

Artículo de investigación

<https://doi.org/10.47460/minerva.v6i18.238>

## Evaluación del impacto de la transferencia del conocimiento técnico en trabajadores del sector público

Roberto Teodoro Hidalgo Zapata\*  
<https://orcid.org/0000-0002-9911-458X>  
rhidalgoz@ucvvirtual.edu.pe  
Universidad César Vallejo  
Piura, Perú

Edwin Raúl Lazo Eche  
<https://orcid.org/0000-0001-9265-5968>  
elazoe@ucvvirtual.edu.pe  
Universidad César Vallejo  
Piura, Perú

\*Autor de correspondencia: [rhidalgoz@ucvvirtual.edu.pe](mailto:rhidalgoz@ucvvirtual.edu.pe)

Recibido (17/07/2025), Aceptado (23/08/2025)

**Resumen.** El presente estudio tuvo como objetivo determinar el impacto de la transferencia del conocimiento técnico en los trabajadores del sector público. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño correlacional y nivel explicativo, desarrollada con una muestra de 110 trabajadores seleccionados mediante muestreo no probabilístico e intencional. Se utilizó la técnica de encuesta y se aplicaron dos cuestionarios elaborados *ad hoc* para la investigación. Los resultados evidenciaron que el 45 % de los participantes percibe un bajo nivel de transferencia del conocimiento, mientras que el 46 % reporta un alto nivel de desempeño laboral. Asimismo, el coeficiente Pseudo R<sup>2</sup> de Nagelkerke indicó que la transferencia del conocimiento técnico influye en un 42,3 % sobre los niveles de desempeño laboral en el sector público, demostrando que el modelo posee un adecuado nivel predictivo.

**Palabras clave:** transferencia del conocimiento, rendimiento laboral, desempeño, entidad pública.

## Assessment of the Impact of Technical Knowledge Transfer among Public Sector Employees

**Abstract.** This study aimed to determine the impact of technical knowledge transfer on public sector workers. It employed a quantitative approach with a correlational design and explanatory level, developed with a sample of 110 workers selected through non-probabilistic and intentional sampling. The survey technique was used, and two *ad hoc* questionnaires were applied for the research. The results showed that 45 % of participants perceive a low level of knowledge transfer, while 46 % reported a high level of job performance. Likewise, the Nagelkerke Pseudo R<sup>2</sup> coefficient indicated that the transfer of technical knowledge influences job performance levels in the public sector by 42.3 %, demonstrating that the model has an adequate predictive capacity.

**Keywords:** knowledge transfer, job performance, performance, public entity.

## I. INTRODUCCIÓN

Las entidades públicas presentan una variedad de desafíos, los cuales incluyen diferentes aristas de la gestión, entre ellas la corrupción como un serio problema con trascendencia mundial [1], la limitada capacidad operativa, el exceso de burocratización y la débil institucionalidad [2]. Cada uno de estos factores impacta directamente en la eficiencia institucional para atender las necesidades poblacionales, además de dificultar el cumplimiento de las políticas gubernamentales para las cuales fueron creadas.

A lo largo de los últimos años, se ha consolidado la creencia de que las entidades públicas no enfrentan un alto nivel de competitividad con sus pares, puesto que el cumplimiento de sus metas puede ser evaluado —aunque en un sentido ampliamente informal— por la comunidad [3]. Esta situación, si bien no fomenta la mejora continua, permite evidenciar los aspectos realmente relevantes para entender cómo optimizar el desempeño laboral.

El debate sobre las características del profesional idóneo en el sector público ha sido ampliamente abordado [4], especialmente ante los cambios generacionales y las brechas tecnológicas existentes entre los trabajadores, además del impacto derivado de la implementación de un gobierno digital. No obstante, este proceso también plantea el desafío de establecer lineamientos adecuados dentro de las políticas públicas orientadas a fortalecer la gestión del talento humano [5]. En este contexto, resulta esencial considerar la relevancia del proceso de transferencia del conocimiento técnico como un mecanismo de eficiencia que permite a los servidores públicos noveles aprender de los trabajadores con mayor experiencia, valorizando así el conocimiento como una oportunidad para la mejora institucional.

Estudios previos han evidenciado que, entre los funcionarios del sector público, el nivel de transferencia del conocimiento se encontraba en un nivel alto para el 58,8% de los trabajadores, mientras que la productividad alcanzaba niveles altos en el 70,6%. Asimismo, la combinación de la gestión del conocimiento con las TIC influía en un 51,8% de la productividad laboral [6].

En relación con la problemática observada en esta investigación, se identificó una limitada práctica de mejora continua basada en la evaluación del desempeño laboral, asociada al uso ineficiente de recursos en tareas repetitivas o innecesarias, lo que genera sobrecarga y extensión de plazos. Además, la composición generacional de las entidades —con predominio de personal adulto— ha dificultado los procesos de transformación digital y generado brechas que, pese a la inversión en capacitación, no han tenido el impacto esperado. A ello se suman las constantes rotaciones de personal derivadas de cambios en las políticas gubernamentales y en el direccionamiento institucional, afectando la continuidad de los procesos. En paralelo, se observa que los trabajadores jóvenes no siempre valoran el conocimiento adquirido por los empleados de mayor experiencia como una fuente de mejora del desempeño.

Si bien existen múltiples perspectivas para abordar los problemas de gestión del conocimiento en las entidades públicas, esta investigación se centró en la transferencia del conocimiento técnico como un pilar en el proceso de mejora del desempeño organizacional, considerando el aporte individual. En este marco, el objetivo fue determinar en qué medida la transferencia del conocimiento técnico influye en el desempeño laboral en entidades públicas de la ciudad de Piura, Perú.

## II. DESARROLLO

La gestión del conocimiento ha sido abordada en distintos estudios, pero en la mayoría se asume como un proceso mediante el cual se identifican, organizan y distribuyen los conocimientos dentro del marco de una organización [7]. Aunque este concepto se ha desarrollado desde finales de la década de 1950, la gestión del conocimiento ha evolucionado tanto como modelo como enfoque orientado a incrementar el valor de las organizaciones, especialmente cuando se busca obtener una ventaja competitiva [8]. Como enfoque, la gestión del conocimiento considera al sujeto como la fuente principal del saber organizacional. En este sentido, el modelo de Nonaka y Takeuchi sostiene que el conocimiento surge del proceso de interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito [9], lo cual da origen a un elemento fundamental para toda organización: la innovación. Esta última constituye un componente esencial del proceso de mejora continua [10].

En cuanto a la transferencia del conocimiento, se define como el proceso mediante el cual el conocimiento se adquiere, almacena y disemina dentro de una organización [11]. Asimismo, se le considera el eje del dinamismo organizacional, particularmente en el aprendizaje, ya que transforma un recurso intangible en resultados tangibles mediante métodos que mejoran la calidad del servicio [12]. Además, la transferencia del conocimiento permite que el conocimiento individual se convierta en conocimiento

organizacional, integrando aspectos clave como la tecnología y la institucionalización de las estructuras organizativas [13].

En el análisis de las dimensiones que conforman la gestión del conocimiento, la cultura organizacional ha sido reconocida como un elemento central. Conceptualmente, se define como el conjunto de patrones mediante los cuales las personas transmiten comportamientos, normas y valores hacia otros miembros de un mismo entorno [14]. En este sentido, los individuos pasan a ser considerados como agentes activos dentro de una comunidad de aprendizaje. En los últimos años, este concepto ha cobrado relevancia al ser un reflejo de la identidad corporativa, expresada en la misión y visión institucional, que sistematizan los valores, creencias y prácticas de las organizaciones [15].

Las estructuras organizacionales también resultan fundamentales para comprender la gestión del conocimiento, ya que su adecuado diseño permite establecer los canales de comunicación y aprendizaje organizacional basados en el conocimiento existente. Una estructura sólida facilita la circulación del saber y fortalece los procesos de innovación y mejora continua.

Por otro lado, la tecnología constituye un eje esencial en el desarrollo de la transferencia del conocimiento técnico, ya que dinamiza la adquisición, disponibilidad y diseminación del conocimiento. Su implementación depende del nivel de desarrollo alcanzado en las tecnologías de la información y comunicación (TIC), que facilitan nuevas formas de gestión del conocimiento [16]. No obstante, la limitación tecnológica representa un factor crítico que puede obstaculizar este proceso, especialmente cuando se ignoran las oportunidades del trabajo en red o la constante necesidad de actualización tecnológica en las organizaciones [17].

Finalmente, el capital humano —también denominado recursos humanos en diversas literaturas— se constituye como un pilar esencial en la transferencia del conocimiento. Este aporta un conjunto de habilidades, experiencias y saberes que se transforman en herramientas clave para el aprendizaje organizacional y para el fortalecimiento del conocimiento compartido dentro de las instituciones [18].

### III. METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo. En cuanto al diseño, fue de tipo no experimental, correlacional y de corte transversal. Se empleó el método hipotético-deductivo. La muestra estuvo conformada por 110 trabajadores del sector público de una entidad de Piura en el año 2025, y fue de tipo censal (Tabla 1).

En cuanto a la técnica empleada para la recolección de información, se utilizó la encuesta. Para ello, se aplicaron dos cuestionarios elaborados en escala ordinal. El primer cuestionario, sobre transferencia del conocimiento técnico, estuvo compuesto por 33 ítems que evaluaron las dimensiones de cultura organizacional, estructura organizativa, tecnología, recursos humanos y directivas o políticas institucionales. El segundo cuestionario, sobre desempeño laboral, comprendió 16 ítems distribuidos en las dimensiones de desempeño de la tarea, desempeño contextual, rendimiento adaptativo y comportamiento laboral contraproducente.

Ambos instrumentos fueron sometidos a juicio de tres expertos para validar su contenido. La confiabilidad se estimó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. El cuestionario de transferencia de conocimiento técnico obtuvo un valor de  $\alpha = 0,895$ , mientras que el cuestionario de desempeño laboral alcanzó  $\alpha = 0,945$ , lo cual indica una alta consistencia interna.

El procesamiento de la información se realizó con el software estadístico *SPSS v27*. Se desarrollaron análisis descriptivos e inferenciales. Para el análisis descriptivo, se establecieron baremos basados en los cuartiles de cada cuestionario, clasificando los resultados en nivel bajo (Cuartil 1–2), moderado (Cuartil 2–3) y alto (Cuartil 3–100%). En el análisis inferencial se examinó la correlación entre la transferencia del conocimiento técnico y sus dimensiones con el desempeño laboral.

Para evaluar el impacto, se utilizó un modelo de regresión ordinal, mediante el cálculo del coeficiente de Nagelkerke y los coeficientes estandarizados, considerando la lógica de análisis de cada dimensión de la variable predictora.

**Tabla 1.** Distribución de la población en estudio.

Indicadores	Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sexo	Masculino	79	71,8 %
	Femenino	31	28,2 %
Edad	[25–35)	29	26,4 %
	[35–45)	36	32,7 %
	[45–55)	29	26,4 %
	[55–65)	16	14,5 %
Condición laboral	Contratado	59	53,6 %
	Nombrado	51	46,4 %
Años de experiencia	[0–10)	69	62,7 %
	[10–20)	24	21,8 %
	[20–30)	17	15,5 %
Grado académico alcanzado	Bachiller	78	70,9 %
	Magíster	22	20,0 %
	Doctor	10	9,1 %
<b>Total</b>		<b>110</b>	

#### Hipótesis de investigación

- **H<sub>G</sub>**: La transferencia del conocimiento técnico tiene un impacto significativo sobre el desempeño laboral en trabajadores del sector público.
- **H<sub>1</sub>**: La cultura organizacional tiene un impacto significativo sobre el desempeño laboral.
- **H<sub>2</sub>**: La estructura organizativa tiene un impacto significativo sobre el desempeño laboral.
- **H<sub>3</sub>**: La tecnología tiene un impacto significativo sobre el desempeño laboral.
- **H<sub>4</sub>**: Los recursos humanos tienen un impacto significativo sobre el desempeño laboral.
- **H<sub>5</sub>**: Las directivas y políticas tienen un impacto significativo sobre el desempeño laboral.

Se aplicaron los principios éticos para la recolección de información con participantes humanos. Todos los sujetos de la muestra firmaron un consentimiento informado. Durante el proceso, no se afectó la salud física ni mental de los trabajadores, manteniéndose la confidencialidad de la entidad pública y utilizándose los resultados exclusivamente con fines de investigación.

## IV. RESULTADOS

La Figura 1 refleja las percepciones de los trabajadores del sector público respecto a distintos factores organizacionales, sin necesidad de repetir los valores numéricos. En términos generales, se observa un predominio de percepciones bajas y medias en la mayoría de las dimensiones, lo que sugiere la existencia de limitaciones estructurales y culturales que afectan la consolidación del conocimiento técnico dentro de la organización. Se destaca que la cultura organizacional presenta la valoración más baja, lo cual podría interpretarse como una débil articulación de valores compartidos y prácticas que fomenten la innovación y la colaboración entre los miembros de la entidad. De forma similar, las dimensiones de tecnología y estructura organizativa evidencian un rezago en su desarrollo, lo que probablemente obstaculiza la fluidez en los procesos internos y la eficiencia en la transferencia de conocimientos.

En contraste, los recursos humanos y las directivas o políticas institucionales muestran una distribución más equilibrada entre los niveles medio y alto. Este comportamiento podría considerarse como una

base sólida para fortalecer la gestión del talento humano y la orientación estratégica de la organización. Sin embargo, la persistencia de niveles bajos en varias dimensiones evidencia la necesidad de reforzar los mecanismos de comunicación interna, la capacitación continua y el liderazgo técnico, con el fin de optimizar el desempeño global de la entidad pública.

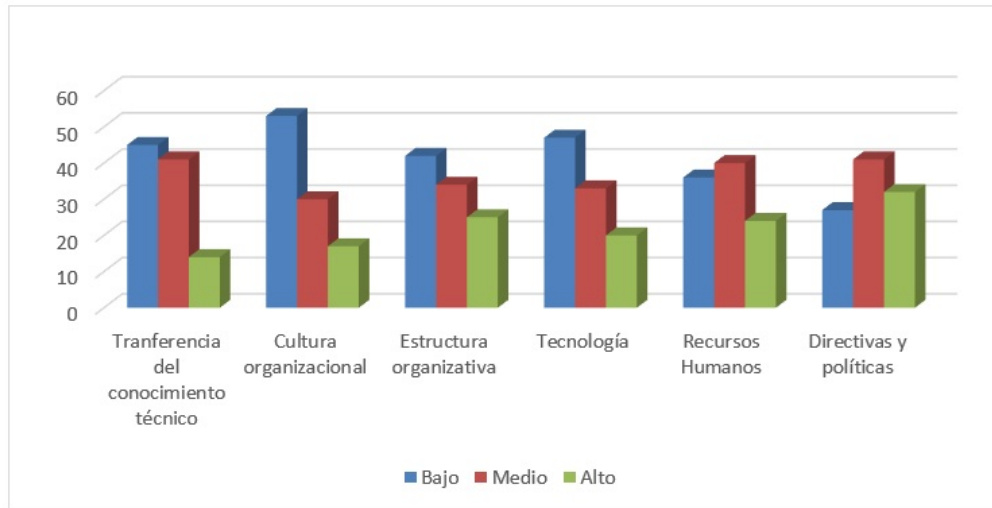


Fig. 1. Comportamiento de la percepción de la transferencia del conocimiento técnico.

La Figura 2 muestra una clara tendencia hacia niveles altos de desempeño, rendimiento y productividad, lo que evidencia una percepción positiva sobre la eficacia laboral dentro de la entidad analizada. La mayoría de los trabajadores se ubican en los rangos altos para las dimensiones relacionadas con eficiencia y logro de resultados, lo que sugiere una cultura orientada al cumplimiento de metas y al aprovechamiento de las capacidades técnicas. Sin embargo, la dimensión asociada al comportamiento laboral presenta una distribución distinta: predominan los niveles bajo y medio, lo que podría reflejar debilidades en aspectos actitudinales, interpersonales o de compromiso institucional. Esta diferencia indica que, aunque el desempeño técnico y el rendimiento operativo son favorables, persisten retos en el ámbito conductual y organizacional que podrían afectar la cohesión del equipo y la sostenibilidad del desempeño a largo plazo. La figura evidencia un escenario donde el potencial técnico se encuentra bien desarrollado, pero requiere complementarse con estrategias de fortalecimiento del clima laboral, la motivación y la ética organizacional para consolidar un desempeño integral.

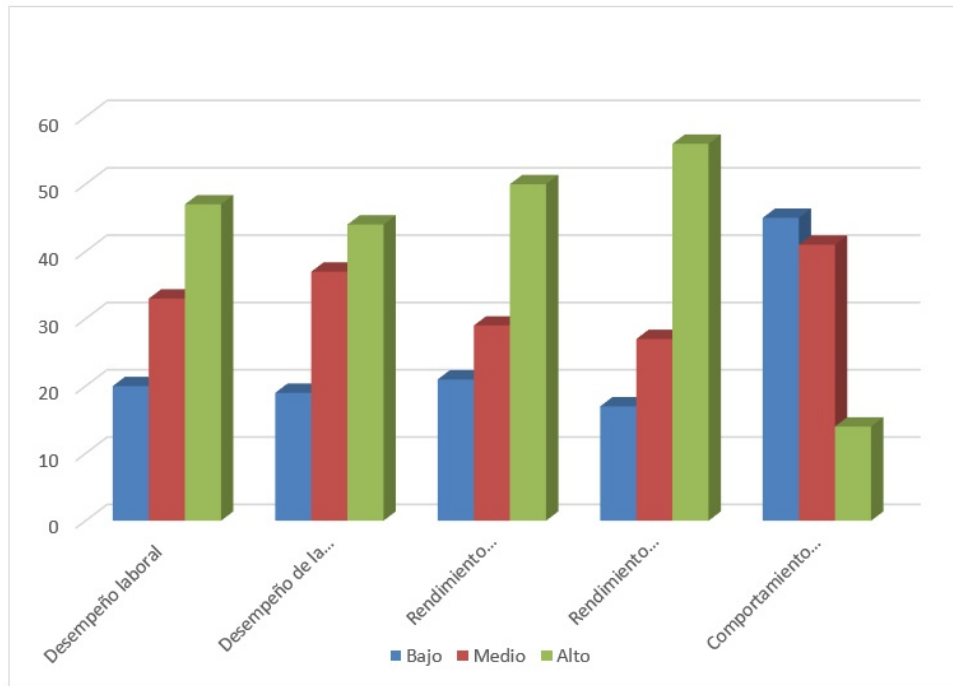
Los resultados obtenidos mediante la prueba Rho de Spearman (Tabla 2) permitieron evaluar la relación entre cada dimensión de la variable independiente y el desempeño laboral en los trabajadores del sector público. En términos generales, los coeficientes evidencian correlaciones positivas de magnitud moderada a alta, lo que sugiere que a medida que se fortalecen los distintos componentes de la gestión organizacional, el desempeño laboral tiende a mejorar.

En primer lugar, la transferencia del conocimiento técnico presenta una correlación alta y significativa ( $r = 0,672$ ,  $p = 0,001$ ), confirmando la hipótesis general ( $H_G$ ). Este resultado indica que los procesos de difusión, aplicación y aprovechamiento del conocimiento técnico constituyen un factor determinante en la eficiencia y productividad de los trabajadores públicos.

La cultura organizacional también muestra una correlación positiva y significativa ( $r = 0,604$ ,  $p = 0,020$ ), lo que respalda la hipótesis  $H_1$ , evidenciando que un entorno institucional basado en valores compartidos, comunicación efectiva y compromiso influye favorablemente en el rendimiento de los empleados.

En el caso de la estructura organizativa, aunque la relación es positiva ( $r = 0,447$ ), la significancia estadística no alcanza niveles aceptables ( $p = 0,171$ ). Por tanto, la hipótesis  $H_2$  no se confirma, lo cual sugiere que la estructura formal, por sí sola, no garantiza un mejor desempeño, posiblemente debido a rigideces jerárquicas o a una limitada flexibilidad operativa dentro de la entidad.

La tecnología mantiene una correlación moderada y significativa ( $r = 0,543$ ,  $p = 0,015$ ), lo que permite aceptar la hipótesis  $H_3$ , indicando que la disponibilidad y el uso adecuado de recursos tecnológicos contribuyen al cumplimiento eficaz de las funciones laborales.



**Fig. 2.** Comportamiento de la percepción del desempeño laboral.

Asimismo, los recursos humanos presentan una relación positiva fuerte y altamente significativa ( $r = 0,619$ ,  $p = 0,000$ ), validando la hipótesis  $H_4$ . Este resultado resalta la importancia de la capacitación, la motivación y la gestión del talento como factores clave para el logro de un desempeño laboral óptimo.

Por último, las directivas y políticas muestran una correlación positiva moderada ( $r = 0,596$ ) pero con una significancia marginal ( $p = 0,051$ ), lo que impide confirmar plenamente la hipótesis  $H_5$ . Sin embargo, el valor obtenido sugiere una tendencia estadísticamente cercana a la significancia, por lo que es posible que, en un contexto de mayor estabilidad institucional o con una muestra más amplia, se observe un efecto más claro de esta dimensión.

Los hallazgos permiten aceptar parcialmente las hipótesis planteadas, confirmando la relevancia de la transferencia del conocimiento técnico, la cultura organizacional, la tecnología y los recursos humanos como factores que influyen significativamente en el desempeño laboral, mientras que la estructura organizativa y las directivas/políticas requieren una revisión más profunda de sus mecanismos internos para fortalecer su incidencia.

**Tabla 2.** Contrastación de las hipótesis de investigación.

Variable / Dimensión	Rho de Spearman	Significancia (p)
Transferencia del conocimiento técnico	0,672	0,001
Cultura organizacional	0,604	0,020
Estructura organizativa	0,447	0,171
Tecnología	0,543	0,015
Recursos humanos	0,619	0,000
Directivas y políticas	0,596	0,051

*Fuente:* Elaboración propia a partir del análisis de la prueba Rho de Spearman.

Los resultados del contraste de hipótesis mediante el análisis de regresión logística (Tabla 3) permiten identificar el grado de ajuste de cada modelo y la significancia de las relaciones entre las variables independientes y el desempeño laboral. En todos los casos, se analizaron los valores del logaritmo de la verosimilitud, el estadístico  $\chi^2$ , los coeficientes estandarizados ( $\beta$ ), los valores  $t$ , su significancia ( $p$ ) y el Pseudo  $R^2$  de Nagelkerke, que representa la proporción de varianza explicada por el modelo.

En primer lugar, el modelo general ( $H_G$ ) evidencia un excelente ajuste, con un estadístico de  $\chi^2 = 267,144$  y una significancia de  $p < 0,001$ , lo que confirma la validez global del modelo. El Pseudo  $R^2$  de Nagelkerke (0,423) indica que la transferencia del conocimiento técnico explica el 42,3% de la

variabilidad en el desempeño laboral. El coeficiente estandarizado ( $\beta = 0,467$ ) y el valor  $t = 6,241$  ( $p < 0,001$ ) refuerzan la existencia de una relación significativa y directa entre ambas variables, por lo que se acepta la hipótesis general.

La hipótesis específica  $H_1$  (cultura organizacional) muestra también un modelo ajustado y significativo ( $\chi^2 = 144,100$ ;  $p = 0,002$ ), con un coeficiente estandarizado de  $\beta = 0,366$  y un valor  $t = 4,220$ , evidenciando una relación positiva y estadísticamente significativa con el desempeño laboral. El Pseudo  $R^2 = 0,344$  refleja una capacidad explicativa moderada, lo cual respalda parcialmente la influencia de la cultura organizacional sobre el rendimiento de los trabajadores.

En cuanto a la hipótesis  $H_2$  (estructura organizativa), los valores obtenidos ( $\chi^2 = 54,362$ ;  $p = 0,143$ ) no alcanzan significancia estadística, y el Pseudo  $R^2 = 0,195$  evidencia un poder explicativo bajo. Esto indica que la estructura organizativa no ejerce una influencia estadísticamente relevante sobre el desempeño laboral, posiblemente debido a la rigidez jerárquica o a la falta de articulación funcional dentro de la entidad analizada.

**Tabla 3.** Contrastación de las hipótesis de investigación mediante regresión logística.

H	$\chi^2$	Sig.	Pseudo $R^2$ (Nagelkerke)	Coefficiente estandarizado ( $\beta$ )	t	Sig. ( $\beta$ )	Decisión
$H_G$	267,144	0,000	0,423	0,467	6,241	0,000	Aceptada
$H_1$	144,100	0,002	0,344	0,366	4,220	0,002	Aceptada
$H_2$	54,362	0,143	0,195	0,184	—	—	Rechazada
$H_3$	96,300	0,000	0,295	0,409	8,221	0,000	Aceptada
$H_4$	24,500	0,000	0,384	0,651	16,514	0,000	Aceptada
$H_5$	18,300	0,672	0,356	0,323	—	—	Rechazada

*Nota:* CyS: Coeficiente de Cox y Snell. Nag: Coeficiente de Nagelkerke. Sig: Nivel de significancia.

*Fuente:* Elaboración propia a partir del análisis de regresión logística ordinal.

La hipótesis  $H_3$  (tecnología) presenta una correlación significativa ( $\chi^2 = 96,300$ ;  $p = 0,01$ ) y un coeficiente estandarizado de  $\beta = 0,409$ , con un valor  $t = 8,221$  ( $p < 0,001$ ), lo que demuestra que el acceso y uso adecuado de herramientas tecnológicas incide de manera directa y positiva en la productividad y eficiencia de los trabajadores. El Pseudo  $R^2 = 0,295$  confirma una relación de magnitud moderada.

Por su parte, la hipótesis  $H_4$  (recursos humanos) evidencia una de las asociaciones más sólidas del modelo ( $\chi^2 = 24,500$ ;  $p < 0,001$ ), con un coeficiente estandarizado de  $\beta = 0,651$  y un valor  $t = 16,514$  ( $p < 0,001$ ). El Pseudo  $R^2 = 0,384$  revela que la gestión de recursos humanos, especialmente en capacitación y motivación, explica una proporción considerable de la variabilidad en el desempeño laboral. Esta hipótesis se acepta plenamente.

La hipótesis  $H_5$  (directivas y políticas) no alcanza significancia estadística ( $\chi^2 = 18,300$ ;  $p = 0,672$ ) y muestra un Pseudo  $R^2 = 0,356$ , lo que indica que, aunque existe una tendencia positiva ( $\beta = 0,323$ ), la relación no es significativa en el modelo final. Esto sugiere que las políticas y directrices institucionales no están ejerciendo un impacto directo o efectivo sobre el desempeño laboral, posiblemente por su falta de actualización o aplicación práctica dentro del entorno organizacional.

Los resultados permiten aceptar la hipótesis general ( $H_G$ ) y las hipótesis  $H_1$ ,  $H_3$  y  $H_4$ , mientras que las hipótesis  $H_2$  y  $H_5$  no logran soporte estadístico suficiente. El análisis confirma que la transferencia del conocimiento técnico, la cultura organizacional, la tecnología y los recursos humanos constituyen factores decisivos para explicar el desempeño laboral en el sector público, destacando la necesidad de fortalecer las estructuras organizativas y las políticas institucionales para lograr un modelo integral de eficiencia y productividad.

La caracterización de la problemática indicó que menos de la mitad de los trabajadores considera que el desempeño laboral que se tiene es alto. Por otra parte, en cuanto al comportamiento de la transferencia del conocimiento, la investigación reportó una mayor proporción de trabajadores hacia un nivel bajo de este proceso organizacional dentro del marco de la gestión del conocimiento. La asociación entre la transferencia del conocimiento y el desempeño laboral presentó un nivel de correlación moderada; asimismo, se logró construir un modelo de regresión ordinal bajo el cual se demostró que la transferencia del conocimiento técnico impacta en el 42,3% del desempeño laboral. Además, existe un 46,7% de probabilidad de que los niveles del desempeño mejoren siempre que se apliquen cambios

en los mecanismos para el aprovechamiento de la experiencia, las creencias, el dominio técnico y su incorporación como parte del conocimiento organizacional.

Los resultados de la investigación son similares a otros estudios sobre el estado de la gestión del conocimiento a nivel organizacional [5],[9], [11], aunque también señalaron que las TIC constituyen un factor extrínseco para la productividad de las organizaciones. En este sentido, la investigación consideró dentro del modelo de transferencia del conocimiento técnico el aprovechamiento de las TIC; sin embargo, también pudo corroborarse su valor predictivo dentro del escenario de la mejora en el desempeño laboral. Con ello, si bien las TIC mejoran la productividad, es posible incrementar el desempeño asumiendo un buen manejo de la organización para los fines de almacenamiento, aplicación y diseminación del nuevo conocimiento.

Los valores predictivos del modelo de regresión refuerzan el hecho de que el recurso humano es fundamental para la mejora del desempeño, el cual presenta una correlación significativa. Este hallazgo refuerza lo planteado en otros estudios [11], [14], por lo que se hace necesario considerar este elemento como pieza clave en el proceso de transformación del pensamiento y la cosmovisión que tienen las entidades públicas para desarrollar sus políticas de eficiencia, de cara a las demandas de la sociedad y en respuesta a las políticas públicas planteadas por el Estado como directrices centrales de gobierno. Asimismo, los resultados son comparables con otros hallazgos que encontraron un alto nivel de respuesta del desempeño laboral a partir del direccionamiento en las entidades estatales [15], [18].

## CONCLUSIONES

La transferencia del conocimiento técnico constituye el principal determinante del desempeño laboral en el sector público. Los resultados del modelo confirmaron una relación positiva y altamente significativa, explicando más del 40% de la variabilidad del desempeño. Esto demuestra que las prácticas de formación, intercambio y aplicación del conocimiento técnico fortalecen la eficiencia, la productividad y la calidad del trabajo en las instituciones públicas. Por su parte, la cultura organizacional se consolida como un factor relevante para la mejora del desempeño, evidenciando que el compromiso, los valores compartidos y la cohesión institucional influyen de forma significativa en la actitud y el rendimiento de los trabajadores. Las organizaciones que promueven entornos colaborativos y éticos logran mayores niveles de desempeño individual y colectivo.

En contraste, la estructura organizativa no mostró una relación estadísticamente significativa con el desempeño laboral. Este hallazgo sugiere que las estructuras jerárquicas tradicionales y poco flexibles no necesariamente contribuyen al mejoramiento del rendimiento, lo cual resalta la importancia de impulsar modelos organizacionales más dinámicos, horizontales y orientados a resultados. Además, la tecnología se confirma como un factor clave de apoyo a la gestión pública, al facilitar la automatización de procesos, la comunicación interna y el acceso a la información. Su incidencia significativa evidencia que la innovación tecnológica debe ser asumida como parte esencial de las estrategias institucionales de mejora del desempeño.

Los recursos humanos presentaron una de las relaciones más fuertes con el desempeño laboral, demostrando que la capacitación continua, la motivación y la gestión del talento son pilares esenciales para garantizar eficiencia y compromiso en los trabajadores públicos. Este resultado reafirma la necesidad de políticas de desarrollo profesional sostenibles y alineadas con los objetivos institucionales. Además, las directivas y políticas institucionales mostraron una relación positiva, aunque no significativa, con el desempeño laboral. Esto sugiere que su impacto podría estar limitado por factores de implementación o comunicación interna, lo que plantea la necesidad de revisar la claridad, pertinencia y seguimiento de las políticas internas para que estas se traduzcan en acciones efectivas.

Así, el desempeño laboral en el sector público se ve impulsado principalmente por la transferencia del conocimiento técnico, la cultura organizacional, la tecnología y la gestión de los recursos humanos. Para optimizar los resultados institucionales, se recomienda fortalecer los mecanismos de difusión del conocimiento, invertir en infraestructura tecnológica, promover una cultura organizacional orientada al aprendizaje y revisar las estructuras y políticas institucionales para favorecer la flexibilidad y la innovación.

## REFERENCIAS

- [1] W. Quintero, J. G. Arevalo Ascanio, and G. T. Navarro Claro, "Gestión del conocimiento: Una aproximación teórica," *Revista Eficiencia*, vol. 1, no. 1, 2024, [En línea]. [Online]. Available: <https://doi.org/10.15765/rdnwmh67>
- [2] Y. Acevedo, C. A. Aristizábal, A. Valencia, and L. Bran, "Formulación de modelos de gestión del conocimiento aplicados al contexto de instituciones de educación superior," *Información Tecnológica*, vol. 31, no. 1, pp. 103–112, 2020, [En línea]. [Online]. Available: <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100103>
- [3] J. Tuesta, M. Cárdenas, R. Chávez, and M. Morante, "Desempeño laboral en entidades públicas peruanas: Impacto salarial, antigüedad y nivel académico," *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 26, no. 95, pp. 629–641, 2021, [En línea]. [Online]. Available: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.12>
- [4] D. Chamorro, "De la empresa a la escuela: reconstrucción de la gestión del conocimiento en el campo educativo," *Revista Educación*, 2023, [En línea]. [Online]. Available: <https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.52026>
- [5] E. Zambrano, Y. Sánchez, L. Loor, and S. Gómez, "Nuevo paradigma de la gestión del conocimiento en la educación superior de Ecuador," *Revista de Ciencias Sociales*, vol. XXIX, pp. 249–263, 2023, [En línea]. [Online]. Available: <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i3.40710>
- [6] R. Almeida, E. Lazo, V. Yagual, and E. Viteri, "Organizational culture and knowledge management in a basic education educational institution," *South Eastern European Journal of Public Health*, pp. 1140–1147, 2024, [En línea]. [Online]. Available: <https://doi.org/10.70135/seejph.vi.2005>
- [7] I. Suazo, "Modelos de gestión del conocimiento en educación superior," *European Journal of Education and Psychology*, pp. 1–23, 2024, [En línea]. [Online]. Available: <https://doi.org/10.32457/ejep.v16i2.2437>
- [8] A. Calle, N. Álava, K. Tubay, and R. Villegas, "La gestión del talento humano en la administración pública: análisis de prácticas, políticas y desafíos," *Ciencia y Desarrollo*, vol. 27, no. 1, 2024, [En línea]. [Online]. Available: <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i1.2573>
- [9] N. Menéndez and Y. Mantuano, "Estrategias de la gobernanza institucional que impulsan la modernización en la administración pública: Una mirada reflexiva desde los postulados teóricos," *593 Digital Publisher CEIT*, vol. 9, no. 1, 2024, [En línea]. [Online]. Available: <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2212>
- [10] F. Cortez, L. M. Olivos, M. A. Olivos, and G. S. Lescano, "La gestión municipal y su influencia en el desempeño laboral de una entidad pública en el Perú," *Revista de Climatología*, vol. 23, pp. 1447–1455, 2023, [En línea]. [Online]. Available: <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.1447-1455>
- [11] J. Cuello, J. Erazo, and C. Narváez, "Visión sistémica de la gestión del conocimiento en el sector financiero cooperativo," *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, vol. 5, no. 10, p. 607, 2020, [En línea]. [Online]. Available: <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.707>

- [12] F. Torres, S. Ontaneda, E. Henríquez, and H. Sánchez, "Retos y estrategias comunicacionales en la administración pública durante la emergencia sanitaria (covid-19)," *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, vol. 5, no. 6, 2022, [En línea]. [Online]. Available: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i6.1484](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1484)
- [13] D. Chávez, M. Anticona, M. Risco, and L. Rojas, "Gestión del conocimiento y las tic en la productividad laboral de funcionarios del sector público del Perú," *Bibliotecas. Anales de Investigación*, vol. 19, no. 1, 2023.
- [14] W. Espirilla, D. Ruiz, and F. Paca, "Datos abiertos en gobiernos locales: Una revisión sistemática," *Revista de Climatología*, vol. 24, pp. 212–218, 2024, [En línea]. [Online]. Available: <https://doi.org/10.59427/rcli/2024/v24cs.212-218>
- [15] E. Aguirre, "Aproximación a la evolución en la gestión del conocimiento en la era digital: una reflexión sobre el futuro del bibliotecario en nicaragua," *Revista Humanismo y Cambio Social*, 2024, [En línea]. [Online]. Available: <https://doi.org/10.5377/hcs.v21i21.17656>
- [16] A. Terán, C. E. Ramírez, and A. Martínez, "Confiabilidad y validez de un instrumento de selección de capital humano," *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, vol. 15, no. 3, 2020, [En línea]. [Online]. Available: <https://doi.org/10.21919/remef.v15i3.516>
- [17] I. Nonaka and H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press, 1995.
- [18] E. García and B. Esparza, "La administración pública en el siglo xxi," *Revista Eletrônica de Direito Processual*, vol. 25, no. 1, 2024, [En línea]. [Online]. Available: <https://doi.org/10.12957/redp.2024.81905>