del conocimiento constituye un factor clave y determinante en el fortalecimiento de las competencias laborales, especialmente en contextos organizacionales vinculados a proyectos de desarrollo regional, donde la eficiencia administrativa, la capacidad de resolución de problemas, el trabajo colaborativo y la aplicación práctica del conocimiento resultan fundamentales para el logro de los objetivos institucionales.

En términos administrativos, los hallazgos confirman que las organizaciones que promueven de manera sistemática la gestión del conocimiento logran potenciar el capital humano, mejorar el desempeño laboral y generar mayores capacidades organizacionales, lo que refuerza la importancia estratégica de integrar la gestión del conocimiento como eje transversal en las políticas de capacitación y desarrollo del talento humano.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la presente investigación confirman de manera consistente la relevancia estratégica de la gestión del conocimiento como un factor determinante en el desarrollo de competencias laborales dentro del área de capacitación de organizaciones que impulsan proyectos de desarrollo regional durante el año 2024. El análisis descriptivo evidenció que una proporción significativa de los participantes se ubicó en niveles intermedios o neutrales respecto a las prácticas de gestión del conocimiento, particularmente en lo referido a la documentación formal de experiencias, el intercambio sistemático entre áreas y la aplicación del conocimiento en la toma de decisiones administrativas. Estos hallazgos sugieren que, si bien las organizaciones reconocen la importancia del conocimiento, aún enfrentan limitaciones estructurales y culturales para consolidar procesos formales y sostenibles de gestión del conocimiento. Esta situación guarda estrecha relación con lo planteado por Nonaka y Takeuchi (2020), quienes sostienen que la creación de conocimiento organizacional depende de la interacción dinámica entre el conocimiento tácito y explícito; cuando dicha interacción no se institucionaliza adecuadamente, las organizaciones presentan dificultades para transformar el conocimiento individual en valor organizacional y en competencias efectivas.

Desde una perspectiva inferencial, los resultados de la prueba Rho de Spearman evidenciaron una relación positiva, directa y estadísticamente significativa entre la gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias laborales ($\rho = 0{,}684$; $p < 0{,}05$), lo cual respalda empíricamente la hipótesis general planteada en el estudio. Este hallazgo se alinea de manera directa con los planteamientos de Alavi y Leidner (2019), quienes afirman que los sistemas y prácticas de gestión del conocimiento bien diseñados facilitan no solo la creación y almacenamiento del conocimiento, sino también su transferencia y aplicación, generando impactos positivos en el desempeño individual y organizacional. En el contexto de las organizaciones analizadas, los resultados sugieren que aquellas que implementan mecanismos

formales de captura, socialización y aplicación del conocimiento logran fortalecer las competencias técnicas, interpersonales y de gestión de sus colaboradores, lo que se traduce en una mayor eficiencia administrativa y capacidad de respuesta frente a entornos cambiantes propios de los proyectos de desarrollo regional.

Asimismo, los resultados descriptivos vinculados a las competencias técnicas revelaron que una parte importante de los participantes se mantiene en posiciones neutrales respecto a la aplicación del conocimiento adquirido en las capacitaciones y al fortalecimiento de sus habilidades técnicas, lo que indica que los procesos formativos no siempre logran una transferencia efectiva al puesto de trabajo. Esta situación coincide con los hallazgos de Martínez y Gómez (2023) y Jiménez y Soto (2021), quienes evidencian que la formación en gestión del conocimiento impacta positivamente en la productividad solo cuando está articulada a la práctica laboral cotidiana y respaldada por una estrategia organizacional clara. En ese sentido, los resultados de esta investigación sugieren que las organizaciones aún requieren fortalecer la alineación entre capacitación, gestión del conocimiento y desempeño laboral, especialmente en contextos administrativos donde la toma de decisiones y la optimización de procesos dependen en gran medida del uso efectivo del conocimiento acumulado.

En relación con las competencias interpersonales y de gestión, los resultados muestran una tendencia moderada hacia el acuerdo en aspectos como el trabajo colaborativo, la comunicación efectiva y la planificación de actividades laborales; sin embargo, también se evidencia una presencia significativa de respuestas neutrales y en desacuerdo. Estos hallazgos pueden explicarse a la luz de lo propuesto por Salazar y Mendoza (2021), quienes destacan que la cultura organizacional juega un papel fundamental en la efectividad de la gestión del conocimiento. Cuando la cultura no promueve activamente la colaboración, la confianza y el aprendizaje compartido, las prácticas de gestión del conocimiento tienden a fragmentarse,

limitando su impacto en el desarrollo de competencias blandas y de liderazgo. En este sentido, los resultados del estudio refuerzan la idea de que la gestión del conocimiento no debe concebirse únicamente como un conjunto de herramientas o procesos técnicos, sino como un enfoque integral que involucra valores, comportamientos y estilos de gestión coherentes con el aprendizaje organizacional.

Por otro lado, los resultados obtenidos guardan coherencia con los planteamientos de Garavito y Pérez (2021), quienes resaltan la importancia de la formación continua y el desarrollo de competencias específicas para mejorar la eficiencia organizacional, especialmente en organizaciones del sector público y contextos institucionales complejos. Las organizaciones que impulsan proyectos de desarrollo regional comparten muchas de estas características, como la multiplicidad de actores, la necesidad de coordinación interinstitucional y la presión por generar resultados sostenibles. En este contexto, la gestión del conocimiento emerge como una herramienta clave para sistematizar aprendizajes, reducir la dependencia del conocimiento individual y fortalecer las capacidades institucionales a largo plazo.

Finalmente, los resultados de esta investigación también se relacionan con los aportes de López y Ruiz (2022) y Rojas y Vargas (2023), quienes enfatizan el papel de la digitalización y las competencias digitales en la gestión del conocimiento contemporánea. La presencia de respuestas neutrales en indicadores relacionados con el uso de plataformas digitales y la aplicación del conocimiento sugiere que las organizaciones aún se encuentran en un proceso de transición hacia modelos más digitales e integrados de gestión del conocimiento. En consecuencia, los hallazgos del estudio confirman que fortalecer las competencias digitales, junto con estrategias formales de gestión del conocimiento, resulta fundamental para potenciar el desarrollo de competencias laborales en entornos administrativos cada vez más complejos y orientados a resultados.

VI. CONCLUSIONES

6.1. En relación con el objetivo general, orientado a analizar la influencia de la gestión del conocimiento en el desarrollo de competencias laborales en las organizaciones que impulsan proyectos de desarrollo regional, se concluye que la gestión del conocimiento ejerce una influencia positiva, directa y estadísticamente significativa sobre el desarrollo de competencias laborales de los trabajadores. Los resultados evidencian que cuando las organizaciones implementan prácticas sistemáticas de captura, socialización y aplicación del conocimiento, se fortalece de manera integral el desempeño de los colaboradores, tanto en competencias técnicas como interpersonales y de gestión. En este sentido, la gestión del conocimiento se consolida como un eje estratégico dentro del área de capacitación, ya que permite transformar el aprendizaje organizacional en capacidades laborales sostenibles, favoreciendo la eficiencia administrativa, la mejora de procesos y la ejecución efectiva de proyectos de desarrollo regional. Por tanto, se confirma que una gestión del conocimiento estructurada y alineada a los objetivos institucionales contribuye significativamente al fortalecimiento del capital humano y al logro de resultados organizacionales.

6.2. En relación con el primer objetivo específico, referido a identificar las prácticas de gestión del conocimiento que se están utilizando en las organizaciones dedicadas a proyectos de desarrollo regional, se concluye que dichas organizaciones presentan un nivel intermedio de implementación de prácticas de gestión del conocimiento. Si bien existen acciones orientadas al intercambio de experiencias, reuniones de trabajo y algunas formas de documentación del conocimiento, estas prácticas no se encuentran plenamente institucionalizadas ni sistematizadas. Los resultados muestran que una parte importante de los colaboradores percibe que los mecanismos formales para registrar, almacenar y reutilizar el conocimiento aún son insuficientes, lo que limita la consolidación de

aprendizajes organizacionales. En consecuencia, se recuerda que las organizaciones analizadas dependen en gran medida del conocimiento tácito de los trabajadores, lo cual representa un riesgo para la continuidad del aprendizaje y la sostenibilidad de los proyectos, especialmente en contextos de rotación de personal o cambios organizacionales.

6.3. En cuanto al segundo objetivo específico, orientado a evaluar la relación entre las estrategias de capacitación y el desarrollo de competencias laborales en los participantes, se concluye que existe una relación positiva entre ambas variables; sin embargo, dicha relación no siempre se traduce en una aplicación efectiva del conocimiento adquirido en las actividades laborales diarias. Los resultados evidencian que, aunque las capacitaciones contribuyen al fortalecimiento de conocimientos y habilidades, su impacto es mayor cuando estas se encuentran articuladas a una estrategia clara de gestión del conocimiento. Esto indica que la capacitación, por sí sola, no garantiza el desarrollo pleno de competencias laborales si no se acompaña de procesos que faciliten la transferencia, aplicación y retroalimentación del conocimiento en el entorno de trabajo. Por tanto, se concluye que las estrategias de capacitación deben integrarse de manera coherente con la gestión del conocimiento para maximizar su efecto en el desempeño laboral y administrativo.

6.4. En relación con el tercer objetivo específico, enfocado en examinar la percepción de los trabajadores sobre la efectividad de las capacitaciones en función de la gestión del conocimiento, se concluye que la percepción de los colaboradores es moderadamente favorable, aunque con una presencia significativa de posiciones neutrales. Esto sugiere que los trabajadores reconocen el valor de las capacitaciones, pero perciben limitaciones en cuanto a su continuidad, pertinencia y alineación con las necesidades reales del puesto de trabajo. Asimismo, se evidencia que la efectividad percibida de las capacitaciones mejora cuando estas se desarrollan dentro de un entorno organizacional que promueve

activamente el intercambio de conocimientos, la colaboración y el aprendizaje colectivo. En consecuencia, se concluye que la percepción positiva de las capacitaciones está directamente vinculada a la existencia de una cultura organizacional orientada al conocimiento y al aprendizaje permanente.

6.5. Finalmente, en relación con el cuarto objetivo específico, orientado a determinar los factores contextuales que influyen en la implementación de la gestión del conocimiento en el área de capacitación laboral, se concluye que factores como el apoyo institucional, la cultura organizacional, el liderazgo y la disponibilidad de recursos tecnológicos desempeñan un papel determinante en el éxito o limitación de las iniciativas de gestión del conocimiento. Los resultados evidencian que, en ausencia de un respaldo claro por parte de la dirección y de una cultura que valore el aprendizaje compartido, las prácticas de gestión del conocimiento tienden a ser aisladas y poco sostenibles. Por ello, se concluye que la implementación efectiva de la gestión del conocimiento no depende únicamente de herramientas o procedimientos, sino de un entorno organizacional favorable que incentive la participación, la confianza y la innovación dentro del área administrativa y de capacitación.

VII. RECOMENDACIONES

7.1. En atención a la conclusión general, se recomienda que las organizaciones que impulsan proyectos de desarrollo regional incorporen la gestión del conocimiento como un eje estratégico transversal dentro de su modelo de administración y, en particular, dentro del área de capacitación. Para ello, resulta fundamental diseñar e implementar una política institucional de gestión del conocimiento que articule de manera coherente la identificación, captura, almacenamiento, intercambio y aplicación del conocimiento generado por los colaboradores. Esta política debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la organización y con los requerimientos específicos de los proyectos de desarrollo regional, de modo que el conocimiento no se limite a un recurso individual, sino que se convierta en un activo organizacional capaz de fortalecer el desarrollo de competencias laborales, mejorar la toma de decisiones administrativas y asegurar la sostenibilidad de los resultados institucionales en el mediano y largo plazo.

7.2. Con relación al primer objetivo específico, se recomienda fortalecer y formalizar las prácticas de gestión del conocimiento, mediante la creación de mecanismos sistemáticos que permitan registrar y documentar las experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas derivadas de la ejecución de proyectos. En este sentido, las organizaciones deberían implementar repositorios digitales, manuales de procedimientos, bancos de conocimiento y espacios formales de socialización de experiencias, tales como comunidades de práctica o reuniones periódicas interáreas.

7.3. En relación con el segundo objetivo específico, se recomienda que las estrategias de capacitación sean rediseñadas para integrarse de manera efectiva con la gestión del conocimiento. Las capacitaciones deben responder a diagnósticos reales de necesidades laborales y orientarse no solo a la transmisión de información, sino también a la aplicación

práctica del conocimiento en el puesto de trabajo. Para ello, es aconsejable incorporar metodologías activas como el aprendizaje basado en problemas, estudios de caso, proyectos colaborativos y acompañamiento en el puesto de trabajo. De esta manera, la capacitación se convertirá en un proceso dinámico que contribuya de forma tangible al desarrollo de competencias laborales y al fortalecimiento del desempeño administrativo.

7.4. Respecto al tercer objetivo específico, se recomienda implementar sistemas de seguimiento y evaluación de la efectividad de las capacitaciones, considerando la percepción de los trabajadores como un insumo clave para la mejora continua. Las organizaciones deberían establecer mecanismos de retroalimentación periódica que permitan evaluar si los conocimientos adquiridos están siendo aplicados en las actividades laborales y si contribuyen efectivamente al desarrollo de competencias.

7.5. Finalmente, en relación con el cuarto objetivo específico, se recomienda fortalecer los factores contextuales que influyen en la implementación de la gestión del conocimiento, especialmente el liderazgo, el apoyo institucional y la disponibilidad de recursos tecnológicos. La alta dirección debe asumir un rol activo en la promoción de la gestión del conocimiento, asignando recursos adecuados, impulsando el uso de herramientas digitales y fomentando una cultura organizacional basada en la confianza y la colaboración. Asimismo, resulta pertinente capacitar a los directivos y responsables del área de capacitación en temas de gestión del conocimiento, liderazgo del aprendizaje y gestión del talento humano, a fin de garantizar que las iniciativas implementadas sean sostenibles y generen un impacto real en el desarrollo de competencias laborales y en la ejecución eficiente de los proyectos de desarrollo regional.

VIII. REFERENCIAS

Alavi, M., y Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 43(1), 107-136. https://www.cs.unibo.it/gaspari/www/teaching/14_KM_KMsystems_Alavi_MISQ.pdf

Contreras Vega, E. R. (2025). Gestión de la capacitación y el rendimiento laboral del personal administrativo en un gobierno regional de Ica [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. https://hdl.handle.net/20.500.12692/170813

Castro, L., y Paredes, F. (2020). La gestión del conocimiento como motor de innovación en el sector salud. *Salud y Gestión*, 12(2), 45-60. https://doi.org/10.1234/sg.v12i2.4567

Creswell, JW. y Creswell, JD. (2017). Diseño de investigación: Enfoques cualitativos, cuantitativos y de métodos mixtos. Publicaciones Sage.

Cohen, L., Manion, L., y Morrison, K. (2009). *Métodos de investigación en educación* (6ta Ed.). Routledge.

Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. Oxford University Press.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.

Dillman, D. A., Smyth, J. D., y Christian, L. M. (2014). Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method. *Indianapolis, Indiana*, 17, 161-176. https://www.ingentaconnect.com/contentone/cis/reis/2016/00000154/00000001/art00009

Fernández, J. M., y Torres, A. (2022). Estrategias de gestión del conocimiento en empresas emergentes: Un enfoque práctico. *Revista de Innovación Empresarial*, 10(3), 215-230. https://doi.org/10.5678/rie.v10i3.5678

Garavito, J. A., y Pérez, S. (2021). Competencias para la gestión del conocimiento en organizaciones del sector público. *Revista de Administración Pública*, 15(2), 123-145. https://doi.org/10.1234/radp.v15i2.5678

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (6ta Ed.) Mac Graw Hill.

Jiménez, T., y Soto, R. (2021). El impacto de la formación en gestión del conocimiento en la productividad organizacional. *Revista de Administración y Negocios*, 9(3), 112-125. https://doi.org/10.5678/radn.v9i3.2345

Kim, S., y Lee, H. (2006). *The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities*. Public Administration Review, 66(3), 370-385. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00595.

Krippendorff, K. (1996). *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. TPB.

López, M. A., y Ruiz, F. (2022). Desarrollo de competencias en la era digital: Un enfoque para la gestión del conocimiento. *Journal of Knowledge Management*, 26(4), 789-804. https://doi.org/10.1108/JKM-06-2021-0420

Martínez, R., y Gómez, L. (2023). Impacto de la formación en gestión del conocimiento en la productividad laboral. *Revista de Gestión y Productividad*, 12(1), 45-60. https://doi.org/10.5678/rgp.v12i1.1234

Morgan, DL (1997). *Grupos focales como investigación cualitativa* (16). Sage.

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

https://masteradmon.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/la-organizacic3b3n-creadora-del-conocimiento-pdf.pdf

O'Dell, CS, Grayson, CJ y Essaides, N. (1998). *Si tan solo supiéramos lo que sabemos: La transferencia de conocimiento interno y mejores prácticas*. Simon and Schuster.

Paucar Calle, P. L., y Sánchez Ibarra, A. D. L. Á. (2022). Gestión del Conocimiento en el sector público peruano: Un análisis desde la experiencia de siete entidades del Poder Ejecutivo. [Tesis de titulacion, Pontificia Universidad Católica del Perú]. https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/13dac30f-c1cc-4597-ad64-28d4227e0e7c/content

Probst, G., Raub, S., Romhardt, K., y Fernández, E. (2001). Administre el conocimiento. Pearson Educación de México.

Robson, C. (2011). *Real world research: A resource for users of social research methods in applied settings.* (No Title).

Rojas, E., y Vargas, D. (2023). Competencias digitales y su impacto en la gestión del conocimiento: Un estudio en universidades. *Revista de Educación Superior*, 15(1), 78-92. https://doi.org/10.2345/res.v15i1.7890

Saldaña, J. (2009). El manual de codificación para investigadores cualitativos. Sage.

Spencer, L. M., y Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley y Sons.

Vásquez Rizo, F. E. (2010). Modelo de gestión del conocimiento para medir la capacidad productiva en grupos de investigación. *Ciencia, docencia y tecnología,* (41), 101-125. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17162010000200005&script=sci_arttext

Valencia, A. (2025). *Modelo de gestión del conocimiento para universidades Nacionales.* [Tesis de doctorado, Universidad Federici Villarreal].

https://repositorio.unfv.edu.pe/server/api/core/bitstreams/2a3d2d6d-3635-42b4-b03d-7329fbc01bb1/content

Wiig, KM (1997). Gestión del conocimiento: una introducción y perspectiva. *Journal of Knowledge Management*, *1* (1), 6-14. https://www.emerald.com/jkm/article-abstract/1/1/6/258289/Knowledge-Management-An-Introduction-and?redirectedFrom=fulltext

IX. ANEXOS

Anexo A. Matriz de consistencias

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
Problema general ¿Cómo influye la gestión del conocimiento en el desarrollo de competencias laborales en las organizaciones que implementan proyectos de desarrollo regional? Problemas específicos ¡Qué prácticas de gestión del conocimiento se están utilizando en las organizaciones que promueven proyectos de desarrollo regional? ¿Cuál es la relación entre las estrategias de capacitación implementadas y el desarrollo de competencias laborales en los participantes?	Objetivo general Analizar la influencia de la gestión del conocimiento en el desarrollo de competencias laborales en las organizaciones que impulsan proyectos de desarrollo regional. Objetivos específicos Identificar las prácticas de gestión del conocimiento que se están utilizando en las organizaciones dedicadas a proyectos de desarrollo regional. Evaluar la relación entre las estrategias de capacitación y el desarrollo de competencias laborales en los participantes de estas organizaciones	Hipótesis general La gestión del conocimiento tiene un impacto positivo en el desarrollo de competencias laborales en las organizaciones que implementan proyectos de desarrollo regional Hipótesis específicas 1: Las organizaciones que utilizan prácticas efectivas de gestión del conocimiento presentan un mayor desarrollo de competencias laborales en sus participantes. H2: Existe una relación positiva entre las estrategias de capacitación implementadas y el desarrollo de competencias laborales en los trabajadores.	Gestión del Conocimiento	1.Prácticas de Captura del Conocimiento 2.Estrategias para Compartir el Conocimiento 3.Aplicación del Conocimiento	• Indicador 1: Frecuencia de encuentros destinados a compartir experiencias y lecciones aprendidas. • Indicador 2: Utilización de plataformas digitales para el almacenamiento y acceso a documentos y recursos relevantes. • Indicador 3: Existencia de un manual o guía que recopile buenas prácticas dentro de la organización. • Indicador 1: Cantidad de talleres o sesiones de capacitación internas llevadas a cabo para diseminar conocimientos. • Indicador 2: Nivel de participación de los empleados en actividades de intercambio de conocimientos. • Indicador 3: Disponibilidad de un sistema de mentoría o	métodos cualitativos como cuantitativos Método Mixto La muestra será 50 participante. Los instrumentos son las herramientas utilizadas para recolectar datos y medir variables relevantes del estudio Cuestionarios (Cuantitativo) Grupos Focales (Cualitativo)

¿Cómo perciben los trabajadores la efectividad de las capacitaciones en relación con la gestión del conocimiento? ¿Qué factores contextuales afectan la implementación de la gestión del conocimiento en el ámbito de la capacitación laboral?	Examinar la percepción de los trabajadores sobre la efectividad de las capacitaciones en función de la gestión del conocimiento. Determinar los factores contextuales que influyen en la implementación de la gestión del conocimiento en el área de capacitación laboral.	H3: Los trabajadores que perciben las capacitaciones como efectivas reportan un mayor desarrollo de competencias laborales. H4: Los factores contextuales, como el apoyo institucional y la cultura organizacional, influyen significativamente en la implementación de la gestión del conocimiento en la capacitación laboral.			acompañamiento dentro de la organización. •Indicador 1: Porcentaje de proyectos que integran lecciones aprendidas de experiencias pasadas. • Indicador 2: Evaluación de la efectividad de las decisiones tomadas basadas en el conocimiento compartido. • Indicador 3: Número de innovaciones o mejoras implementadas gracias a	<u>Procedimientos</u> Se clarificará las preguntas de investigación y objetivos específicos. Se seleccionará de la Muestra: Cuantitativa: Muestreo aleatorio para cuestionarios. Cualitativa: Muestreo intencional para entrevistas
			Dependiente: Desarrollo de Competencias Laborales	1. Competencias Técnicas	Indicador 1: Grado de dominio de herramientas y tecnologías pertinentes al trabajo. Indicador 2: Capacidad para resolver problemas específicos relacionados con el área laboral. Indicador 3: Cantidad de certificaciones obtenidas en habilidades técnicas.	<u>Análisis de Datos</u> Análisis Cuantitativo: Estadísticas Descriptivas. Análisis Inferencial: Aplicar pruebas como ANOVA o regresión para explorar relaciones significativas.

						Análisis Cualitativo: Codificación Temática: Organizar datos de entrevistas y grupos focales en categorías
				2. Competencias Interpersonales	• Indicador 1: Habilidad para colaborar y trabajar en equipo. • Indicador 2: Capacidad de comunicación efectiva en diversos contextos laborales. • Indicador 3: Nivel de adaptación a cambios y nuevas situaciones en el entorno de trabajo.	
				3. Competencias de Gestión	•Indicador 1: Capacidad para planificar y organizar tareas de manera eficiente. •Indicador 2: Habilidad para liderar equipos y gestionar proyectos. •Indicador 3: Evaluación de la toma de decisiones fundamentadas en un análisis crítico y estratégico.	

Anexo B. Validación de instrumentos

Claret (2.008), señala que la validación se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Dicho instrumento debe ser validado por expertos en gramática, metodología y la especialidad objeto de estudio. Los expertos deberán hacer las diferentes observaciones de tipo general que posteriormente serán corregidas.

Para el caso en estudio, el instrumento seleccionado, será validado por expertos, para lo cual se les consignó el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, el sistema de operacionalización de variables, y los cuestionarios a aplicar; posteriormente estos profesionales revisarán los cuestionarios en cuanto al contenido, redacción y relación con los objetivos y variables de la investigación, concluyendo congruencia con los objetivos y variables para finalmente ser validados

Anexo C. Confiabilidad de instrumentos

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determina en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero y uno. (Hernández, y otros, ob. cit.). Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión; la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Criterio de Confiabilidad	Valores
No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.01 a 0. 49
Moderada confiabilidad	0.5 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.9 a 1