

*Artículo original*

**Influencia de la gestión del conocimiento en las habilidades gerenciales en egresados universitarios**

**Influence of knowledge management on management skills in university graduates**

*Héctor Gonzales Ccopacati*<sup>5</sup>

[orcid.org/0009-0003-1025-6376](https://orcid.org/0009-0003-1025-6376)

Recibido 18/11/2024

Aceptado 13/12/2024

**Resumen**

El estudio tuvo como finalidad establecer la relación de la gestión del conocimiento y las habilidades gerenciales en los egresados de la escuela de Economía y Microfinanzas. El presente estudio es descriptivo exploratorio. El enfoque utilizado fue el cuantitativo. El tipo de investigación fue el causal explicativo. El diseño fue no experimental de naturaleza transversal. La muestra fue censal con 51 egresados. Se utilizó la técnica de la encuesta para ambas variables cuyo instrumento fue el cuestionario con preguntas de selección múltiple con escala de Likert. La confiabilidad del instrumento con Alpha de Cronbach fue de (0.957) que indica alta confiabilidad. Los resultados revelan que en la variable Gestión del Conocimiento, el capital estructural es relevante con un de 66.7% y para la variable habilidades gerenciales es muy relevante las habilidades técnicas con un nivel de 66.7%. Se concluye que la gestión del conocimiento y las habilidades gerenciales tienen una significativa asociación con un valor sig. < 5%, con una intensidad de relación según el coeficiente de gamma de 0.625, siendo un nivel moderado–alto y el coeficiente de Somers que determina la Gestión de conocimiento tiene la capacidad de predicción del 60.5% sobre las habilidades gerenciales.

---

<sup>5</sup> Maestro en Gestión Empresarial. Universidad Privada de Tacna, Facultad de Cs. Empresariales, Tacna-Perú. [hgonzales@virtual.upt.pe](mailto:hgonzales@virtual.upt.pe)

**Palabras claves:** Gestión del conocimiento, habilidades gerenciales, conocimiento, capital humano, capital estructural, capital relacional, habilidades conceptuales, habilidades técnicas, habilidades humanas

### **Abstract**

The study aimed to establish the relationship between knowledge management and managerial skills in graduates from the School of Economics and Microfinance. The present study is descriptive exploratory, with a quantitative approach. The type of research was causal explanatory, and the design was non-experimental with a cross-sectional nature. The sample was census-based, consisting of 51 graduates. The survey technique was used for both variables, with the instrument being a questionnaire with multiple choice questions using a Likert scale. The reliability of the instrument, measured by Cronbach's Alpha, was 0.957, indicating high reliability. The results revealed that in the Knowledge Management variable, human capital and structural capital were relevant, with 43.1% and 35.3%, respectively. For the managerial skills variable, technical skills were highly relevant, with a level of 39.2%. The study concludes that knowledge management and managerial skills have a significant association, with a significance value of less than 5%, and a relationship intensity, according to the gamma coefficient, of 0.779, indicating a moderate-to-high level. The Somers' coefficient confirms that 65.3% of managerial skills depend on the knowledge management variable.

**Keywords:** Knowledge management, managerial skills, knowledge, human capital, structural capital, relational capital, conceptual skills, technical skills, human skills.

### **Introducción**

En un entorno empresarial dinámico y competitivo, la gestión del conocimiento se ha convertido en un pilar esencial para garantizar la sostenibilidad y el éxito organizacional, aplicar de manera eficiente el conocimiento dentro de las organizaciones, optimiza procesos y se potencia la innovación. En paralelo, las habilidades gerenciales actúan como medio para transformar ese conocimiento en acción efectiva, asegurando que los líderes puedan dirigir equipos, tomar decisiones informadas y adaptarse a cambios constantes.

La interacción entre la gestión del conocimiento y las habilidades gerenciales crea un ecosistema donde el capital intelectual se convierte en una ventaja competitiva. Los gerentes no solo necesitan entender cómo gestionar la información y los datos, sino también liderar con empatía, con visión estratégica y capacidad de resolución de problemas. En este marco, habilidades como la comunicación efectiva, la toma de decisiones basadas en evidencia y la gestión del cambio resultan fundamentales.

Según **Knies et al. (2023)** considera a la gestión del conocimiento, como un factor generador de ventaja competitiva en el sector laboral y que es vista como un proceso de gestión y un esquema de valor oculto que crea una ventaja competitiva para las organizaciones modernas, ya sean académicas, de investigación con fines de lucro o de soporte empresarial.

Por su parte, Villegas (2020) afirma que la gestión del conocimiento se conceptualiza como un conjunto de procesos diseñados para emplear, compartir y potenciar el conocimiento intrínseco a la organización y a sus empleados, con la intención de lograr sus objetivos de la forma más eficaz posible.

Las habilidades gerenciales son las capacidades, habilidades y conocimientos que un líder debe poseer para desempeñarse como gerente dentro de un equipo de trabajo. Estas habilidades incluyen la capacidad de controlar y dirigir al equipo, así como de ser empático con los colaboradores. Según Bonifaz (2012), estas habilidades abarcan tres áreas claves que son las relaciones interpersonales, la toma de decisiones y manejo de información.

Para el desarrollo efectivo de una organización, no basta con adquirir conocimientos sobre principios administrativos o de gestión; también es esencial desarrollar habilidades gerenciales. Por lo tanto, las habilidades gerenciales no deben ser solo un tema de discusión teórica, sino que deben ser puestas en práctica por los líderes y adoptadas por el personal de la empresa ya que estas habilidades se consideran herramientas esenciales para que los líderes puedan gestionar sus organizaciones, aplicando conocimientos, técnicas y actitudes.

La administración pública en nuestro país no cuenta con un sistema sólido de gestión del conocimiento que coadyuve a brindar un servicio público eficiente (Castillo, 2021). Además, en los ámbitos académico y empresarial, existe coincidencia en que las habilidades gerenciales son el recurso estratégico más importante en una organización para generar valor. Sin embargo, en el Perú, principalmente a nivel gerencial, estas son escasas, y su adecuada gestión representa un importante reto en las organizaciones (Aparicio & Medina, 2015).

Esta investigación se desarrolla para explorar la influencia de la gestión del conocimiento en las habilidades gerenciales en los egresados de la escuela profesional de economía y microfinanzas de la Universidad Privada de Tacna. La investigación busca aportar una comprensión más profunda sobre las mejores prácticas y estrategias que potencian tanto la gestión del conocimiento como el desarrollo de habilidades gerenciales, con el objetivo de ofrecer recomendaciones aplicables a distintos contextos organizacionales.

## **Revisión de literatura**

### **Gestión del Conocimiento**

La gestión del conocimiento es una herramienta clave para que las empresas desarrollen niveles de competitividad adecuados. Compartir información valiosa dentro de la organización permite estabilizar y mejorar procesos, posibilitar la creación de nuevo conocimiento y fomentar el desarrollo de nuevas capacidades en la organización (Zúñiga, 2011).

Omotayo (2015) señala que la gestión del conocimiento y su relevancia en las organizaciones radica en utilizar el conocimiento de manera efectiva, lo cual es crucial para cualquier tipo de organización. Asimismo, sugiere que los gerentes y directivos deben enfocar su atención en tres componentes clave: personas, procesos y tecnologías, ya que su conexión efectiva es determinante para el éxito organizacional.

Canales (2016) señala que la gestión del conocimiento involucra dos procesos esenciales: la conversión de conocimiento tácito a explícito y la transmisión de conocimiento. Aunque pueden analizarse por separado, ambos son interdependientes, ya que el conocimiento nuevo se construye sobre el previamente adquirido. Estos procesos, al trabajar en conjunto, potencian la creación y aplicación del conocimiento en las organizaciones.

### **Dimensiones de Gestión del conocimiento**

Díaz (2015) señala que gestión del conocimiento tiene 03 dimensiones los que a continuación se detalla:

1. **Capital humano:** es el aporte más importante a las organizaciones que hará el servicio de inteligencia, que permite tomar decisiones racionales y dar sentido a la consecución de objetivos generales; por tanto, las personas constituyen el capital intelectual de la organización.
2. **Capital estructural:** las personas que cuentan con los conocimientos adecuados y estructuradas secuencialmente demuestran eficacia y eficiencia dentro de la organización, teniendo en cuenta la información y la comunicación, que se relaciona con la tecnología a su alcance; cabe destacar que el capital estructural es propiedad de la organización, lo que permite la mejora continua de la organización, basada en el flujo de conocimiento.
3. **Capital relacional:** enfoca las relaciones entre los trabajadores, la comunicación que se presenta en la organización, como también acerca de la cultura organizacional que incluye un conjunto de creencias y valores compartidas por todos los miembros de la organización, lo que implica el surgimiento y establecimiento de metas organizacionales; lo que permite mencionar que la cultura organizacional puede ser factor de éxito o de fracaso.

### **Habilidades Gerenciales**

Las habilidades gerenciales son aspectos de vital importancia para el direccionamiento de una empresa, ya que posibilita a quienes se encuentran al frente, gestionar correctamente y obtener resultados favorables. Es fundamental contar con ciertas habilidades, ya que permiten motivar a los colaboradores, definir metas claras, mantener la firmeza al tomar decisiones, realizar actividades de manera efectiva y adaptarse a los cambios (Ramírez–León, 2023).

Griffin (2011) define las habilidades gerenciales como “las capacidades, habilidades y conocimiento que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización” (p. 22). El gestor debe tener cualidades que le permitan manejar y controlar al grupo de trabajo. Además, el gerente debe poseer la capacidad de empatizar con sus colaboradores.

Peiró (2020) señala que las habilidades gerenciales incluyen diversas capacidades, como la toma de decisiones, la comunicación eficaz y fluida, la resolución de problemas, la planificación y organización adecuadas y la capacidad de dar voz al equipo.

Según Carazas, Zamalloa y Aparicio (2021), las habilidades gerenciales se definen como comportamientos que distinguen o caracterizan a una persona al llevar a cabo una actividad. Además, se consideran destrezas que permiten a una persona adaptarse a situaciones que exigen un cambio.

### **Dimensiones de las Habilidades Gerenciales**

Según Koontz et al. (2013) las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que se deben poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración en el rol de gerente, emprendedor o director de una organización. El autor las clasifica en tres categorías principales:

1. **Habilidades Conceptuales:** llamadas también como intelectuales ya que refleja el pensamiento estratégico que tiene una persona mediante la ideación, solución de los problemas y la creatividad.
2. **Habilidades Humanas:** se refieren a la capacidad de colaborar y establecer relaciones interpersonales con los demás, con el fin de alcanzar objetivos comunes. Estas habilidades se caracterizan por el trabajo en equipo y una comunicación efectiva con todos los involucrados en la empresa. Un líder debe mantener una buena comunicación no solo con sus colaboradores, sino también con clientes y proveedores.
3. **Habilidades Técnicas:** son un conjunto de conocimientos y experiencias que los líderes de una empresa poseen en ciertos aspectos, procesos o fases que requieren el uso de herramientas específicas para llevar a cabo las actividades de manera adecuada, por ejemplo, el manejo de herramientas tecnológicas o equipos, según el campo en el que se desempeñen.

### **Metodología**

La investigación es un estudio de tipo no experimental–transversal descriptivo, con metodología cuantitativa. Se desarrolló un diseño de análisis estadístico, orientado a determinar si la variable gestión del conocimiento tiene relación con la variable habilidades gerenciales. Es estudio se realizó con una muestra de 51 egresados de la Escuela Profesional de Economía y Microfinanzas de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, de los cuales el 52.9% son hombres y el 47.1% mujeres. En la investigación se aplicó la técnica de la encuesta, considerando tres dimensiones para la variable gestión del conocimiento y tres dimensiones para la variable habilidades gerenciales. Los enunciados se midieron utilizando la escala de Likert. La confiabilidad de los instrumentos fue muy buena con valores del Alpha de Cronbach de 0.917 y 0.931 respectivamente. Para el análisis estadístico se aplicó la prueba de normalidad, y se aplicó el método de P valor, para determinar el nivel significatividad del estadístico Chi cuadrado. Se administró el Programa SPSS versión 15 para el análisis del comportamiento de la variable.

## Resultados

### 2. Descripción de la muestra

La Tabla 1 muestra las características de los encuestados. El 52.9% de los participantes son del género masculino, el 39.2% tienen edades entre 24 y 28 años.

**Tabla 1**  
*Características de la muestra*

<b>Genero</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Hombres	27	52.9
Mujeres	24	47.1
<b>Edad</b>		
Menor de 24 años	17	33.3
Entre 24 y 28 años	20	39.2
Más de 28 años	14	27.5

Fuente: Elaboración propia

### 3. Análisis descriptivo

#### 3.1.– Análisis de los niveles de las variables Gestión del Conocimiento y Habilidades Gerenciales.

Los datos de la Tabla 2 se observan los niveles predominantes para las variables gestión del conocimiento y habilidades gerenciales, que perciben los egresados de la escuela profesional de economía y microfinanzas de la Universidad Privada de Tacna. En la variable Gestión del conocimiento los niveles suficiente y óptimo suman 62.8% y en la variable habilidades gerenciales los niveles suficiente y óptimo suman 66.73%. Del análisis se deduce que ambas variables reciben valoraciones relevantes lo que señala

que la gestión del conocimiento y las habilidades gerenciales están profundamente relacionadas y desempeñan un papel crucial en el éxito organizacional, ya que una adecuada gestión del conocimiento potencia las habilidades gerenciales al proporcionar herramientas, información y procesos que mejoran la capacidad de los gerentes para adaptarse a entornos cambiantes y resolver problemas complejos. A su vez, gerentes con habilidades desarrolladas como liderazgo, comunicación efectiva y pensamiento estratégico, implementan sistemas de gestión del conocimiento efectivos.

**Tabla 2**

*Niveles de las variables Gestión del Conocimiento y Habilidades Gerenciales*

<b>Variable</b>	<b>Niveles</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Gestión del conocimiento	Insuficiente	19	37.3
	Suficiente	16	31.4
	Optimo	16	31.4
	Total	51	100
Habilidades Gerenciales	Insuficiente	17	33.3
	Suficiente	18	35.3
	Optimo	16	31.4
	Total	51	100

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.- Análisis de las dimensiones

#### 3.2.1.- Análisis de las dimensiones de la variable Gestión del conocimiento

Los datos de la Tabla 3 revelan los niveles de las dimensiones de la variable Gestión del conocimiento desde la percepción de los egresados. En cuanto a la dimensión capital humano, se observa que el 43.1% de los encuestados perciben que es suficiente, el 35.3% consideran que es Insuficiente y el 21.6% que es óptimo. Respecto de la dimensión capital estructural, el 35.3% de los encuestados sostienen que es suficiente, el 33.3% consideran insuficiente y el 31.4% óptimo. Finalmente, en la dimensión capital relacional se observa que el 37.3% perciben que es insuficiente, el 35.3% consideran que es suficiente y el 27.5% que es óptimo.

Del análisis se deduce que las dimensiones Capital humano, Capital estructural y Capital relacional, en la suma de los niveles suficiente y óptimo se obtiene 64.7%, 66.7% y 62.8% respectivamente. El análisis indica que el Capital Estructural tiene la mayor predominancia en la variable Gestión del Conocimiento, ya que presenta el porcentaje más alto (66.7%) en comparación con las otras dimensiones. Esto sugiere que los componentes relacionados con procesos, sistemas y estructuras organizacionales tienen un mayor impacto o relevancia en la gestión del conocimiento dentro del contexto analizado.

**Tabla 3**

*Niveles de las dimensiones de la actividad Gestión del conocimiento*

<b>Dimensiones</b>	<b>Niveles</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Capital humano	Insuficiente	18	35.3
	Suficiente	22	43.1
	Optimo	11	21.6
	<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>
Capital estructural	Insuficiente	17	33,3
	Suficiente	18	35.3
	Optimo	16	31.4
	<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>
Capital relacional	Insuficiente	19	37.3
	Suficiente	18	35.3
	Optimo	14	27.5
	<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2.- Análisis de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales.

Los datos de la Tabla 4 indican los niveles de predominancia entre las dimensiones de la variable Habilidades Gerenciales desde la percepción de los egresados. En cuanto a la dimensión habilidades conceptuales, se observa que el 45.1% perciben que es insuficiente, el 31.4% consideran que es óptimo y el 23.5% que es suficiente. Respecto de la dimensión habilidades técnicas, el 39.2% de los encuestados sostiene que es suficiente, el 33.3% consideran insuficiente y el 27.5% óptimo. Finalmente, sobre la dimensión habilidades humanas, se observa, que 41,2% de los encuestados afirman que es insuficiente, el 31.4% que es óptimo y el 27.5% que es suficiente.

Del análisis se deduce que las dimensiones Habilidades conceptuales, Habilidades técnicas y Habilidades humanas, en la suma de los niveles suficiente y óptimo se obtiene 54.9%, 66.7% y 58.9% respectivamente. El análisis indica que las Habilidades Técnicas tiene la mayor predominancia en la variable Habilidades Gerenciales, ya que presenta el porcentaje más alto (66.7%) en comparación con las otras dimensiones. Esto posiblemente a que las habilidades técnicas han adquirido una creciente importancia en las habilidades gerenciales debido a varios factores claves, que abarcan desde el entorno tecnológico en constante evolución hasta la demanda de una gestión más eficiente y basada en datos. Las empresas modernas operan en entornos más complejos que requieren de conocimientos técnicos para coordinar equipos y recursos de manera efectiva.

En resumen, aunque las habilidades gerenciales tradicionales, como la comunicación, la toma de decisiones estratégicas y el liderazgo, siguen siendo importantes, la creciente complejidad y la digitalización del entorno empresarial han colocado a las habilidades técnicas en una posición de predominancia. Esto permite a los gerentes no solo gestionar eficazmente el presente, sino también anticiparse y adaptarse a las futuras demandas del mercado y la tecnología.

**Tabla 4**  
*Niveles de las dimensiones de las habilidades gerenciales*

<b>Dimensiones</b>	<b>Niveles</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Habilidades conceptuales	Insuficiente	23	45.1
	Suficiente	12	23.5
	Óptimo	16	31.4
	<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>
Habilidades técnicas	Insuficiente	17	33.3
	Suficiente	20	39.2
	Óptimo	14	27.5
	<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>
Habilidades humanas	Insuficiente	21	41.2
	Suficiente	14	27.5
	Óptimo	16	31.4
	<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Prueba de confiabilidad

En la Tabla 5 se muestra el análisis de confiabilidad del instrumento utilizado. El análisis indica que los valores del alfa de Cronbach para las variables y sus dimensiones superan al valor  $\alpha > 0.70$ , lo que indica que el test aplicado tiene un excelente nivel de confiabilidad.

**Tabla 5**  
*Estadísticas de fiabilidad*

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
Gestión del Conocimiento	,917	14
Capital humano	,872	5
Capital estructural	,836	5
Capital relacional	,869	4
Habilidades Gerenciales	,931	14
Habilidades conceptuales	,828	4
Habilidades técnicas	,808	5
Habilidades humanas	,878	5

## 5.- Prueba de normalidad

Las hipótesis para la prueba de normalidad son las siguientes:

Hipótesis

H<sub>0</sub> : Los datos de la encuesta tienen una distribución normal

H<sub>1</sub> : Los datos de la encuesta no tienen una distribución normal

Regla de decisión

Si el valor Sig. < 0.05 Se rechaza la hipótesis nula

Si el valor Sig. > 0.05 Se acepta la hipótesis nula

La Tabla 6, muestra que los valores Sig. de las dos variables son menores del 5%; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>); y se confirma que los datos provenientes de la encuesta no tienen una distribución normal, por lo tanto, se aplica las pruebas estadísticas no paramétricas para comprobar la hipótesis de la investigación.

**Tabla 6**  
*Prueba de normalidad de las distribuciones*

<b>Variables</b>	<b>Estadístico</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Gestión del conocimiento	0.213	51	0.000
Habilidades Gerenciales	0.184	51	0.000

Fuente: Elaboración propia

## 6.- Pruebas de relación

### 6.1. Variable Gestión del conocimiento y Habilidades Gerenciales

Hipótesis

H<sub>0</sub>: Gestión del conocimiento no está asociada con las Habilidades Gerenciales.

H<sub>1</sub>: Gestión del conocimiento está asociada con las Habilidades Gerenciales.

Valor de significancia

$\alpha = 5\%$

Tipo de prueba

Chi cuadrado

Coeficiente de Gamma

Coeficiente d de Somers

**Regla de decisión**

Si Sig. < 0.05; entonces se rechaza Ho

Si Sig. > 0.05; entonces se acepta la Ho

**Tabla 7**

*Pruebas de asociación y de predicción*

Nota: Información de visor de resultados SPSS

Variables	Gestión del conocimiento				
	Prueba Chi cuadrado	Sig.	Coeficiente Gamma	Sig.	Coeficiente de Somers
Habilidades Gerenciales	476.850	0.000	0.625	0.000	60.5%

La Tabla 7, muestra la prueba de asociación de la variable Gestión del conocimiento con la variable habilidades gerenciales. El análisis señala que existe una significativa asociación con un p-valor < 5%, con una intensidad de relación según el coeficiente de gamma de 0.625 siendo un nivel moderado-alto y con el coeficiente de Somers que determina la Gestión de conocimiento tiene la capacidad de predicción del 60.5% sobre las Habilidades gerenciales. Este valor de 60.5% de capacidad predictiva es bastante sólido, sugiriendo que la implementación efectiva de estrategias de gestión de conocimiento puede jugar un papel crucial en mejorar las habilidades de los gerentes. Sin embargo, el hecho de que no sea un valor cercano al 100% también implica que hay otros factores que influyen en las habilidades gerenciales, por lo que la gestión del conocimiento no es el único determinante. Sería importante investigar otros factores complementarios que también puedan incidir en el desarrollo de estas habilidades.

En resumen, la Gestión de Conocimiento no solo tiene una relación relevante con las habilidades gerenciales, sino que también cuenta con una capacidad predictiva considerable, lo que sugiere que una adecuada gestión del conocimiento puede contribuir significativamente al mejoramiento de las habilidades gerenciales dentro de las organizaciones.

**Conclusiones**

- a) En la variable *Gestión del Conocimiento*, los niveles suficiente y óptimo suman un 62.8%, mientras que en la variable *Habilidades Gerenciales*, los niveles suficiente y óptimo alcanzan un 66.73%. Estos resultados indican que ambas

variables son altamente valoradas dentro de una organización, lo que resalta la estrecha relación entre ellas. Este análisis sugiere que tanto la gestión del conocimiento como las habilidades gerenciales son factores clave en el éxito organizacional. Una adecuada gestión del conocimiento no solo facilita la creación y distribución de información valiosa, sino que también potencia las habilidades gerenciales al proporcionar herramientas, datos y procesos que optimizan la capacidad de los gerentes para enfrentar entornos cambiantes y resolver desafíos complejos. Por otro lado, los gerentes con habilidades avanzadas en liderazgo, comunicación efectiva y pensamiento estratégico son fundamentales para implementar sistemas de gestión del conocimiento eficaces. Este ciclo virtuoso entre ambas variables fortalece la capacidad organizacional para adaptarse, innovar y mantenerse competitiva en un mercado dinámico.

- b) El estudio revela que las dimensiones *Capital Humano*, *Capital Estructural* y *Capital Relacional* presentan porcentajes de 64.7%, 66.7% y 62.8%, respectivamente, en la suma de los niveles suficiente y óptimo. Este resultado indica que el *Capital Estructural* tiene la mayor prevalencia dentro de la variable *Gestión del Conocimiento*, al registrar el porcentaje más alto (66.7%). Esto indica que los elementos vinculados a los procesos, sistemas y estructuras organizacionales juegan un papel crucial en la gestión del conocimiento. El *Capital Estructural* parece ser el principal impulsor de la eficiencia en la gestión del conocimiento, lo que resalta la importancia de contar con una infraestructura sólida que facilite la organización, transmisión y aplicación del conocimiento dentro de la entidad.
- c) El análisis indica que las dimensiones *Habilidades Conceptuales*, *Habilidades Técnicas* y *Habilidades Humanas* presentan, en la suma de los niveles suficiente y óptimo, porcentajes de 54.9%, 66.7% y 58.9% respectivamente. De estos resultados, se destaca que las *Habilidades Técnicas* tienen la mayor predominancia dentro de la variable *Habilidades Gerenciales*, con un porcentaje de 66.7%. Este hallazgo puede atribuirse a la creciente relevancia de las habilidades técnicas en la gestión gerencial, impulsada por diversos factores clave, como la rápida evolución del entorno tecnológico y la creciente demanda de una gestión empresarial más eficiente, ágil y fundamentada en datos. En la actualidad, las organizaciones operan en contextos cada vez más complejos, lo que requiere que los gerentes posean conocimientos técnicos avanzados para coordinar equipos, gestionar recursos y tomar decisiones informadas de manera efectiva. Así, las habilidades técnicas se han convertido en una competencia esencial para los líderes empresariales, que deben adaptarse a los nuevos desafíos del entorno.
- d) Los resultados de la prueba de asociación entre la variable *Gestión del Conocimiento* y la variable *Habilidades Gerenciales*. El análisis revela una asociación significativa con un p-valor inferior al 5%, lo que respalda la existencia de una relación estadísticamente relevante entre ambas variables. La intensidad

de esta relación, medida por el coeficiente de gamma, es de 0.625, lo que indica una relación de intensidad moderada a alta. Además, el coeficiente de Somers establece que la Gestión del Conocimiento tiene una capacidad predictiva del 60.5% sobre las *Habilidades Gerenciales*. Este valor sugiere que la implementación efectiva de estrategias de gestión del conocimiento puede tener un impacto significativo en el desarrollo de las habilidades gerenciales. No obstante, dado que el valor predictivo no alcanza el 100%, se infiere que existen otros factores que también influyen en las habilidades gerenciales, lo que indica que la gestión del conocimiento no es el único determinante. En este sentido, sería relevante explorar y analizar otros factores complementarios que puedan contribuir al desarrollo integral de las habilidades gerenciales.

## Referencias

- Aparicio M y Medina J. ((2015). *Habilidades Gerenciales que demandan las Empresas en el Perú: un análisis comparativo*. Escuela de Post Grado. Universidad del Pacífico. [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1650/Monica\\_Tesis\\_maestria\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1650/Monica_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bonifaz, C. (2012). *"Desarrollo de habilidades directivas"*. Red tercer milenio s.c. [www.aliat.org.mx/.../Desarrollo\\_de\\_habilidades\\_directivas.pdf](http://www.aliat.org.mx/.../Desarrollo_de_habilidades_directivas.pdf)
- Canales, A. (2016). *La Gestión del Conocimiento*.
- Carazas, E., Zamalloa, T., & Aparicio, M. (2021). Competencias y habilidades gerenciales en las organizaciones empresariales. *Revista Científica Kallpay*, 4.
- Castillo T. G (2021). *Gestión del conocimiento en la administración pública*. Universidad Cesar Vallejo. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/865/1176>
- Diaz, L. (2015). *Gestión del conocimiento y del capital intelectual una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas*. Escuela de Administración de negocios.
- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. Cengage Learning Editores.
- Koontz H. Heinz W y Cannice M (2013). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. McGrawHil. [https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)
- Knies. (2023). *The Systematic Development of an Online Career-Oriented People Management Training for Line Managers of Professionals: A Pilot Field Intervention Study*. *Public Personnel Management*.

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00910260231176510>

Omotayo, F. (2015). *La gestión del conocimiento como herramienta importante en la gestión organizacional: una revisión de la literatura.*

<https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3330&hx0026;context=libphilprac>

Ramírez–León. (2023). Innovación Sostenible: cómo las Habilidades Gerenciales pueden marcar la Diferencia en las Organizaciones. *Revista Científica ANFIBIOS*, 6(1).

<https://doi.org/10.37979/afb.2023v6n1.122>

Villegas, A. (2020). *Modelo de gestión del conocimiento para el desarrollo de capacidades dinámicas en una empresa de tecnología de Información en Colombia: Caso Sophos Solutions.* [Tesis de maestría, Universidad Eafit].

<http://repository.eafit.edu.co/handle/10784/17062>