

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación



Una Institución Adventista

**IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA RELACIÓN
ENTRE EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, EN
LAS ESCUELAS PROFESIONALES DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO, 2016**

Tesis

Presentada por optar el grado académico de Doctor en Educación
con mención en Gestión Educativa

Por

Magíster Víctor Manuel Chung Alva

Lima, Perú

Mayo, 2017

Ficha catalográfica elaborada por el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UPeU

TE	Chung Alva, Víctor Manuel
3	Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016 / Autor: Víctor Manuel Chung Alva; Asesor: Dr. Salomón Vásquez Villanueva, Lima, 2017.
C578	
2017	194 páginas: anexos, tablas, figuras.
	Tesis (Doctorado), Universidad Peruana Unión. Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación. Escuela de Posgrado, 2017.
	Incluye referencias y resumen.
	Campo del conocimiento: Educación.
	1. Cultura organizacional. 2. Liderazgo transformacional. 3. Liderazgo transaccional. 4. Gestión del conocimiento.

*Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo
y la gestión del conocimiento, en las Escuelas Profesionales de la
Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016*

TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Doctor en Educación con
mención en Gestión Educativa

JURADO DE SUSTENTACIÓN



Dr. Edwin Octavio Cisneros Gonzalez
Presidente



Dr. Josue Edilson Turpo Chaparro
Secretario



Dr. Salomón Vázquez Villanueva
Asesor



Dr. Moisés Díaz Pinedo
Vocal



Dra. Myriam Janett Sosa Espinoza
Vocal

Lima, 26 de mayo de 2017

ACUERDO DE ENTENDIMIENTO ENTRE LA AUTORA Y LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

Este acuerdo se establece entre el autor y la Universidad Peruana Unión y se registra el 26 de mayo de 2017.

Conste por el presente documento el Acuerdo de Entendimiento entre **VÍCTOR MANUEL CHUG ALVA**, identificada con DNI N°16751260-2, nacionalidad: Peruana, domiciliada en Residencial El Jockey J-202 La Victoria, Chiclayo, a quien en adelante se le denominará **EL AUTOR**; y de la otra parte **UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**, con R.U.C. N° 20138122256, con domicilio legal en Villa Unión-Naña, altura del Km. 19 de la Carretera Central, distrito de Lurigancho-Chosica, provincia y departamento de Lima, a quien en adelante se le denominará **LA UNIVERSIDAD**, representada por su Rectora Dra. Teodosia Maximina Contreras Castro, identificada con D.N.I. N° 10168821, quien señala el mismo domicilio de su representada, facultada según nombramiento y poder otorgados en sesión ordinaria de la Asamblea Universitaria del 12 de noviembre del 2014.

Yo **LA AUTORA**, reconozco haber leído y comprendido los términos de licencia que acompañan a este documento y forman parte del mismo y estoy de acuerdo en aceptar las condiciones en ellos expuestos:

- **Parte 1.** Términos de la licencia otorgada a **LA UNIVERSIDAD** para la publicación de las obras, tesis y/o artículos en el Repositorio Institucional.
- **Parte 2.** Términos de licencia Creative Commons para publicación de obras, tesis y/o artículos en el Repositorio Institucional de **LA UNIVERSIDAD**.

Además, en la condición de autora de la obra, es de mi competencia:

- Estar en contacto con la dirección del Repositorio Institucional de **LA UNIVERSIDAD** en lo referente al contenido y asuntos informáticos.
- Proporcionar la información necesaria para crear y mantener las colecciones.
- Aceptar colaborar en lo referente a su situación, según lo requiera el CRAI de **LA UNIVERSIDAD**.


VÍCTOR MANUEL CHUG ALVA

e-mail:

victor_chung18@hotmail.com

LA UNIVERSIDAD

¹ El presente documento tiene su apoyo legal en el Decreto Legislativo N° 822, Ley sobre el Derecho de Autor, actualmente vigente en el Perú, publicado el 24 de abril de 1996, y sus normas modificatorias. Los artículos señalados de la forma "Leer el artículo", sirven únicamente como guía para el lector. Se recomienda leer todo el Decreto Legislativo

ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DE LA TESIS

Yo **SALOMÓN VÁSQUEZ VILLANUEVA**, identificado con DNI N° 10169495, adscrito a la Facultad de Ciencias Humanas y Educación, y docente en la Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión;

DECLARO:

Que la tesis titulada: *Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las Escuelas Profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016*, constituye la memoria que presenta el magister **VÍCTOR MANUEL CHUG ALVA**, para obtener el grado académico de Doctor en Educación con mención en Gestión Educativa, cuya tesis ha sido desarrollada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo dejo constancia de que las opiniones y declaraciones registradas en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometen a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Ñaña (Lima), a los veintiséis días del mes de mayo de 2017.


Dr. SALOMÓN VÁSQUEZ VILLANUEVA
Asesor



Cómo citar:

Estilo APA

Chung, V. (2017). *Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo* (Tesis Doctoral). Universidad Peruana Unión, Escuela de Posgrado, Lima.

DEDICATORIA

A mi esposa, Jenny Luz y mi hija Meiling,
quienes constituyen mi soporte emocional,
muy necesario para mi desarrollo intelectual.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme disfrutar durante mi vida de emociones permanentes, necesarias para establecer dentro de mí un pensamiento crítico.

Al Dr. Salomón Vásquez Villanueva, por su asesoría y, sobre todo, por su sincera amistad.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTOS	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1. Descripción de la situación problemática.....	1
1.1.2. Antecedentes de la investigación.....	3
1.1.3. Formulación del problema	7
1.2. Finalidad e Importancia de la Investigación	8
1.2.1. Propósito	8
1.2.2. Relevancia social	8
1.2.3. Relevancia pedagógica.....	9
1.3. Objetivos de la investigación.....	10
1.3.1. Objetivo general	10
1.3.2. Objetivos específicos.....	10
1.4. Hipótesis y variables	11
1.4.1. Hipótesis principal.....	11
1.4.2. Hipótesis derivadas.....	11
1.4.3. Identificación de variables	11
1.5. Operacionalización de variables	13
CAPÍTULO II	28
FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	28
2.1. Marco histórico.....	28
2.1.1. Evolución del concepto de cultura organizacional	28
2.1.2. Evolución del concepto de Liderazgo.....	29
2.1.3. Evolución del concepto de Gestión de Conocimiento.....	32
2.2. Marco filosófico	33
2.2.1. Liderazgo	33
2.2.2. Cultura Organizacional	38
2.3. Marco teórico	39
2.3.1. Gestión del Conocimiento.....	39
2.3.1.1. Definición del conocimiento	39
2.3.1.2. Los distintos enfoques del conocimiento	42
2.3.1.3. Naturaleza del conocimiento	49
2.3.1.4. Tipos de conocimiento.....	49
2.3.1.5. Niveles de conocimiento	54
2.3.1.6. Definición de la gestión del conocimiento.....	56
2.3.1.7. Perspectivas en la gestión de conocimiento.....	59
2.3.1.8. Modelos de gestión del conocimiento	63

2.3.2.	Liderazgo	72
2.3.2.1.	Definiciones de liderazgo	72
2.3.2.2.	Teorías generales de liderazgo	73
2.3.2.3.	Liderazgo y gestión del conocimiento	93
2.3.3.	Cultura Organizacional	102
2.3.3.1.	Cultura.....	103
2.3.3.2.	Cultura organizacional	103
2.3.3.3.	Dimensiones de la cultura organizacional	106
2.3.3.4.	Tipos de Cultura Organizacional.....	109
2.3.3.5.	Cultura organizacional a nivel universitario	112
2.3.3.6.	El impacto de la cultura organizacional en el liderazgo.....	116
2.4.	Marco conceptual.....	121
CAPÍTULO III		122
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		122
3.1.	Tipo de investigación	122
3.2.	Población y muestra.....	122
3.2.1.	Delimitación espacial y temporal.....	122
3.2.2.	Definición de la población.....	122
3.2.3.	Técnicas de muestreo.....	123
3.2.4.	Descripción de la de muestra	123
3.3.	Recolección de datos y procesamiento.....	124
3.4.	Instrumentos utilizados.....	125
3.5.	Confiabilidad de los instrumentos	127
3.6.	Análisis de la validez	128
CAPÍTULO IV		133
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		133
4.1.	Análisis estadístico.....	133
4.1.1.	Descripción del liderazgo transformacional en la UNPRG	133
4.1.2.	Descripción del liderazgo transaccional en la UNPRG.....	135
4.1.3.	Descripción de la gestión del conocimiento dentro de la UNPRG	138
4.1.4.	Descripción de la cultura organizacional de la UNPRG	140
4.1.5.	Análisis de la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión de conocimientos.....	142
4.1.6.	Análisis de la relación entre el liderazgo transaccional y la gestión de conocimientos.....	143
4.1.7.	Efecto moderador de la cultura organizacional	145
4.2.	Interpretación de resultados	151
4.2.1.	Relación entre liderazgo transformacional y prácticas de gestión del conocimiento	151
4.2.2.	Relación entre liderazgo transaccional, comportamientos y prácticas de gestión del conocimiento.....	155
4.2.3.	Efecto moderador de la cultura organizacional	158
CAPÍTULO V		163
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		163
Conclusiones		163
Recomendaciones		163
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		165
APÉNDICE		170
ANEXOS		175

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Características de los entrevistados.....	123
Tabla 2 Análisis de regresión múltiple que explica la gestión del conocimiento desde las dimensiones del liderazgo transformacional	143
Tabla 3 Análisis de regresión múltiple que explica la gestión del conocimiento desde las dimensiones del liderazgo transaccional	145
Tabla 4 Análisis de regresión múltiple que explica la gestión del conocimiento desde el liderazgo transformacional con el efecto moderador de la cultura organizacional	146
Tabla 5 Análisis de regresión múltiple que explica la gestión del conocimiento desde el liderazgo transaccional con el efecto moderador de la cultura organizacional	148

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Representación del efecto moderador de la cultura organizacional en la relación del liderazgo y la gestión del conocimiento.....	12
Figura 2: Relación recursiva entre dato, información y conocimiento.....	44
Figura 3: Perspectiva integrada sugerida de la gestión del conocimiento para este estudio.....	63
Figura 4:: El enfoque de gestión de conocimiento de Scandia (Adaptado y modificado desde el enfoque de gestión de conocimiento de Edvinsson 1997)	65
Figura 5: El modelo SECI (Adaptado y modificado de Nonaka y Takeuchi, 1995)....	68
Figura 6: Comparación de las puntuaciones promedios obtenidas en las dimensiones de liderazgo transformacional y los estándares	133
Figura 7: Comparación de las puntuaciones promedios obtenidas en las dimensiones de liderazgo transaccional y los estándares.....	137
Figura 8: Distribución porcentual de las dimensiones de Gestión del Conocimiento:	139
Figura 9: Distribución porcentual de las dimensiones de la Cultura Organizacional	141
Figura 10: Interacción de Gestión de Conocimiento con Liderazgo Transaccional teniendo a la Participación como factor moderador	149
Figura 11: Interacción de Gestión de Conocimiento con Liderazgo Transaccional teniendo a la Misión como factor moderador	151

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice A Confiabilidad de los instrumentos de medición	170
Apéndice B Validación de los instrumentos de medición.....	171
Apéndice C Correlaciones entre las dimensiones de liderazgo y gestión de conocimiento.....	173
Apéndice D Regresión entre cultura organizacional y liderazgo.....	174

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A Test de cultura organizacional	175
Anexo B Cuestionario multifactor de liderazgo	177
Anexo C Cuestionario gestion del conocimiento	179

RESUMEN

El presente estudio tuvo el objetivo de determinar si cultura organizacional modera la relación entre el liderazgo y las prácticas de gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la UNPRG. Con el propósito de fundamentar el estudio, se trabajaron teorías, modelos y enfoques relacionados con la cultura organizacional, el liderazgo y la gestión del conocimiento.

El trabajo de investigación tuvo un enfoque cuantitativo, no experimental, de tipo correlacional, deductivo y analítico, en una muestra de 50 docentes y 100 trabajadores administrativos. Para la recolección de datos se utilizó el Denison Organisational Culture Survey (DOCS) de Fey & Denison (2003), para medir la Cultura Organizacional; el Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio et al., 1999) para la medición del Liderazgo y el Knowledge Management Processes (Becerra-Fernandez, I., Sabherwal, R., 2001) para medir Gestión de Conocimiento.

Según los resultados, los comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional generan impactos significativos sobre las prácticas de gestión del conocimiento. Se ha demostrado que la influencia de los comportamientos de liderazgo transaccional sobre la gestión del conocimiento depende de los tipos de cultura organizacional.

En conclusión, la cultura organizacional no modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento; sin embargo, sí modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento.

Palabras claves: cultura organizacional, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional gestión del conocimiento.

ABSTRACT

The present study was to determine if organizational culture moderates the relationship between leadership and the practices of knowledge management, in the professional schools of the UNPRG. In order to substantiate the study, were worked theories, models and approaches related to organizational culture, leadership and knowledge management.

The research work had a quantitative, not experimental, correlational, deductive and analytic type approach, in a sample of 50 teachers and 100 administrative workers. For the collection of data was used the Denison Organisational Culture Survey (DOCS) Fey & Denison (2003), to measure organizational culture; the Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio et al., 1999) for the measurement of the leadership and Knowledge Management Processes (Becerra-Fernandez, Sabherwal, 2001) to measure knowledge management.

According to the results of transformational and transactional leadership behaviors generate significant impacts on knowledge management practices. It has shown that the influence of the behaviors of transactional leadership on the management of knowledge depends on the types of organizational culture.

In conclusion, the organizational culture is not moderating the relationship between transformational leadership behavior and practices of knowledge management; However, if it moderates the relationship between transactional leadership behavior and practices of knowledge management.

Key words: organizational culture, transformational leadership, transactional leadership knowledge management.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Descripción de la situación problemática

Actualmente, el número de universidades públicas y privadas ha crecido continuamente en Perú, debido a la gran demanda de formación superior universitaria; esta situación constituye un estímulo social del proceso de gestión del conocimiento. La gestión del conocimiento en las universidades peruanas no tiene un campo ya establecido, aunque se tiene acceso a las tecnologías de información y comunicación, las cuales guardan relación con la economía de conocimiento (Ríos, 2012).

Las universidades –tanto públicas como privadas, para lograr el objetivo de la organización– necesitan depender más de las habilidades de gestión de sus miembros. Las autoridades universitarias juegan un papel muy importante para la dirección de los trabajadores, quienes logran los objetivos organizacionales de manera eficaz. Ellas necesitan comunicarse con los empleados en forma clara, a tiempo y a fondo, también necesitan disponer sabiamente los recursos humanos, finanzas y marketing.

La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (UNPRG) es la única universidad pública en la región de Lambayeque. Concentra la mayor cantidad de docentes universitarios, muchos de ellos brindan sus servicios a las universidades privadas de la región. La universidad posee 30 escuelas profesionales.

La situación actual de la UNPRG –llena de conflictos políticos y de corrupción, tanto en el área académica como administrativa– ha conllevado a que carezca de lineamientos estratégicos, principalmente de una cultura que impide concentrar su accionar en aspectos realmente importantes más que en cuestiones urgentes.

Chung y Leiva (2013) mencionan que, en los años 1980, en la UNPRG existía satisfacción del personal en la labor que desempeñaba. Una cultura organizacional definida dentro de la institución. Las decisiones eran tomadas democráticamente, siguiendo los pasos necesarios y con comunicación fluida, respetando las ideas de los demás integrantes de la institución educativa; de esta manera, los riesgos y errores que podían presentarse eran asumidos por todos. La cultura que existía en la UNPRG es considerada una cultura de grupo, que para Fernández & Sánchez (1997) es aquella que toma en cuenta las normas y valores al momento de afiliación, buscando el desarrollo de sus miembros, fomentando la participación de todos en la toma de decisiones.

En su libro sobre la cultura organizacional y el liderazgo, Schein (2010) sugiere que la cultura organizacional tiene tres niveles: artefactos y creaciones visibles, valores comprobados y supuestos básicos invisibles y aún preconscientes.

Debido al crecimiento de la UNPRG tanto en personal docente y administrativo, así como de los estudiantes, la cultura organizacional inicialmente fundada se ha ido deteriorando, porque en la actualidad la universidad está compuesta por personas de diferentes talentos, personalidades y objetivos propios, cuyos líderes (autoridades) no han sabido encaminar hacia un mismo objetivo. Si tuviéramos que evaluar la actual cultura organizacional de la UNPRG, siguiendo la

propuesta de Schein (2010), se describiría como una cultura organizacional no adaptable, por la falta de preocupación del personal administrativo y docente en el alumno. Es una institución en la cual prima la burocracia, además de la influencia política en toda actividad dentro de la misma.

Por otro lado, el conocimiento es considerado el activo intangible que necesita ser gestionado, porque genera oportunidades de crecimiento en una organización, esto es logrado a través de la gestión del conocimiento, la cual está ampliamente reconocida en una ventaja competitiva. En la UNPRG no se gestiona adecuadamente el conocimiento, no permite aprovechar al máximo el capital intelectual de los trabajadores docentes y administrativos de la institución.

La falta de liderazgo de las autoridades de la UNPRG ha originado, a parte de una falta de cultura, una mala gestión del conocimiento, no permite tener una universidad con estrategias definidas originando una baja satisfacción laboral entre el personal que labora en la institución.

1.1.2. Antecedentes de la investigación

Marcone (2001) en su estudio *Cultura organizacional en unidades escolares: Aspectos diferenciadores* aplicó el Inventario de Cultura Organizacional Educativa a una muestra de 324 docentes de educación básica de la provincia de Valparaíso, Chile. Los resultados mostraron diferencias significativas en la percepción de la cultura según el cargo ejercido, el tamaño de la escuela, antigüedad en los docentes y eficacia de la escuela.

Lawson (2003), en su tesis *Examining the relationship between organizational culture and knowledge management*, encontró que la cultura organizacional tiene una correlación positiva con la gestión del conocimiento. Sin

embargo, los resultados no fueron suficientes para predecir el tipo de cultura de acuerdo con el tipo de gestión de conocimiento.

Chamorro Miranda (2006), en su estudio *Factores determinantes del estilo de Liderazgo del Director*, confirmaron que el estilo transformacional se caracteriza por un conjunto de rasgos que aluden al carisma, el liderazgo hacia arriba, la consideración individual, la inspiración y la estimulación intelectual; además, se identificó que la Motivación de Servicio y Proyección es rasgo motivacional que guarda una relación de incidencia directa muy significativa con los estilos de liderazgo Transformacional e Instruccional. Los directores dejan la evidencia de dos estilos de liderazgo: Transformacional e Instruccional. El estilo Transformacional se manifiesta en las siguientes acciones: Infunde entusiasmo al profesorado, procura que el profesorado se sienta orgulloso de trabajar con él/ella, orienta a los nuevos docentes y respalda las decisiones del profesorado (Liderazgo hacia arriba).

Kuang, Ren, and Huei (2010) realizaron el estudio *The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction on the Organizational Performance in the Non-profit Organizations*. El estudio tiene el objetivo: explorar los efectos del liderazgo transformacional, la cultura organizacional y la satisfacción laboral en el desempeño de la organización. Los sujetos de la investigación son los empleados administrativos, quienes trabajan en el bienestar social y fundaciones de beneficencia de las organizaciones sin fines de lucro en Taiwán. Los objetivos del estudio eran comprender la diferente respuesta del liderazgo transformacional, cultura organizacional y la satisfacción laboral de los supervisores, para examinar la relación entre el liderazgo transformacional,

cultura organizacional y el rendimiento, para investigar si el liderazgo transformacional y cultura organizacional afectará por medio del trabajo la satisfacción de los empleados. El estudio encontró los siguientes resultados: el liderazgo transformacional, la cultura organizacional y la satisfacción laboral tuvo un efecto significativo sobre el desempeño de la organización; la satisfacción laboral tiene un efecto mediador en el liderazgo transformacional y la cultura organizacional; y la satisfacción laboral tiene un efecto mediador en el liderazgo transformacional y el rendimiento.

Aguilera (2011), en su tesis titulada *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*, concluyó que los centros de la FCF están identificados con liderazgos positivos, habiendo altos niveles de satisfacción de los líderes hacia los docentes y viceversa, rechazando la falta de responsabilidades en los líderes y la pasividad en la toma de decisiones.

Vallejos (2011), en su tesis titulada *Cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Aplicación Productos Unión en el periodo 2010*, concluye que la satisfacción laboral se relaciona significativamente con la cultura organizacional de los trabajadores del Centro de Aplicación Productos Unión, tanto de manera global así como con cada una de sus dimensiones: supervisión, condiciones físicas del trabajo, participación en las decisiones, con su trabajo y con el reconocimiento y prestaciones recibidas.

Angulo (2013), en su tesis titulada *Cultura Organizacional, Clima y Liderazgo en Organizaciones Educativas*, realizada en centros españoles de educación secundaria públicos y concertados, llegaron a la conclusión que “el profesorado percibe la cultura, el clima, el liderazgo y la satisfacción laboral de sus centros, de

manera satisfactoria, en términos generales y de manera bastante homogénea. Además, el compromiso, equidad y reconocimiento del esfuerzo son las dimensiones de la cultura que más diferencian a los centros públicos de los privados. Por otro lado, el liderazgo participativo (alto apoyo y poca dirección), el cual es preferido por el director, presenta una correlación alta con la cultura, el clima y la satisfacción laboral”.

Turpo (2014) desarrolla su tesis titulada: *Cultura organizacional, imagen institucional y calidad de los servicios educativos según la percepción de los alumnos, pares, docentes y público externo de la Universidad Peruana Unión*. Encontró que existe una valoración positiva a la imagen institucional en referencia a la cultura organizacional y calidad de los servicios educativos de acuerdo con la percepción de los estudiantes, padres, docentes y público externo de la UPeU Filial Tarapoto.

Chanducas (2014), en su tesis titulada *Liderazgo transformacional de los directores y la satisfacción laboral de los docentes de la Asociación Educativa Adventista Nor Oriental, 2014*, concluyó que existe una relación significativa y un alto valor del coeficiente de correlación entre la variable predictora liderazgo transformacional y la variable criterio satisfacción laboral docente.

Toscano (2015) realizó el estudio *Understanding the Impact of Leadership and Organizational Culture on Nonprofit Employees' Commitment and Turnover Intention*. Este estudio fue único por tres razones. En primer lugar, examina tanto el liderazgo transformacional y la cultura organizacional y su relación con el empleado, en vez de examinar una o la otra. La importancia de esto se refleja en los resultados. Si el estudio sólo hubiera mirado el impacto del liderazgo

transformacional del gerente en el compromiso afectivo y la intención volumen de negocios, la conclusión sería que el gerente es el factor principal que afecta la experiencia del empleado en el trabajo. Este estudio informa la necesidad de considerar la cultura organizacional y el liderazgo en la comprensión del compromiso de los empleados sin fines de lucro.

1.1.3. Formulación del problema

Problema general

¿La cultura organizacional modera la relación entre el liderazgo y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG?

Problemas específicos

¿Cuál es la relación entre el comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG?

¿Cuál es la relación entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG?

¿La cultura organizacional modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG?

¿La cultura organizacional modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG?

1.2. Finalidad e Importancia de la Investigación

1.2.1. Propósito

El mayor reto de la gestión del conocimiento es la capacidad de los líderes para establecerla, mantenerla y enlazarla de manera efectiva junto con el capital humano a la cultura organizacional. El presente estudio hace contribuciones, porque difiere de los estudios previos. La investigación no se limita a determinar la relación del liderazgo con las prácticas de gestión del conocimiento como estudios, también ofrece una idea de la efectividad de los diferentes tipos de comportamientos de liderazgo con la GC.

Además, el presente estudio analiza las condiciones culturales en las que los comportamientos de liderazgo se relacionan con los esfuerzos de gestión de conocimiento. Muy pocos estudios en la literatura han incorporado el contexto cultural en los estudios de liderazgo y gestión de conocimiento. Por eso el principal objetivo de la presente investigación es determinar si en la UNPRG el estilo de liderazgo se encuentra relacionado con la gestión de conocimiento, y si esta relación es regulada por la cultura organizacional

1.2.2. Relevancia social

Los resultados de esta investigación serán el primer paso para un real proceso estratégico en la UNPRG, para que todos sus miembros tomen consciencia de la trascendencia de la cultura, el liderazgo y la gestión del conocimiento en el éxito o fracaso de la universidad, y luego de esto se establezcan las estrategias necesarias para adecuarla a las exigencias de la sociedad para con una institución universitaria que debe plantear y desarrollar soluciones para los problemas del mundo real. Esta investigación es importante, pues no se han realizado

investigaciones que nos permitan entender los comportamientos de las variables antes mencionadas.

1.2.3. Relevancia pedagógica

Sobre las prácticas de gestión, este estudio es importante, los resultados proporcionan a los decanos, directores de escuelas y líderes una visión de cómo el conocimiento se gestiona en la UNPRG. Por otra parte, este estudio ayuda a los líderes a identificar las características específicas de liderazgo y comportamientos relacionados con los esfuerzos de gestión del conocimiento en diferentes tipos de culturas organizacionales. Utilizando uno de estos estilos de liderazgo, los líderes, a través de su comportamiento, realizan actividades de conocimiento que llegan a integrarse totalmente con el trabajo. Recompensan y reconocen los comportamientos deseados rindiendo homenaje a los campeones del conocimiento, ofreciendo vales, cartas de agradecimiento, promociones, etc. Además, los líderes establecen claramente que actividades serán recompensadas, se aseguran que contribuyen a la creación o el apalancamiento del conocimiento.

Schein (1990) sostiene que los líderes deben tener un profundo conocimiento de la identidad y el impacto de la cultura de la organización, para comunicar y poner en práctica nuevas visiones, para inspirar el compromiso seguidor a la visión. Dar forma a una cultura conductora a su visión para su organización es la tarea de liderazgo por excelencia; es una tarea transformadora orientada a asegurar que el entorno cultural están continuamente responde a la visión de la organización y las necesidades de un cambio, evolución núcleo seguidor. En este sentido, la comprensión de la influencia de diversas culturas organizacionales puede proporcionar pistas para los decanos, directores de

escuelas y líderes en la formación de la cultura para satisfacer las necesidades cambiantes.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar si cultura organizacional modera la relación entre el liderazgo y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación entre el comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG.
- Determinar la relación entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG.
- Determinar si la cultura organizacional modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG.
- Determinar si la cultura organizacional modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG.

1.4. Hipótesis y variables

1.4.1. Hipótesis principal

La cultura organizacional modera la relación entre el liderazgo y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG.

1.4.2. Hipótesis derivadas

Existe relación significativa entre el comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG.

Existe relación significativa entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG.

La cultura organizacional modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG.

La cultura organizacional modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG.

1.4.3. Identificación de variables

- **Variable Explicada:** Gestión de Conocimiento
- **Variable Explicativa:** Liderazgo
- **Variable Moderadora:** Cultura Organizacional

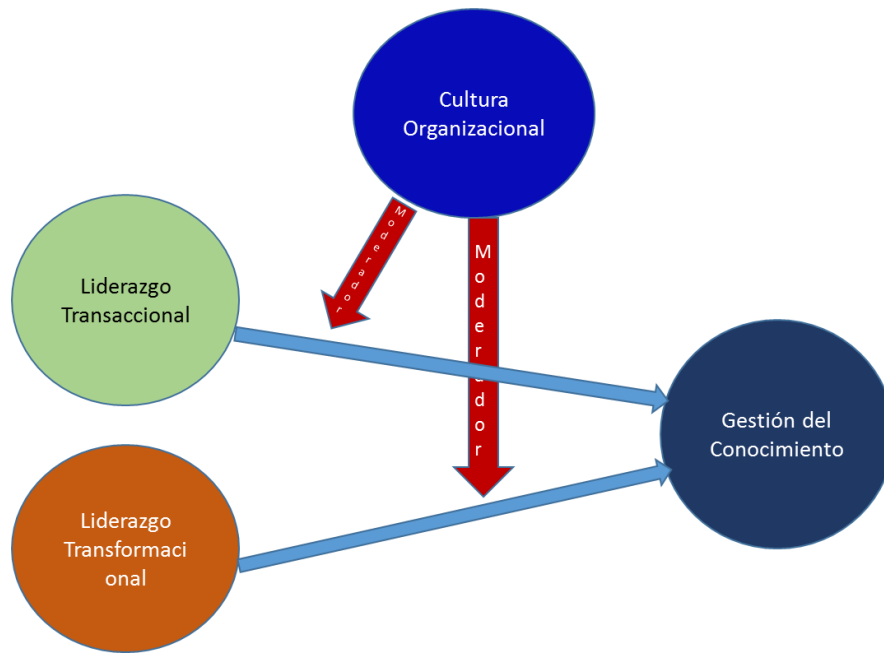


Figura 1: Representación del efecto moderador de la cultura organizacional en la relación del liderazgo y la gestión del conocimiento

1.5. Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Sub-Dimensión	Indicadores	Definición Instrumental	Definición Operacional
Cultura Organizacional	Participación de los empleados	Empoderamiento	Capacidad que tienen los empleados la de gestionar su propio trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las decisiones se toman generalmente en el nivel donde se encuentra disponible la mejor información. 2. La información es ampliamente compartida, para que todo el mundo puede conseguirlo 3. Todo el mundo cree que él o ella puede tener un impacto positivo 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 3 y 15. A mayor valor, mayor empoderamiento.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy en Desacuerdo 2. En Desacuerdo 3. Indiferente 4. De Acuerdo 5. Muy de Acuerdo
		Trabajo en Equipo	Valor del trabajo cooperativo hacia metas comunes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo es parte de un equipo 2. Nos apoyamos en la coordinación para realizar el trabajo, en lugar de la jerarquía 3. Los equipos son los bloques principales de esta organización 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 3 y 15. A mayor valor, mayor trabajo en equipo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy en Desacuerdo 2. En Desacuerdo 3. Indiferente 4. De Acuerdo 5. Muy de Acuerdo

Variable	Dimensión	Sub-Dimensión	Indicadores	Definición Instrumental	Definición Operacional
		Desarrollo de Capacidades	Desarrollo de habilidades de los empleados con el fin de mantener su competitividad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejoramos constantemente en comparación con nuestros competidores 2. Seguimos invirtiendo en las capacidades de nuestros empleados 3. La capacidad de las personas se considera como una importante fuente de ventaja competitiva 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 3 y 15. A mayor valor, mayor desarrollo de capacidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy en Desacuerdo 2. En Desacuerdo 3. Indiferente 4. De Acuerdo 5. Muy de Acuerdo

Variable	Dimensión	Sub-Dimensión	Indicadores	Definición Instrumental	Definición Operacional
Cultura Organizacional	Consistencia de la Institución	Valores Fundamentales	Conjunto de valores que los empleados comparten.	1. Los líderes y los gerentes siguen las pautas que se fijaron para el resto de la organización	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 3 y 15. A mayor valor, mayores valores.

Variable	Dimensión	Sub-Dimensión	Indicadores	Definición Instrumental	Definición Operacional
				<p>2. Hay un conjunto claro y coherente de valores que rige la forma en que hacemos negocios</p> <p>3. Códigos éticos guían nuestros comportamientos</p>	<p>1. Muy en Desacuerdo</p> <p>2. En Desacuerdo</p> <p>3. Indiferente</p> <p>4. De Acuerdo</p> <p>5. Muy de Acuerdo</p>
		Acuerdo	Capacidad de los empleados de llegar a un acuerdo en cuestiones fundamentales.	<p>1. Cuando se producen desacuerdos, trabajamos duro para lograr soluciones que beneficien a ambas partes</p> <p>2. Es fácil llegar a un consenso, incluso en temas difíciles</p> <p>3. A menudo tenemos problemas para llegar a</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 3 y 15. A mayor valor, mayor acuerdo.</p> <p>1. Muy en Desacuerdo</p> <p>2. En Desacuerdo</p> <p>3. Indiferente</p> <p>4. De Acuerdo</p> <p>5. Muy de Acuerdo</p>

Variable	Dimensión	Sub-Dimensión	Indicadores	Definición Instrumental	Definición Operacional
				un acuerdo sobre cuestiones clave	
		Coordinación e Integración	Capacidad de las unidades de la institución de trabajar en conjunto para alcanzar metas comunes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personas de diferentes unidades de la organización todavía comparten una perspectiva común 2. Es fácil coordinar los proyectos en todas las unidades funcionales en esta organización 3. Hay una buena alineación de los objetivos de los distintos niveles de esta organización 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 3 y 15. A mayor valor, mayor coordinación.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy en Desacuerdo 2. En Desacuerdo 3. Indiferente 4. De Acuerdo 5. Muy de Acuerdo

Variable	Dimensión	Sub-Dimensión	Indicadores	Definición Instrumental	Definición Operacional
Cultura Organizacional	Adaptabilidad al entorno	Orientación al cambio	Capacidad de crear formas de adaptación para satisfacer las necesidades cambiantes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Somos muy receptivos 2. Respondemos así a los competidores y otros cambios 3. Continuamente adoptamos nuevas y mejores formas de hacer el trabajo 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 3 y 15. A mayor valor, mayor orientación al cambio.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy en Desacuerdo 2. En Desacuerdo 3. Indiferente 4. De Acuerdo 5. Muy de Acuerdo
		Orientación al cliente	La organización entiende y reacciona a sus clientes y se anticipa a las necesidades futuras.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los comentarios y recomendaciones del cliente a menudo conducen a cambios 2. Los clientes entrantes influyen directamente en nuestras decisiones 3. Los intereses del cliente final a menudo son 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 3 y 15. A mayor valor, mayor orientación al cliente.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy en Desacuerdo 2. En Desacuerdo 3. Indiferente 4. De Acuerdo 5. Muy de Acuerdo

Variable	Dimensión	Sub-Dimensión	Indicadores	Definición Instrumental	Definición Operacional
				ignorados en nuestras decisiones	
		Aprendizaje organizacional	La organización recibe, traduce e interpreta las señales del entorno en oportunidades para el fomento de la innovación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nosotros vemos el fracaso como una oportunidad para el aprendizaje y la mejora 2. Animamos y premiamos a los que toman riesgos 3. Nos aseguramos de que coordinemos nuestras acciones y esfuerzos entre las diferentes unidades 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 3 y 15. A mayor valor, mayor aprendizaje organizacional.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy en Desacuerdo 2. En Desacuerdo 3. Indiferente 4. De Acuerdo 5. Muy de Acuerdo

Variable	Dimensión	Sub-Dimensión	Indicadores	Definición Instrumental	Definición Operacional
Cultura Organizacional	Misión Educativa	Dirección y propósitos estratégicos	La organización tiene Intenciones estratégicas claras que transmiten su propósito.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hay un propósito y dirección a largo plazo 2. Hay una clara misión que le da sentido y dirección a nuestro trabajo 3. Hay una estrategia clara para el futuro 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 3 y 15. A mayor valor, mayor dirección.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy en Desacuerdo 2. En Desacuerdo 3. Indiferente 4. De Acuerdo 5. Muy de Acuerdo
		Metas y objetivos	La organización posee metas y objetivos que están vinculados a la misión, la visión y la estrategia, y proporcionan a todos una	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe un amplio consenso acerca de las metas de esta organización 2. Los líderes de esta organización establecen metas que son ambiciosos, pero realistas 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 3 y 15. A mayor valor, mayores metas y objetivos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy en Desacuerdo 2. En Desacuerdo 3. Indiferente 4. De Acuerdo 5. Muy de Acuerdo

Variable	Dimensión	Sub-Dimensión	Indicadores	Definición Instrumental	Definición Operacional
			dirección clara en su trabajo.	3. La dirección ha establecido claramente los objetivos que estamos tratando de cumplir	
		Visión	La organización tiene una visión compartida de un estado futuro deseado.	<p>1. Tenemos una visión compartida de lo que esta organización va a ser en el futuro</p> <p>2. Los líderes de nuestra organización tienen una orientación a largo plazo</p> <p>3. Nuestra visión crea el entusiasmo y la motivación de nuestros empleados</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 3 y 15. A mayor valor, mayor visión.</p> <p>1. Muy en Desacuerdo</p> <p>2. En Desacuerdo</p> <p>3. Indiferente</p> <p>4. De Acuerdo</p> <p>5. Muy de Acuerdo</p>

Variable	Dimensión	Sub-Dimensión	Indicadores	Definición Instrumental	Definición Operacional
Liderazgo	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada	Grado en que los líderes son capaces de actuar con integridad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inculca el orgullo dentro de mí por estar asociado con él/ella 2. Va allá del interés propio por el bien del grupo. 3. Muestra una sensación de poder y confianza. 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 0 y 12. A mayor valor, mayor influencia idealizada.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De Ningún modo 2. De vez en cuando 3. A veces 4. Con mucha frecuencia 5. Siempre
		Influencia idealizada atribuida	Grado en que los líderes son capaces de generar confianza en sus seguidores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habla de su/sus valores y creencias más importantes. 2. Indica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito. 3. Considera las consecuencias morales 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 0 y 16. A mayor valor, mayor influencia idealizada atribuida.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De Ningún modo 2. De vez en cuando 3. A veces

Variable	Dimensión	Sub-Dimensión	Indicadores	Definición Instrumental	Definición Operacional
				<p>y éticas de las decisiones.</p> <p>4. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión</p>	<p>4. Con mucha frecuencia</p> <p>5. Siempre</p>
		Motivacional inspiracional	Grado en que los líderes son capaces de inspirar a otros.	<p>1. Habla con optimismo sobre el futuro.</p> <p>2. Habla con entusiasmo acerca de lo que se necesita lograr.</p> <p>3. Articula una visión convincente del futuro.</p> <p>4. Expresa confianza en que se lograrán los objetivos.</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 0 y 16. A mayor valor, mayor motivacional inspiracional.</p> <p>1. De Ningún modo</p> <p>2. De vez en cuando</p> <p>3. A veces</p> <p>4. Con mucha frecuencia</p> <p>5. Siempre</p>

Variable	Dimensiones	Sub-Dimensiones	Indicadores	Definición Instrumental	Definición Operacional
Liderazgo	Liderazgo Transformacional	Estimulación intelectual	Grado en que los líderes son capaces de fomentar el pensamiento innovador.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reexamina supuestos críticos a cuestionar si son apropiados. 2. Llega a ver los problemas desde diferentes ángulos. 3. Sugiere nuevas formas para completar las tareas. 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 0 y 12. A mayor valor, mayor estimulación intelectual.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De Ningún modo 2. De vez en cuando 3. A veces 4. Con mucha frecuencia 5. Siempre
		Consideración individualizada	Grado en que los líderes son capaces de entrenar a la gente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pasa el tiempo adiestrando a sus empleados. 2. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas. 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 0 y 8. A mayor valor, mayor consideración individualizada.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De Ningún modo 2. De vez en cuando 3. A veces 4. Con mucha frecuencia 5. Siempre

Variable	Dimensión	Sub-Dimensión	Indicadores	Definición Instrumental	Definición Operacional
Liderazgo	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	Grado en que los líderes son capaces de premiar los logros.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Me proporciona asistencia a cambio de mis esfuerzos. 2. Discute en términos específicos, que es responsable de la consecución de las metas de desempeño. 3. Deja claro lo que uno puede esperar recibir cuando se alcanzan los objetivos de rendimiento. 4. Expresa satisfacción cuando logro las expectativas. 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 0 y 16. A mayor valor, mayor recompensa contingente.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De Ningún modo 2. De vez en cuando 3. A veces 4. Con mucha frecuencia 5. Siempre
		Gestión por excepción activa	Grado en que los líderes se centran en el seguimiento de los errores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Centra la atención en las irregularidades, errores y desviaciones de las normas. 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 0 y 16. A mayor valor, mayor gestión por excepción activa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De Ningún modo

				<ol style="list-style-type: none"> 2. Concentra su atención en tratar los errores, quejas y fracasos. 3. Realiza un seguimiento de todos los errores. 4. Dirige mi atención hacia los fracasos para cumplir las normas. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. De vez en cuando 3. A veces 4. Con mucha frecuencia 5. Siempre
		Gestión por excepción pasiva	Grado en que los líderes son capaces de corregir los errores cuando aparecen.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deja de interferir hasta que los problemas se agraven. 2. Espera a que las cosas salgan mal antes de tomar acciones. 3. Demuestra que él/ella es un firme creyente en "si no está roto, no lo arregles" 4. Demuestra que los problemas deben convertirse en crónicos antes de actuar. 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 0 y 16. A mayor valor, mayor gestión por excepción pasiva.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De Ningún modo 2. De vez en cuando 3. A veces 4. Con mucha frecuencia 5. Siempre

Variable	Dimensiones	Indicadores	Definición Instrumental	Definición Operacional
Gestión del Conocimiento	Internalización	Grado en que el individuo identifica el conocimiento relevante para uno mismo dentro de conocimiento explícito de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprender haciendo. 2. Capacitación en el trabajo. 3. Aprendiendo por observación. 4. Reunión cara a cara 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 4 y 16. A mayor valor, mayor internalización.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Infrecuentemente 3. Moderadamente frecuente 4. Frecuentemente 5. Siempre
	Socialización	Grado en los individuos intercambian conocimientos a través de actividades conjuntas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se usa aprendices y mentores para transferir el conocimiento. 2. Reuniones de reflexión, retiro o campamentos. 3. Rotación de los empleados en todas las áreas 4. Proyectos de cooperación a través de las Direcciones 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 4 y 16. A mayor valor, mayor socialización.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Infrecuentemente 3. Moderadamente frecuente 4. Frecuentemente 5. Siempre

Variable	Dimensiones	Indicadores	Definición Instrumental	Definición Operacional
	Externalización	Grado en que el individuo expresa ideas o imágenes en palabras, conceptos, etc.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Repositorios de información, buenas prácticas y lecciones aprendidas 2. Páginas web (Intranet e Internet) 3. Bases de datos 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 3 y 5. A mayor valor, mayor Externalización.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Infrecuentemente 3. Moderadamente frecuente 4. Frecuentemente 5. Siempre
	Combinación	Grado en que el individuo combina, edita y procesa nuevo conocimiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelación basada en analogías 2. Captura y transferencia de conocimiento de expertos 3. Sistemas de soporte a la decisión 4. Apuntadores a la experiencia (habilidad "páginas amarillas") 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 4 y 16. A mayor valor, mayor combinación.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Infrecuentemente 3. Moderadamente frecuente 4. Frecuentemente 5. Siempre

CAPÍTULO II

FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Marco histórico

2.1.1. Evolución del concepto de cultura organizacional

La cultura organizacional, en la condición de concepto, tiene un origen bastante reciente. A pesar de que los conceptos de "normas del grupo" y "clima" han sido utilizados por los psicólogos desde hace mucho tiempo, el concepto de "cultura" se ha utilizado de manera explícita sólo en las últimas décadas.

El concepto de cultura organizacional influye sobre la productividad, por eso ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones y se ha vuelto objeto de estudio de diversos autores. Este concepto se va desarrollando a finales de los años setenta con Pettigrew (1979, p. 574), quien la conceptúa: "el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado".

Posteriormente, aparecen Schwartz and Davis (1981, p. 33), quienes afirman que la cultura organizacional es

un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización.

Schein (1983, p. 14) manifiesta que una cultura organizacional depende de un número de personas que interactúan entre sí, con el propósito de lograr algún objetivo en su entorno definido. Define la cultura organizacional:

el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración

interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas.

2.1.2. Evolución del concepto de Liderazgo

Mientras muchos tienen una comprensión visceral de lo que es el liderazgo, poner una definición para el término ha demostrado ser una tarea difícil para los estudiosos y profesionales por igual. Más de un siglo ha transcurrido desde que el liderazgo se convirtió en un tema de introspección académica, y las definiciones han evolucionado continuamente durante ese período. Rost (1991) analizó los materiales escritos de 1900 a 1990, la búsqueda de más de 200 definiciones diferentes para el liderazgo. Su análisis proporciona una historia sucinta de cómo el liderazgo se ha definido a través del siglo pasado (Northouse, 2013):

- **1900-1929**

Las definiciones de liderazgo que aparece en las tres primeras décadas del siglo 20 hacen hincapié en el control y la centralización del poder con un tema común de la dominación. Por ejemplo, en una conferencia sobre liderazgo, en 1927, el liderazgo se define: "la capacidad de impresionar a la voluntad del líder de los dirigidos e inducir la obediencia, el respeto, la lealtad y la cooperación" (Moore, 1927, p. 124).

- **Década de 1930**

Los rasgos se convirtieron en el foco de la definición de liderazgo, con una vista emergente de liderazgo como influencia en lugar de la dominación. El liderazgo también se identifica en los términos de la interacción de los rasgos de personalidad específicos de un individuo con los de un grupo, y se percibe que, si

bien las actitudes y actividades de muchos se cambian por uno, los muchos también pueden influir en un líder.

- **Década de 1940**

El enfoque de grupo entró en la vanguardia con el liderazgo, definido como el comportamiento de un individuo, mientras participe en la dirección de las actividades de grupo (Hemphill, 1949). Al mismo tiempo, el liderazgo por persuasión se distingue de "drivership" o el liderazgo por coerción (Copeland, 1942).

- **Década de 1950**

Tres temas predominan en las definiciones de liderazgo durante esta década:

- Continuación de la teoría de grupos, enmarca el liderazgo como lo hacen los líderes de los grupos;
- Liderazgo, una relación que desarrolla metas compartidas, definen el liderazgo basado sobre el comportamiento del líder; y
- Eficacia, en la que el liderazgo se define por la capacidad de influir en la eficacia del grupo en general.

- **Década de 1960**

Aunque un tiempo tumultuoso para los asuntos del mundo, la década de 1960 vio la armonía entre los estudiosos de liderazgo. La definición predominante de liderazgo: comportamiento que influye sobre las personas en metas compartidas, fue subrayada por Seeman (1960), quien precisa el liderazgo en términos de "actos de las personas que influyen en otras personas en una dirección compartida" (p. 53).

- **Década de 1970**

El focus group dio paso al enfoque de comportamiento organizacional, cuyo liderazgo es considerado "el inicio y el mantenimiento de grupos u organizaciones para lograr grupo o metas de la organización" (Rost, 1991, p. 59). La definición de Burns (1978), sin embargo, es el concepto más importante del liderazgo: "El liderazgo es el proceso recíproco de la movilización de las personas con ciertos motivos y valores, diversos recursos económicos, políticos y otros, en un contexto de competencia y conflicto, con el fin de alcanzar los objetivos de manera independiente o mutuamente en poder de ambos líderes y seguidores "(pág. 425).

- **Década de 1980**

Esta década explotó con trabajos académicos y populares de la naturaleza del liderazgo. Como resultado, el número de definiciones de liderazgo se convirtió en un guiso prolífico presentando varios temas perseverantes:

Haz como los deseos del líder. Las definiciones de liderazgo dan a luz predominantemente el mensaje de que el liderazgo es conseguir seguidores para hacer lo que el líder quiere que se haga.

Influencia. Probablemente sea la palabra más utilizada en las definiciones de liderazgo de la década de 1980; la influencia es examinada desde todos los ángulos. Se hizo un esfuerzo para distinguir el liderazgo de la administración; los estudiosos insisten en que el liderazgo es influencia no restringida.

Rasgos. La comprensión de muchas personas del liderazgo se basa en una orientación al rasgo.

Transformación. Burns (1978) inicia un movimiento que define el liderazgo en el sentido de un proceso de transformación, indicando que el liderazgo se produce "cuando una o más personas se involucran con los demás, de tal manera que los líderes y seguidores plantean entre sí los niveles más altos de motivación y la moral"

- **En el siglo XXI**

Después de las décadas de disonancia, los estudiosos de liderazgo están de acuerdo en una cosa: no pueden llegar a una definición común para el liderazgo. Continúa el debate sobre si el liderazgo y la gestión que son procesos separados, mientras otros hacen hincapié en el carácter, habilidad, o aspectos relacionales de liderazgo. Debido a los factores: la creciente influencia global y las diferencias generacionales, el liderazgo continuará teniendo varios significados en la voz de diferentes personas. La conclusión es que el liderazgo es un concepto complejo, para el cual una definición determinada puede ser larga en proceso de cambio.

2.1.3. Evolución del concepto de Gestión de Conocimiento

- **Raíz de GC (1960)**

La raíz de la GC se remonta hacia 1960 después de que el término "trabajador del conocimiento" fuera inventado por Drucker (1946).

- **Primera generación (1990-1995)**

Se adoptó la primera generación de la gestión del conocimiento entre 1990 y 1995. Un nuevo cargo de nivel C fue creado en una serie de organizaciones denominadas Gerente de Conocimiento que depende directamente del Gerente General (CEO).

- **Segunda generación (1996-2001)**

Se adoptó la segunda generación de GC entre 1996 y 2001, cuando la gestión del conocimiento llegó a ser más clara en su concepto y los gerentes de las organizaciones comenzaron a creer que GC puede ser codificada para agregar valor a sus organizaciones.

Los orígenes de la gestión del conocimiento se remontan hacia finales de 1970. Rogers (1995) y Allen (1998), en la transferencia de información, sentaron las bases para el concepto de cómo se crea el conocimiento, implementado e integrado en toda la organización.

Por los años 80s, la importancia del conocimiento y su aparición en la capacidad profesional (un activo competitivo) se hicieron evidentes, a pesar de que la teoría económica clásica ignoró el conocimiento activo; la mayoría de las organizaciones, incluso ahora, carece de estrategias y métodos para la gestión de la misma.

Por la década de 1990, el conocimiento se convirtió en un punto focal para el aumento de la competitividad de las empresas. Senge (1994) y Sakaiya (1992) discuten las ventajas de la creación de la organización sobre la base del aprendizaje y el conocimiento. El objetivo principal durante este tiempo fue mejorar los negocios en general. A mediados de la década de 1990, Internet se convirtió en el canal mediante el cual la gestión del conocimiento se expandió enormemente.

2.2. Marco filosófico

2.2.1. Liderazgo

Debido a que el liderazgo transformacional y la cultura organizacional influyen y determinan una serie de importantes resultados de una organización, es

importante explorar la relación entre el liderazgo y la cultura de la organización, con el propósito de aumentar la comprensión de cómo los líderes afectan el contexto social, también para lograr los resultados positivos en la organización. De hecho, Schein (2004, p11) postula que "se puede argumentar que lo único realmente importante que los líderes hacen es crear y gestionar la cultura; que el talento único de los líderes es su capacidad para entender y trabajar con la cultura".

Aunque varios investigadores han postulado la asociación entre el liderazgo y la cultura (Bass, 1985), pocos han investigado cómo los líderes manejan valores colectivos, creencias y suposiciones (Schein, 2004). Por lo tanto, la intersección de liderazgo y cultura organizacional adelanta la teoría del liderazgo, considerando explícitamente cómo el liderazgo influye sobre el contexto social para fomentar la eficacia de la organización.

Una forma como los líderes organizacionales inculcan sus valores, creencias y suposiciones dentro de una organización, es la determinación de dónde y cómo una empresa debe competir. De hecho, la estructura organizacional es un componente importante de la cultura de una organización (Cameron & Quinn, 1999).

Además de afectar la cultura organizacional mediante sus decisiones estratégicas, los líderes dan forma a la cultura a través de la articulación de una visión convincente. Una visión es una imagen de lo que un líder quiere que la organización sea (Baum & Locke, 2004). Los líderes transformacionales formulan el contenido de la visión mediante la comprensión de la historia de la organización, además proyectan el comportamiento futuro, necesario para lograr un nivel de

rendimiento deseado. Después de la elaboración de una imagen de lo que los líderes quieren que la organización sea, comunican la visión a sus seguidores.

Los líderes transformacionales influyen sobre la cultura organizacional de cuatro formas instrumentales. La primera, toman decisiones estratégicas más amplias que afectan la estrategia de la organización, la estructura y el panorama competitivo. La segunda, formulan el contenido de una visión atractiva y la comunican carismáticamente, así inspiran a los seguidores para trascender el interés propio e identificarse con la misión y objetivos de la organización. La tercera, los líderes transformacionales sintonizan el éxito organizacional y la vinculan a los valores culturales defendidos. La cuarta, los líderes identifican y recompensan a los empleados que exitosamente ejemplifican los valores culturales deseados.

Concepción bíblica sobre Liderazgo

Según Salmos 146:7-9, Dios establece el estándar para la vida recta y el liderazgo; además expresa y muestra una especial empatía para los oprimidos. Él se ubica al lado emocional de los pobres y necesitados, quienes no tienen poder para enfrentar a los poderosos. Cuando los pobres hablan y llaman, Jehová los oye. Quienes muestran su preocupación para beneficio de los débiles, son recomendados y benditos. Jehová se convierte en un Padre, representante legal en la sociedad para quienes están sin padre.

En el campo laboral, los oprimidos representan a los trabajadores en un escenario donde las personas con mayor cargo no son amables. En este escenario, muchos son mal pagados, además no se les permite trabajar en un ambiente de libertad, pues perciben y siente el centro de trabajo en la condición de una prisión.

Un líder exitoso tiene sus metas y planes enfocados y en armonía con la institución, además es capaz de comunicarlos a otros. Los líderes deben saber a dónde van con el propósito de guiar a los demás. La orientación y unidad en la institución implican propósito y dirección común. Si hay dirección correcta, se elimina la confusión: “Porque Dios no es Dios de confusión, sino de paz.” (I Corintios 14:33); “Sed, pues, imitadores de Dios como hijos amados.” (Efesios 5: 1)

Si las actividades de Dios se caracterizan por la ausencia de la confusión, los líderes guiados por Él tampoco deben convivir en un ambiente de confusión. Un verdadero líder cristiano tiene la misión de capacitar a sus trabajadores y desarrollar nuevos líderes con mente holística, lejos y al margen de los desórdenes y las confusiones. Además, el líder cristiano debe desarrollar programas de capacitación y asistencia laboral, buscando de esta manera el desarrollo de su liderazgo y su trabajo de discipulado.

En el versículo 8, la palabra *justos* significa y representa al pueblo de Dios. La palabra *justos* significa *muy, muy bueno*. En el contexto divino, sólo Dios es realmente justo; sin embargo, la Palabra de Dios expresa que su propia gente es también *justa*. Es decir, la gracia de Dios hace *justos* a sus hijos, porque está con ellos, además los limpia y purifica.

En efecto, el líder cristiano es *justo*, así como lo es Dios con sus subordinados, pues los trata con la justicia divina; además servirá de ejemplo para ellos; inclusive desarrollará nuevos líderes, también justos. Todos forman parte de la escuela de la justicia celestial.

En este sentido de la tesis, se aprecia que Jesús, según Mateo 5:13, declaró: “Vosotros [líderes] sois la sal de la tierra [universidad]; pero si la sal se desvaneciere

[declinare], ¿con qué será salada [sazonada]? No sirve más para nada, sino para ser echada fuera y hollada [despreciada] por los hombres". Así como la sal da sabor a la comida, el liderazgo le da "sabor" a las relaciones sociales, a las interrelaciones, especialmente en las instituciones, en las organizaciones. En realidad, el líder cristiano le da sabor y sentido, les genera significación a las interrelaciones, mediante la comunicación y la confianza expresadas a sus relacionados, en un ambiente de cordialidad y confianza; en otras palabras, en un buen clima organizacional. El líder cristiano es como la ofrenda del incienso, significa que tiene la justicia, la gracia y la bendición de Cristo, en el proceso de aceptación y convivencia con los hombres y con Dios. El hombre (la autoridad) cristiano se caracteriza por su liderazgo que significa presentarse en los espacios y tiempos "en sacrificio vivo, santo, agradable a Dios" (Romanos 12:1), debe recibir y compartir la sal que salva, la justicia de nuestro Salvador. Solamente en estas condiciones, el líder se constituye en "la sal de la tierra" (Mateo 5:13); el líder cristiano restringe el mal y la corrupción entre los hombres y la sociedad, así como la sal evita la putrefacción y la descomposición de los alimentos.

El verdadero líder debe tener y revelar el sabor de la *sal celestial* durante los procesos de su pensamiento y actuación; sin perder el amor de Cristo, sin perder el poder para lo bueno, generando una transformación real de sus subordinados.

La energía y la eficiencia para la edificación del reino de Dios, dependen de la presencia del Espíritu Santo, quien genera la participación de su gracia dando sabor a la vida de sus hijos, conduciéndolos hasta el logro de sus metas, incluso generando además restauración y transformación en los líderes y liderados.

2.2.2. Cultura Organizacional

La palabra *cultura* proviene del latín que significa *cultivo, agricultura, instrucción* y sus componentes eran *cults* (cultivado) y *ura* (acción). La *cultura* con el devenir del tiempo ha referido un conjunto de rasgos y distintivos afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social durante un período de tiempo determinado. Significa además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias, de acuerdo con Granell (1997, p. 21), quien define el término: "aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social"; esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "valores, creencia, actitudes y conductas."

El término cultura organizacional utiliza un concepto general para una forma de pensar que tiene un serio interés en fenómenos o aspectos culturales y simbólicos en las organizaciones. Este término dirige el centro de atención hacia una dirección determinada y no refleja una realidad concreta para su posible estudio. La cultura refiere la orientación común de la realidad social creada mediante la negociación del significado y el uso del simbolismo en las interacciones sociales. Esta posición está en línea con la opinión ampliamente compartida por muchos antropólogos (Geertz, 1973), aunque algunos podrían destacar la importancia relativa y/o la estructura social en su lugar. La cultura es entonces un sistema de símbolos y significados comunes, no la totalidad de la forma de un grupo de la vida. Proporciona "las normas comunes que rigen los aspectos cognitivos y afectivos de la membresía en una organización, y los medios por los cuales se forman y expresan" (Kunda, 1992, p. 8).

Existen organizaciones como sistemas de significados que se comparten en diversos grados. Un sentido de comunidad es necesario para continuar la actividad organizada, para que la interacción puede suceder sin la interpretación y reinterpretación de significados constante (Smircich, 1983b).

La cultura no está de acuerdo con este punto de vista, principalmente dentro de las cabezas de la gente, sino en algún lugar entre las cabezas de un grupo de personas, cuyos símbolos y significados se expresan públicamente; por ejemplo, en las interacciones del grupo de trabajo, en las reuniones del consejo y en los objetos materiales. La cultura está, pues, estrechamente relacionada con la comunicación y el uso del lenguaje, a pesar de que significa algo más que el discurso.

Toda empresa tiene su propia cultura; los miembros de la organización van creando poco a poco la misma; en la medida de las interacciones de los dirigentes y dirigidos, la cultura organizacional va evolucionando. Esas permanentes interacciones entre líderes y colaboradores pasan hacia los actores externos (los proveedores y los clientes), así como los actores de todas las fuerzas externas que inciden en la organización, porque la sociedad también conserva su cultura, la cual influye en gran manera sobre los protagonistas en la empresa.

2.3. Marco teórico

2.3.1. Gestión del Conocimiento

2.3.1.1. Definición del conocimiento

Se ha observado cómo varios debates epistemológicos desde la era griega no han logrado establecerse en una sola definición de conocimiento generalmente aceptada y cómo los conceptos estrechamente relacionados con los datos y la

información pueden aproximarse fácilmente a alguna forma de conocimiento. Un examen sobre las diferentes definiciones del conocimiento proporcionará una comprensión del significado del conocimiento. El Nuevo Diccionario Colegiado de Webster define el conocimiento: una gama de información y comprensión mientras la información a su vez se dice que es conocimiento obtenido de la investigación, el estudio o la instrucción. Los datos son información fáctica utilizada de base para la discusión. Para Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento es una creencia personal verdadera y justificada que aumenta la capacidad de un individuo para actuar. Según Fahey & Prusak (1998), el conocimiento es lo que el conocedor sabe que no existe fuera del conocedor, sino que está conformado por las necesidades de uno, así como por el stock inicial de conocimiento. Del mismo modo, Davenport y Prusak (1998) refieren que el conocimiento es el conjunto de experiencias enmarcadas, valores, información contextual y percepciones de expertos que proporcionan un marco para evaluar en medio de la incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en las mentes del conocedor y en las organizaciones. No sólo se encuentra en documentos o repositorios, también en rutinas, prácticas y normas organizacionales. Sostienen que el conocimiento implica el vínculo que las personas hacen entre la información y su posible aplicación y, como tal, el conocimiento está más cerca de la acción que la información o los datos y, por lo tanto, corresponde a la competencia. Sveiby (1997) describe el conocimiento del negocio como una competencia que es la capacidad de actuar con eficacia y eficiencia. Sin embargo, al considerar el conocimiento como competencia, Sveiby (1997) ignora el hecho de que el conocimiento es un fenómeno cognitivo sumamente abstracto que no necesita proporcionar aplicaciones prácticas inmediatas. Según Mclerney (2002), el conocimiento es la

conciencia de lo que uno conoce a través del estudio, el razonamiento, la experiencia o la asociación a través de otros tipos de aprendizaje. Quinn et al. (1996) equiparan conocimientos con intelecto profesional. Brown y Duguid (2000) aprecian que mientras el conocimiento es, a menudo, considerado una propiedad de los individuos, una gran cantidad de conocimiento se produce, así como se celebró colectivamente. Este conocimiento se genera rápidamente cuando las personas trabajan juntas en los grupos estrechamente unidos, que describen como "comunidades de práctica".

Los investigadores de la gestión del conocimiento también han referido que el conocimiento es un estado de ánimo, un objeto, un proceso, una condición para tener acceso a la información, a las reservas y a las acciones, a las representaciones utilizables, a la percepción del patrón, a una fuerza constitutiva en la sociedad y a una necesidad humana básica (Maslow, 1970).

Partiendo de las definiciones anteriores, parece claro que el conocimiento es más fácil describir que definir. Para los propósitos de este estudio, el conocimiento es considerado información (artefactos, documentos e informes, disponibles dentro de la organización y fuera de la organización) combinada con la experiencia, el contexto, la interpretación, la reflexión, la intuición, la creatividad y la capacidad de usar la información para actuar o innovar. Incluye verdades, creencias, perspectivas, conceptos, juicio, expectativas, metodologías y know-how. Está poseído por seres humanos, agentes u otras entidades activas. Es la capacidad para hacer que las cosas sucedan. Debido a que la mayoría de las definiciones anteriores representan diferentes puntos de vista sobre el conocimiento, vale la pena examinar estos diferentes enfoques del conocimiento.

2.3.1.2. Los distintos enfoques del conocimiento

Existe una diversidad de perspectivas sobre el conocimiento que manifiesta la ambigüedad de la definición que rodea el concepto. Las diferentes perspectivas de conocimiento que se han considerado pertinentes para este estudio son la perspectiva de datos, información y conocimiento, la perspectiva individual, la perspectiva social y la perspectiva organizacional. Estas perspectivas se consideran en el espíritu de aceptar una amplia gama de puntos de vista posible, en vez de prescribir un significado particular al conocimiento. Cada una de estas perspectivas sugiere un significado diferente al conocimiento, una estrategia diferente, para manejar el conocimiento y una implicación diferente en la gestión del conocimiento.

a. Perspectiva de datos, información y conocimientos

Para entender completamente la profundidad del conocimiento, es importante diferenciarlo de los datos y la información. Varios autores, especialmente en la literatura del sistema de información, suponen una distinción jerárquica entre información de datos y conocimiento que va desde datos (hechos y figuras) hasta información (datos con contexto) y el conocimiento (información con significado). Es decir, el conocimiento es una visión autenticada y ampliada de la información que se desprende de la información, que de nuevo se aprovechan los datos.

Un punto de vista común entre los teóricos de la gestión del conocimiento con diversas variantes, es que los datos son un conjunto de números en bruto, discretos, hechos y registros, no estructurados de la transacción sobre eventos en una organización. Por otra parte, la información se procesa, organiza e interpreta

datos que pueden ser fácilmente capturados en texto y almacenados para uso futuro. Davenport y Prusak (1998: 2) definen la información: "datos que marcan la diferencia". El conocimiento tiene más valor, porque está más cerca de la acción que de los datos y la información, ofrece significado e intuición. Esta información se transfiere a la base de conocimiento de la gente, cuyas decisiones y acciones pueden ser tomadas.

Davenport y Prusak (1998) han elaborado un nivel superior de este continuo para incluir la sabiduría, la visión y la acción sobre la base de un proceso de valor añadido, ilustrado en una pirámide con datos en la parte inferior y la sabiduría en la parte superior. Sin embargo, entre otros, Firestone (2003) ha desechado la noción de datos a la jerarquía de la sabiduría como falsa e inútil sobre la base de que el conocimiento de un hombre constituye datos de otro hombre. Firestone (2003: 24) sugiere que las empresas deberían pasar del modelo de "niveles de información" a un tipo de "modelo de información", consistente en "datos", "información justa" y "conocimiento" que forman parte de un ciclo, cuya información no se hace a partir de los datos, sino que los datos y el conocimiento se hacen a partir de información preexistente. Para fines de claridad, este estudio adopta la distinción recursiva entre información, datos y conocimiento. Como muestra el siguiente diagrama, la relación entre datos, información y conocimiento es recursiva. Se agrega valor a los datos, convirtiéndolos en información. La información se convierte en conocimiento cuando se procesa en la mente de un individuo. Este conocimiento entonces se mueve hacia abajo de la cadena de valor y se convierte en información.



Figura 2: Relación recursiva entre dato, información y conocimiento

La perspectiva de los datos, la información y el conocimiento proporcionan un camino para comprender los diferentes conceptos, presentando una relación jerárquica entre los datos, la información y el conocimiento, variando cada uno de ellos según el contexto, la utilidad y la interpretabilidad. Desde este punto de vista se pueden extraer dos implicaciones significativas. Primero, para que los individuos lleguen a la misma comprensión de datos e información, deben compartir la misma base de datos. En segundo lugar, equipara las herramientas de gestión del conocimiento con las herramientas de gestión de la información. Sin embargo, esta perspectiva no ofrece una distinción efectiva entre información y conocimiento y cuando la información se convierte en conocimiento (Kogur y Zander, 1992). El verdadero enfoque es, por tanto, comprender cómo se crea el conocimiento mediante la aplicación de la experiencia a los datos y a la información.

Las teorías cognitivas arrojan luz sobre los diversos procesos mentales aplicados por los individuos en la creación y adquisición de conocimiento a partir de datos e información. En términos generales, la teoría sostiene que las percepciones, los sentimientos, los pensamientos y las acciones de las personas resultan en gran medida de procesos que van más allá de la simple aportación de

los sentidos (Good & Brophy, 1990). Se postula que muchos de estos modelos mentales encuentran sus orígenes en las etapas más tempranas de desarrollo, incluyendo muchos de los juegos de la infancia. La teoría de sistemas estratificados de Jacques & Clement (1991), esbozó cuatro procesos cognitivos que las personas emplean para administrar y organizar la información y también cuatro órdenes de creciente complejidad de la información. Los cuatro procesos cognitivos son procesos asertivos, acumulativos, seriales y paralelos, mientras la complejidad de la información oscila entre el primer y el cuarto orden de complejidad. Los procesos cognitivos de un individuo no proceden incrementalmente, sino más bien en una serie de pasos discontinuos.

La cognición de un ser humano es, por lo tanto, su proceso mental interno, comienza con la recepción de datos e información y termina con la toma de la acción (Kagano, 2006). Es la capacidad de adquirir conocimiento, o la capacidad de conocer y entender. De acuerdo con la visión cognitiva, se puede postular que la información se convierte en conocimiento una vez que se procesa en la mente del individuo y el conocimiento se convierte en información una vez que se articula y se presenta en forma de texto, palabras gráficas y otras formas simbólicas. Una teoría cognitiva proporciona así el vínculo entre los factores ambientales y el comportamiento y también una explicación de por qué los insumos sensoriales similares pueden conducir a resultados de comportamiento completamente diferentes en varias personas.

Aunque la literatura revela alguna forma de interacción entre la información y el conocimiento, varios teóricos de la gestión del conocimiento han equiparado la información con el conocimiento explícito (Blair, 2002), deben ser trazadas varias

distinciones entre la información y el conocimiento. Muchos investigadores han identificado varias distinciones entre información y conocimiento. Según estos investigadores, el conocimiento es más rico que los datos y la información. El conocimiento debe existir antes de que la información pueda ser formulada o antes de que los datos puedan ser medidos para formar información. Observaron que, en cierto sentido, el conocimiento es un "significado" hecho por la mente. Sin significado, el conocimiento es información o datos. Es sólo a través del significado o la organización que la información encuentra la vida y se convierte en conocimiento. Por ejemplo, la información se transfiere hacia el conocimiento cuando una persona lee, entiende, interpreta y aplica la información a una función específica. Si una persona no puede entender y aplicar esa información a nada, sigue siendo sólo información. Sin embargo, otro individuo puede tomar la misma información, entenderla e interpretarla en el contexto de la experiencia permeable y aplicar los nuevos conocimientos adquiridos en la toma de decisiones. Sin embargo, una tercera persona puede tomar la misma información y, a través de su experiencia única y las lecciones aprendidas, aplicar el conocimiento de una manera que la segunda persona no puede haber considerado. Así el conocimiento sólo puede vivir en las mentes de las personas y en el momento cuando deja la mente humana se convierte en información.

Otra distinción entre información y conocimiento es que las personas están en el centro de la gestión del conocimiento, mientras que las tecnologías de la información y las comunicaciones están en el centro de la información (Marakas, 1999: 264; McDermott, 1999; Bhatt, 2000a; Blair, 2002). En realidad, no es el conocimiento que se está manejando sino las personas. También vale la pena referir que cuando uno pierde información perdemos algo que podemos poseer

físicamente, pero cuando uno pierde conocimiento, pierde la capacidad de hacer algo. Otra diferencia entre la información y el conocimiento es que el conocimiento es un proceso personal subjetivo que surge de experiencias anteriores y eventos actuales, mientras que la información es un dato objetivo sobre el medio ambiente. Por último, el conocimiento pertenece a las comunidades y circula a través de las comunidades de muchas maneras; de este modo, uno encarna las ideas, perspectivas, prejuicios, lenguajes y prácticas de esa comunidad. Por otra parte, la información se deriva principalmente de hechos, herramientas de datos y objetos (McDermott, 1999).

Los datos, la información y la dimensión del conocimiento y la distinción entre información y conocimiento no van muy lejos para aclarar el significado del conocimiento. La perspectiva personal del conocimiento proporciona otra dimensión al significado del conocimiento.

b. Perspectiva personal del conocimiento

Desde la perspectiva personal, el conocimiento es existente en el individuo. Esta opinión fue ejemplificada por el químico, economista y filósofo húngaro, Polanyi (1958) y expuesto por Nonaka y Takeuchi (1995). Polanyi hizo una distinción clara entre conocimiento tácito (subsidiario) y explícito (focal, codificado, articulado). La distinción entre lo tácito y lo explícito se discute detalladamente en este estudio. La perspectiva personal junto con la información de los datos y la jerarquía del conocimiento no proporcionan una visión concluyente del significado del conocimiento.

c. Perspectiva social del conocimiento

Desde la perspectiva social, el conocimiento es creado e inherente a las acciones colectivas de un grupo de personas, quienes trabajan en conjunto y dependen del contexto social al que pertenecen. La ecología del conocimiento, la comunidad de práctica y el conocimiento en redes son conceptos básicos en este proceso social (Berger & Luckmann, 1996). McDermott (1999: 105) descarta la idea de que el conocimiento es materia "entre los oídos del individuo" y considera el conocimiento perteneciente a las comunidades. Afirma que las personas aprenden participando en comunidades llenas de conocimiento e incorporando las ideas, perspectivas, prejuicios, idiomas y prácticas de esa comunidad. Las discusiones sobre las comunidades de práctica se abordan en secciones posteriores del estudio.

d. La perspectiva organizacional del conocimiento

La perspectiva organizacional se basa sobre la perspectiva de los datos, la información y el conocimiento, la perspectiva personal y la perspectiva social para presentar una comprensión más profunda del conocimiento formado a través de patrones únicos de interacción entre tecnologías, procesos, técnicas y personas, historia y cultura. Desde el punto de vista organizativo, el conocimiento se basa sobre sistemas de conocimiento que consisten en una serie de procesos de conocimiento: creación, almacenamiento, transferencia y aplicación de información con datos, información, conocimiento y sabiduría: factores importantes (Berger & Luckman, 1996). La sabiduría se adquiere en la medida de que el conocimiento de la organización se acumula con el tiempo, permitiendo a las empresas alcanzar niveles más profundos de comprensión y conocimiento a través de la

transformación de experiencias y conocimientos colectivos. Nuevos conocimientos se introducen en el sistema del conocimiento a través del aprendizaje. La capacidad de un sistema de conocimiento para adquirir conocimiento por sí mismo se conoce como inteligencia.

2.3.1.3. Naturaleza del conocimiento

Las diferentes perspectivas de conocimiento examinadas anteriormente dan una indicación de las diferentes definiciones del conocimiento, no proporcionan un significado concluyente del concepto de conocimiento. Un examen de la naturaleza del conocimiento ayudará a proporcionar una mejor comprensión de esta noción compleja. Aspectos sobre la naturaleza del conocimiento considerados en esta sección son los diferentes tipos de conocimiento, los niveles de conocimiento y las propiedades del conocimiento.

2.3.1.4. Tipos de conocimiento

El conocimiento puede clasificarse en varios tipos y puede diferir según el tipo de organización y contexto. La clasificación de los conocimientos en una industria comercial, bancaria y financiera sería diferente de la de un servicio profesional. Las siguientes son algunas de las clasificaciones del conocimiento: conocimiento tácito y explícito (Nonaka & Takeuchi, 1995); tácito, explícito y cultural (Choo, 2002); conocimiento práctico, conocimiento intelectual, charla o tiempo pasado, conocimiento espiritual y conocimiento no deseado (Machlup, 1980); procesales y analíticos (Zack, 1999); humano, mecanizado, documentado y automatizado (Jacques et al., 1996); conocimiento interno, externo, de clientes y de mercado (Alavi & Leidner, 2001). Sin embargo, la clasificación de los conocimientos (datos administrativos, declarativos, procedimentales y analíticos)

se ha convertido en una forma típica de clasificar el conocimiento en la ley (Edwards, 1999). Las diferentes clasificaciones de conocimiento se examinan en párrafos posteriores.

a. Conocimiento tácito y explícito

A lo largo de los años, otros teóricos de la gestión del conocimiento han elaborado y ampliado la distinción entre conocimiento explícito y tácito sugerida por Polanyi (1962) en la perspectiva del conocimiento personal y expuesta por Nonaka & Takeuchi (1995). Casi todos los artículos de gestión del conocimiento parecen hacer una distinción entre el conocimiento explícito y tácito. Por lo tanto, vale la pena, para los propósitos de este estudio, establecer una distinción clara entre estas dos categorías de conocimiento.

En la distinción entre conocimiento tácito (subsidiario, implícito) y explícito (focal, codificado, articulado), Polanyi (1966) describe el conocimiento tácito como todo lo que conocemos, pero que no puede expresarse realmente ni a nosotros mismos, ni saber hacer algo sin pensarlo; por ejemplo, andar sobre bicicleta o jugar al fútbol. Este tipo de conocimiento es altamente personalizado, subjetivo, tácito, intuitivo, oculto e indocumentado y consiste en habilidades técnicas, "know-how" o "comprensión". También consiste en dimensiones cognitivas: modelos mentales implícitos y creencias que dan forma a nuestras percepciones. Describe el conocimiento explícito como un pequeño cuerpo de conocimiento considerado información que permite a otras personas crear su propio conocimiento.

Por su parte, Nonaka y Takeuchi (1995) consideran el conocimiento tácito un conocimiento que no está completamente articulado en las mentes de los individuos; como tal es difícil de documentar explícitamente mientras que el

conocimiento explícito es lo escrito, expresado en palabras y números y puede ser fácilmente comunicado y compartido en forma de datos duros, fórmulas científicas, procedimientos codificados o un principio universal. Además, clasificaron el conocimiento tácito en una subcategoría de conocimientos técnicos y cognitivos. Los conocimientos técnicos y tácitos consisten en destrezas informales o conocimientos especializados que resultan de la experiencia como el dominio de un cuerpo específico de conocimientos; por ejemplo, las habilidades de un artista o un diseñador. Una persona con conocimientos técnicos tácitos se considera un ser inconsciente. El conocimiento cognitivo tácito, por otro lado, son modos mentales movidos por creencias, percepciones, ideales, valores, emociones arraigadas en un individuo y, a menudo, se dan por verdaderos.

Muchos investigadores de la gestión del conocimiento han llegado a referir el conocimiento explícito como conocimiento sistemático formal: datos técnicos académicos o información. Se presenta típicamente en forma de libros, documentos, white papers, bases de datos, manuales de políticas, expresiones matemáticas, respetando los derechos de autor y patentes. Se puede expresar, capturar y codificar en qué punto se convierte en información. El conocimiento explícito documentado se conoce como "conocimiento codificado". El conocimiento codificado está bastante estructurado. Ejemplos de conocimiento codificado en forma de ley son: manuales, bases de datos especializadas, recopilación de jurisprudencia, técnicas normalizadas de investigación o plantillas para la elaboración de documentos legales. Por otro lado, el conocimiento tácito o implícito se conoce como conocimiento generado en la mente de la gente, altamente personal, indocumentado y difícil de formalizar, consistente en intuiciones

subjetivas, intuiciones y presentimientos conocidos: inteligencia inarticulada, sabiduría colectiva o conocimiento elusivo.

El conocimiento explícito también ha sido sub categorizado como objeto y basado en reglas (Choo, 2000). El conocimiento explícito basado sobre objetos se representa utilizando una serie de símbolos (palabras, números y fórmulas) incorporados en entidades físicas (equipos, modelos y sustancias) y encontrados en artefactos: patentes, productos, códigos de software, bases de datos informáticas, herramientas de dibujo, fotografías, grabación de voz y películas. Por otro lado, el conocimiento explícito basado sobre reglas es el conocimiento codificado en rutinas de reglas y procedimientos. Un ejemplo de conocimiento explícito basado en reglas son los activos intelectuales. Estas son descripciones tangibles o físicas codificadas de los conocimientos específicos, a los cuales una compañía puede otorgarles derechos de propiedad: activos, plan, planos, procedimientos, dibujo y programas informáticos. Los activos intelectuales que reciben protección legal (marcas, patentes, derechos de autor, secretos comerciales y máscaras de semiconductores) se denominan propiedad intelectual.

El conocimiento tácito y explícito han sido clasificados en dos perspectivas dominantes del conocimiento: categoría versus conocimiento como un continuo. El conocimiento como una perspectiva de categoría ha sido discutido. Por ejemplo, Polanyi (1958) y Dixon (2000) clasifican el conocimiento en una categoría de conocimiento explícito y tácito, sugiriendo que el conocimiento tácito y explícito representa dos tipos distintos de conocimiento con rasgos distintos que influyen significativamente sobre la manera como pueden ser compartidos. Por otra parte, Brown & Duguid (1991) y Spender (1996) consideraron el conocimiento un continuo

que forma el grupo de un espectro de conocimiento. Sugieren que el conocimiento tácito y explícito no deben ser vistos dos tipos separados de conocimiento, sino debería existir a lo largo de un continuo tacitismo y explicitismo son complementarios, mutuamente dependientes, interactuando y actuando.

Por lo tanto, la cuestión clave no debería estar en establecer una clara distinción entre conocimiento explícito y tácito, porque el conocimiento tácito forma el trasfondo necesario para asignar la estructura para desarrollar e interpretar el conocimiento explícito; sino en entender el significado del conocimiento tácito y explícito. Además, lo que es tácito ahora puede ser explícito al minuto siguiente y lo explícito puede volver fácilmente a la fuente. Las discusiones de Alavi & Leinder (2001) sobre el vínculo entre el conocimiento tácito y explícito, revelan que sólo un individuo con el nivel requerido de espacio de conocimiento compartido es capaz de compartir e intercambiar conocimientos. La categoría explícita y tácita del conocimiento es muy importante, porque se han convertido en el principal espectro de conocimiento que atraviesa las diferentes categorías de conocimiento. Aunque los psicólogos cognoscitivos clasifican el conocimiento en conocimiento declarativo, procesal y analítico, los elementos de tácito y de explícito recorren estas diferentes categorías de conocimiento.

b. Procedimiento declarativo y conocimiento analítico

El conocimiento declarativo es conocimiento sobre algo. Tiene mucho en común con el conocimiento explícito, ya que consiste en descripciones de hechos, cosas, métodos y procedimientos (Zack, 1999). Kogut y Zander (1992) informaron que a veces se le denomina "Know-that" y "know-what" e implica conocimiento que es conscientemente accesible, articulado y transmitido sin pérdida de integridad

una vez que se conocen las reglas sintácticas para descifrarla. Un ejemplo de conocimiento declarativo son los datos administrativos sobre el funcionamiento diario de una empresa. Por razones prácticas, el conocimiento declarativo y el conocimiento explícito pueden ser tratados de sinónimos, porque el conocimiento declarativo es un conocimiento que puede articularse.

El conocimiento procedimental, también conocido como "know-how", es el conocimiento que se manifiesta en la realización de algo o conocimiento de cómo algo ocurrió o se realiza (Polanyi, 1958). El conocimiento procedimental que se manifiesta en la realización de algo se refleja mediante las habilidades motoras o manuales: bailar, tocar un piano o coser un vestido. El conocimiento de procedimiento sobre cómo algo ocurrió o se realiza se manifiesta en la descripción de los pasos de una tarea o procedimiento.

El conocimiento analítico es llamado también conocimiento estratégico, saber-cuándo y saber por qué, son las conclusiones alcanzadas sobre una determinada causa de acción que un individuo puede seguir (Kogut & Zander, 1992). Este conocimiento está profundamente arraigado en las habilidades intrínsecas, experiencias, ideales, valores, mentes y emociones de los individuos; no es fácil de expresar. Es el resultado del análisis del conocimiento declarativo.

2.3.1.5. Niveles de conocimiento

El conocimiento puede decirse que existe en dos niveles, independientemente de los tipos y categorías descritas anteriormente. El nivel práctico o general más bajo que proporciona ideas y entendimientos que pueden ayudar a generar un conocimiento más sistemático más cercano a la acción y el nivel más preciso y teórico que se centra en la comprensión de alto nivel. Por

ejemplo, Nonaka & Takeuchi (1995) declaran que el conocimiento pasa de simples lemas, símiles y metáforas, a analogías sistemáticas, y finalmente a modelos o teorías estructuradas. La clasificación de los conocimientos en niveles inferiores y superiores también se refleja en la clasificación del conocimiento en conocimientos básicos, avanzados e innovadores de los investigadores (Gottschalk, 1999).

El conocimiento básico es el conocimiento mínimo requerido para permanecer en el negocio (Gottschalk, 1999). Este tipo de conocimiento crea barreras de eficiencia para la entrada de nuevas empresas, porque los nuevos competidores generalmente no están al día con los procesos de negocios básicos. No proporciona ninguna ventaja para diferenciar sus productos y servicios de los de un competidor.

El conocimiento avanzado hace a una empresa competitiva visible y activa. Permite a las empresas diferenciar sus productos y servicios de la de los competidores a través de la aplicación de un conocimiento superior (Tiwina, 2002).

Los conocimientos innovadores permiten a las empresas diferenciarse claramente de la competencia con otras empresas (Gottschalk, 2003). Este conocimiento permite a las empresas introducir nuevas prácticas de negocio, ampliar las cuotas de mercado, ganando nuevos clientes y mejorando las condiciones de los servicios para los clientes existentes. La siguiente sección proporciona otra dimensión a la naturaleza del conocimiento al destacar las propiedades del conocimiento. Proporciona una comprensión de las diferentes maneras de mejorar el conocimiento de las organizaciones y las formas como el conocimiento puede ser capturado, procesado, gestionado y apalancado para lograr el imperativo empresarial.

2.3.1.6. Definición de la gestión del conocimiento

Similar al conocimiento, todavía no existe una definición universalmente aceptada de gestión del conocimiento. Hluppig et al. (2002) identificaron 18 definiciones diferentes de la gestión del conocimiento. Durante los últimos tiempos, casi todos los artículos sobre la gestión del conocimiento incluyen una definición de algún tipo. Varios factores parecen haber influido sobre las diversas definiciones de la gestión del conocimiento. En primer lugar, hay una gran diferencia en las perspectivas de la materia por diferentes autores. En segundo lugar, el hecho de que el concepto de gestión del conocimiento se vea desde un amplio espectro de disciplinas: la economía, la sociología, la filosofía, la psicología, la gestión, la tecnología de la información y la ciencia de la información; estas atribuyen diferentes significados al término. También es una amalgama de conceptos tomados de la gestión de la información, la inteligencia artificial / sistemas basados en el conocimiento, la ingeniería de software y la reingeniería de procesos empresariales, la gestión de recursos humanos y el comportamiento organizacional. En tercer lugar, la expresión gestión del conocimiento implica que el conocimiento sea manejado cuando en realidad la gestión del conocimiento refiere la gestión de personas, procesos y sistemas a través de los cuales el conocimiento puede ser compartido. En cuarto lugar, al igual que el conocimiento, la gestión del conocimiento es un concepto evolutivo, amplio, vago, conceptual, recursivo y altamente teórico. Por lo tanto, las siguientes definiciones son sólo una muestra representativa de las diversas definiciones que se han sugerido en la literatura de gestión del conocimiento.

Platt (2003) considera la gestión del conocimiento desde una perspectiva de tecnología de la información y la define de acceso, la evaluación, la gestión, la

organización, el filtrado y la distribución de información de una manera útil para los usuarios finales a través de una plataforma tecnológica.

Por su parte, Grant (1996) y Davenport (1997) refieren la gestión del conocimiento como el proceso sistemático, organizativo y específico de adquisición, organización y comunicación del conocimiento tácito y explícito de los empleados, para que otros empleados puedan utilizarlo para ser más productivo. Esta definición considera la gestión del conocimiento centrada en el aprovechamiento del conocimiento para lograr un imperativo empresarial.

Centrándose en el punto de vista del capital intelectual, Davenport et al. (2003) consideran la gestión del conocimiento un proceso de reutilización del capital intelectual. Del mismo modo, Smith (2001) considera la gestión del conocimiento un procedimiento continuo "de abajo hacia arriba" que desarrolla y explota los "activos tangibles y recursos de recursos intangibles" de la organización y los comparte a través de los límites de la organización. También Boomer (2004) conceptúa la gestión del conocimiento en los términos de proceso para adoptar el conocimiento como un activo estratégico, impulsar una ventaja empresarial sostenible y promover un enfoque firme para identificar, capturar, evaluar y compartir el capital intelectual de una empresa.

Una gestión eficaz del conocimiento presupone que un conocedor tiene la capacidad para interiorizar lo que se aprende a través de la escucha, la observación, la lectura y la obtención de experiencias de vida. Así McIerney (2002) define la gestión del conocimiento: un esfuerzo para mejorar el conocimiento útil dentro de una organización alentando la comunicación, ofreciendo oportunidades para aprender y promoviendo el intercambio de artefactos de conocimiento

apropiados. Esta definición considera a las personas y las cuestiones de aprendizaje en un contexto organizacional como principios importantes.

El proceso de creación de conocimiento, codificación, transferencia y aplicación son componentes esenciales en la definición de la gestión del conocimiento. Disterer (2003) define la gestión del conocimiento: creación, adquisición, captura, uso compartido y uso del conocimiento en cualquier forma para aumentar el rendimiento de la organización. En el mismo sentido, Opp (2004) considera la gestión del conocimiento el proceso de identificación, captura, difusión y uso del conocimiento de los individuos y miembros de la empresa.

En esencia, la gestión del conocimiento es el nombre dado al conjunto de acciones sistemáticas y disciplinadas que una organización puede tomar para obtener el mayor valor del conocimiento disponible. No sólo se basa sobre la gestión y comunicación de información y conocimiento, también implica la gestión del equilibrio de personas, procesos y tecnología que determina la organización y su relación con sus mercados. Se trata de crear un entorno, en el cual se valore el conocimiento, la creatividad y la innovación, facilitando la comunicación entre las personas en diferentes lugares y en diferentes departamentos, creando una organización que aliente ideas, premie el éxito y permita que las personas fallen y aprendan del fracaso. Implica aprovechar el conocimiento de las organizaciones para obtener ventajas competitivas. Las diferentes perspectivas de la gestión del conocimiento que se examinan más adelante, proporcionarán información sobre la comprensión adecuada de las diferentes definiciones de la gestión del conocimiento examinadas anteriormente.

2.3.1.7. Perspectivas en la gestión de conocimiento

La literatura sobre la gestión del conocimiento, así como la del conocimiento, está repleta de perspectivas que reflejan la complejidad del concepto y el potencial de ambigüedad de definición. Con el propósito de proporcionar pautas para la gestión del conocimiento en el ámbito de la ley, se consideran pertinentes las diferentes perspectivas de la gestión del conocimiento para este estudio: tecnología de la información, perspectiva personal, social, organizacional y empresarial (Drucker, 1995; Alavi y Leidner, 2001; Hunter et al., 2002; Gloat y Berell, 2003).

a. La perspectiva de la tecnología de la información

Esta perspectiva, basada sobre la literatura de tecnología de la información, concibe la gestión del conocimiento un asunto tecnológico y trata el conocimiento como objetos identificados y manejados en un sistema de información (Earl, 1996; Carayannis, 1999; Alavi & Leidner, 2001; Hunter et al., 2002; Sinotte, 2004). Se centra en la gestión de la información, sistemas de información, bases de datos, software de hardware y herramientas de comunicación. Sin embargo, esta perspectiva parece simplificar excesivamente el concepto de gestión del conocimiento, porque la gestión del conocimiento no refiere únicamente el uso de la tecnología para gestionar la información. La tecnología sigue siendo un facilitador útil más que un principio central en el corazón de la gestión del conocimiento. No hay un software mágico de gestión del conocimiento de bala y la mayoría de los investigadores está de acuerdo en que el principal desafío en el intercambio de conocimientos tiene poca relación con la tecnología de la información y todo lo que tiene relación con el cambio de comportamiento incluyendo personas, estructuras, prácticas de trabajo, toma de decisiones y estrategias empresariales. Por lo tanto,

el enfoque social presenta una progresión lógica más allá de la gestión de la información.

b. El enfoque social o de las personas

La gestión del conocimiento desde la perspectiva social se considera un proceso social y de aprendizaje que se enfoca en grupos de personas y relaciones sociales; está influido por estructuras organizativas, trabajo en equipo y cultura. Las organizaciones crean, organizan y procesan información para generar nuevos conocimientos a través del aprendizaje organizacional, la comunidad de práctica, la ecología del conocimiento y las redes de conocimiento (Malhotra, 1998).

c. Perspectiva individual (personal) de la gestión del conocimiento

La perspectiva individual considera la gestión del conocimiento una interacción continua entre el conocimiento personal tácito y explícito en la organización. Nonaka & Takeuchi (1995), al explorar la posibilidad de reunir a las personas para desarrollar y hacer efectivo el conocimiento personal en las organizaciones, utilizan esta perspectiva para explicar cómo el conocimiento personal puede ser creado y posteriormente convertido en conocimiento explícito a través de cuatro procesos de creación dinámica de conocimiento organizacional (internalización, externalización, socialización y combinación), mediante la cual los individuos participan y transforman el conocimiento entre sus formas tácita y explícita.

d. La perspectiva organizativa de la gestión del conocimiento

Esta perspectiva considera la gestión del conocimiento una serie de iniciativas organizativas integradas que incluyen estrategia, estructura, cultura, estilo de gestión y sistemas de conocimiento construidos e implementados por

equipos multidisciplinarios (Beijerse, 1999). También considera la gestión del conocimiento el proceso de crear, almacenar, recuperar, transferir y aplicar el conocimiento (Galagan, 1997). Estos diferentes procesos permiten a una organización aprender, reflejar, desaprender y volver a aprender.

El enfoque del proceso organizacional ha sido criticado por hacer que la gestión del conocimiento involucre un paso de proceso algo mecánico y secuencial y para enfocar la atención en artefactos de conocimiento explícitos.

e. Perspectiva empresarial de la gestión del conocimiento

La perspectiva empresarial sintoniza la visión generada por el conocimiento y la visión sobre los recursos de la empresa. La visión basada sobre el conocimiento identifica el conocimiento constituido en la razón principal para la empresa. Durante mucho tiempo se ha reconocido que la prosperidad económica descansa sobre el conocimiento y su útil aplicación. La visión amparada por el conocimiento postula que los productos y servicios producidos por los recursos tangibles dependen de cómo se combinen y apliquen: la función del conocimiento de las empresas (Skyrme 1997). La principal confianza en la creación de organizaciones basadas sobre el conocimiento es saber lo que uno sabe y luego compartir y aprovechar en toda la organización.

Por otra parte, la visión basada sobre los recursos de la empresa considera el conocimiento un recurso organizacional corporativo, capital intelectual, activo manejable, habilidades, capacidades, flujos de capital y competencias que constituyen una base para la ventaja competitiva (Sveiby, 1999). Se postula que el conocimiento inherente a las organizaciones proporciona un recurso en el que las

empresas pueden construir y mantener la capacidad distintiva que pueden apropiarse para permitirles sobrevivir en el mundo competitivo.

Las diferentes perspectivas de la gestión del conocimiento examinadas anteriormente por sí solas, no proporcionan una comprensión concluyente de la gestión del conocimiento; al menos proporcionan la base para comprender las diferentes definiciones y puntos de vista de la gestión del conocimiento. Este estudio adopta una perspectiva integrada de la gestión del conocimiento que considera una integración de la tecnología de la información, social, organizacional, intelectual y de negocios, así como se ilustra en la siguiente figura. La perspectiva integrada de la gestión del conocimiento puede ser mejor comprendida al trazar una analogía del cuerpo humano y sus diversas partes. Así como cada parte del cuerpo humano realiza su propia función única que combinada hace que un ser humano sea funcional; también diferentes perspectivas pueden ser consideradas diferentes partes del mismo cuerpo (gestión del conocimiento) que por sí mismos no son eficaces, combinados pueden proporcionar una clara comprensión de la gestión del conocimiento. A partir de las diferentes perspectivas de la gestión del conocimiento examinadas en los párrafos anteriores, se presenta una perspectiva integrada de la gestión del conocimiento adoptada para este estudio.

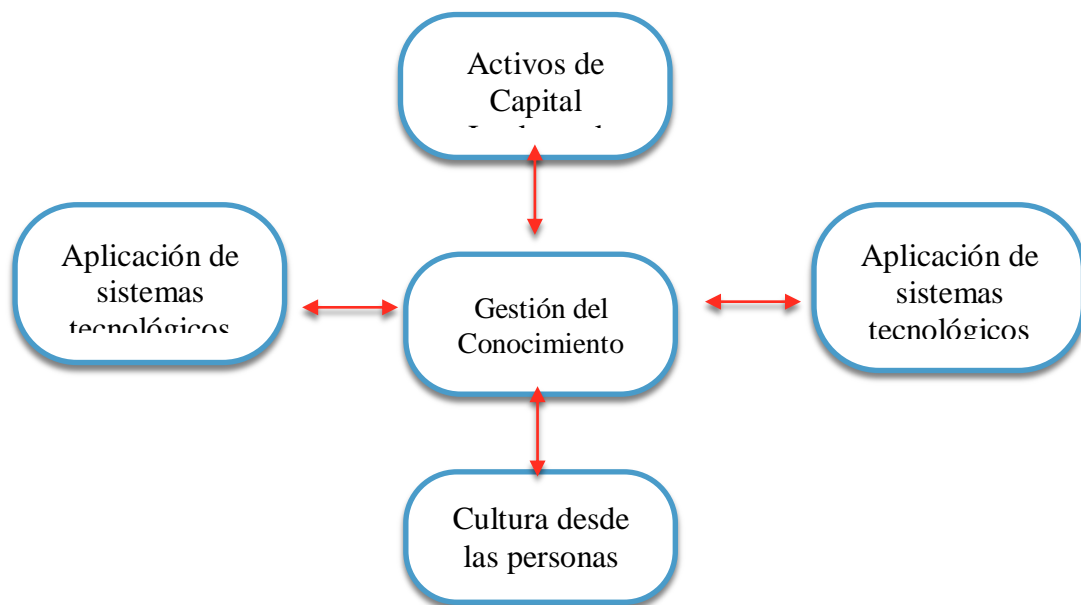


Figura 3: Perspectiva integrada sugerida de la gestión del conocimiento para este estudio

2.3.1.8. Modelos de gestión del conocimiento

Tres modelos diferentes de gestión del conocimiento se consideran pertinentes para este estudio: el capital intelectual, la SECI, el ba y el modelo de activos de conocimiento, y el modelo socio tecnológico modificado de Leavitt (1965).

a. Modelo de capital intelectual

En la sociedad del conocimiento, el conocimiento, más que el capital o el trabajo, es considerado el único recurso económico significativo; por lo tanto, el término capital intelectual (Drucker 1995). Según este pensamiento, el valor real de mercado de las empresas comerciales consiste no sólo en sus activos físicos y financieros, sino también en sus activos intangibles creados a través de actividades intelectuales que van desde la adquisición de nuevos conocimientos (aprendizaje e invenciones) hasta la creación de relaciones valiosas. Ejemplos de activos

intelectuales son las patentes, los derechos de autor, las marcas comerciales y los secretos comerciales y otras formas de propiedad intelectual estimadas en muchas veces por valor en libros.

El modelo de capital intelectual fue iniciado por Leif Edvinsson, director corporativo de capital intelectual de Scandia, la corporación de servicios financieros sueca como el enfoque de gestión de conocimiento de Scandia (Corall, 2004). Se postula que el conocimiento es un cuerpo de capital intelectual junto con el capital tradicional: maquinaria de plantas y otros activos. Supone que el capital intelectual y la gestión del conocimiento están contenidos en dos categorías principales de capital humano y capital estructural / organizacional y que pueden segregarse en elementos humanos, de clientes, de procesos y de crecimiento.

El capital humano, también denominado conocimiento migratorio (Badaracco, 1991), son los empleados en la empresa caracterizados por su competencia, actitud y agilidad intelectual. Este tipo de capital es prestado a la empresa y retirado cuando el empleado migra a otra empresa.

El capital estructural/organizacional es el capital intelectual que permanece en los sistemas de la empresa, cuando el empleado se va a casa por la noche: los procesos, la cultura y la infraestructura. Se categoriza de cliente, capital organizacional e innovador.

El capital del cliente define la relación de la empresa con sus clientes o con todas aquellas cosas que vinculan a un cliente particular a una organización en particular. Este tipo de capital es de gran valor en los bufetes de abogados, cuyas relaciones son de larga data y los precios son probablemente uno de los muchos factores.

El capital organizacional, por otra parte, es la suma de los conocimientos técnicos dentro de la empresa, mientras el capital innovador refiere el éxito y los beneficios futuros de la empresa. El modelo de capital intelectual se muestra en la figura 3, es el enfoque de gestión de conocimiento de Scandia.



Figura 4:: El enfoque de gestión de conocimiento de Scandia (Adaptado y modificado desde el enfoque de gestión de conocimiento de Edvinsson 1997)

Aunque una serie de estudios en la literatura sobre gestión del conocimiento representa el conocimiento como capital esencialmente intelectual, la gestión del conocimiento y el capital intelectual son cuestiones diferentes, relacionadas, se utilizan con mayor frecuencia de forma intercambiable. Al igual que en la gestión del conocimiento, el objetivo práctico de la gestión del capital intelectual es convertir el capital humano (aprendizaje individual y de grupo) en capital estructural (conocimiento de la organización o lo que queda cuando la gente regresa a casa: los procesos documentados y la base de conocimientos), perdiendo valiosos conocimientos cuando la gente abandona la organización. Sin embargo, este

modelo ignora los aspectos políticos y sociales de la gestión del conocimiento: la recompensa y el reconocimiento, el poder, las relaciones y el empoderamiento, resultando en un enfoque mecanizado simplista de cuestiones sociales complejas.

b. El modelo SECI, activo de conocimiento y ba

El modelo SECI, ba y activos de conocimiento complementan las debilidades del modelo de capital intelectual, considerando la gestión del conocimiento esencialmente un proceso de creación de conocimiento, proporcionando así un alto nivel de representación conceptual de la gestión del conocimiento. Este modelo fue originalmente desarrollado por Nonaka & Takeuchi (1995) en su forma más simple como la teoría de la creación dinámica de conocimiento organizacional, en un intento de establecer una organización para la creación del conocimiento. Posteriormente fue adoptado y elaborado por Nonaka et al. (2002) como el modelo unificado de creación dinámica de conocimiento. Consta de tres partes: el proceso de creación y conversión de conocimientos (SECI); desarrollo y uso de recursos (activo de conocimiento); y un contexto que permite y apoya la creación y conversión del conocimiento (ba).

Este estudio se centra en la primera parte de este modelo denominado SECI que es similar a la teoría de Nonaka & Takeuchi (1995) de la creación dinámica del conocimiento organizacional. Se basa en la presuposición de que el conocimiento humano es creado por una interacción continua entre el conocimiento tácito y explícito transmitidos a través de individuos y grupos dentro de una organización. Esta interacción se llama conversión del conocimiento. Este modelo considera cuatro maneras de crear conocimiento resultante de la interacción entre

conocimiento tácito y explícito, mediante los procesos: socialización, combinación de externalización e internalización.

La socialización es la conversión del conocimiento tácito en el conocimiento tácito. Esto ocurre cuando un individuo comparte conocimiento tácito directamente con otro. La transferencia de conocimiento tácito a tácito puede ocurrir de las siguientes maneras: aprendizaje de mentores y compañeros, observaciones, sesiones constructivas de lluvia de ideas, formación en el trabajo, ensayo y error, imitación de otros, práctica y formación, intercambio de ideas, aprendizaje, conversación y la camaradería cotidiana. Este conocimiento rara vez se hace explícito. Se ha denominado aprendizaje implícito o aprendizaje por hacer.

La externalización o articulación refiere el proceso de conversión del conocimiento tácito al nuevo conocimiento explícito, o la formalización del inexpresable cuerpo del conocimiento en forma de metáforas, analogías, hipótesis y modelos. Incluye conocimientos que, por lo general, se escriben o se comunican de alguna forma permanente o semipermanente. La transferencia del conocimiento tácito al explícito puede tomar la forma de historias, narraciones, presentaciones multimedia, notas y correos electrónicos. Esto amplía la base de conocimientos de la organización.

La combinación es la conversión de conocimiento explícito en conocimiento explícito para crear nuevo conocimiento explícito. Combina piezas separadas de conocimiento explícito en un nuevo todo a través de un procedimiento estandarizado y sistemático. Este tipo de creación de conocimiento se encuentra generalmente en la educación y la formación. Un buen ejemplo es el uso de varias fuentes de datos para escribir un trabajo de investigación. También puede ocurrir

cuando las personas comparten sus conocimientos explícitos entre sí en una reunión.

La internalización es la conversión del conocimiento explícito al nuevo conocimiento tácito. Incorpora el proceso de replanteamiento o interpretación del conocimiento explícito, utilizando el marco de referencia de la persona para que el conocimiento pueda ser comprendido, interiorizado y aceptado por los demás. Este proceso implica traducir la teoría a la práctica, aprender haciendo y la capacidad de los individuos para aplicar lo que han aprendido. Un ejemplo de internalización es cuando los nuevos trabajadores del conocimiento "reviven" un proyecto, estudiando los archivos del proyecto. Otro ejemplo es el aprendizaje y la comprensión de los resultados de algo a través de la lectura. El proceso de creación y conversión de conocimientos (SECI) se muestra en la figura 4 a continuación

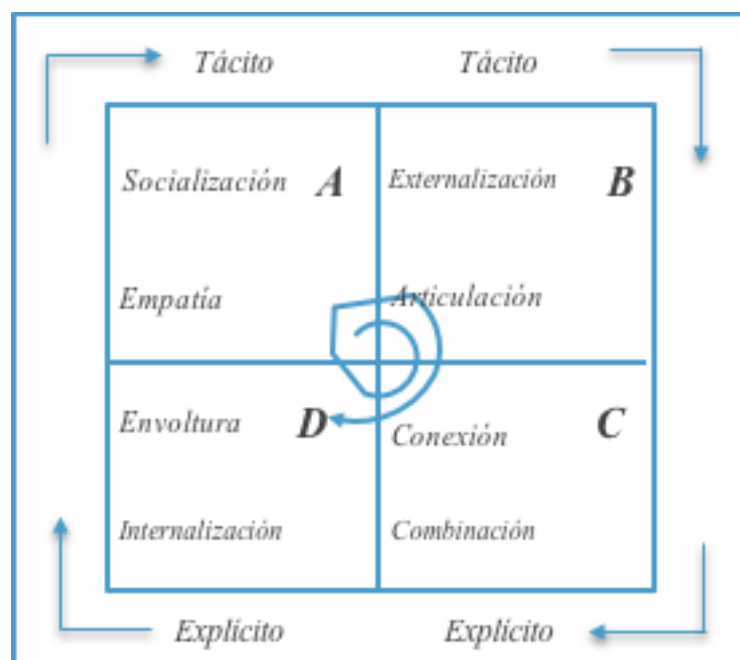


Figura 5: El modelo SECI (Adaptado y modificado de Nonaka y Takeuchi, 1995)

La figura interpreta la relación entre los cuatro modos. Revela que estos procesos no ocurren aisladamente, son altamente interdependientes y entrelazados. Es decir, cada modo depende, contribuye y beneficia a los otros modos. Cada recuadro representa una forma de creación de conocimiento. El recuadro A representa la socialización; el recuadro B representa la externalización, el recuadro C representa la combinación y el recuadro D representa la internalización. En el núcleo de este modelo, existe una relación dialéctica entre el conocimiento tácito y explícito. El modelo supone que el conocimiento tácito puede ser transferido a través de un proceso de socialización en conocimiento tácito y el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito a través de un proceso de externalización (2 recuadros superiores). El modelo también supone que el conocimiento explícito puede ser transferido al conocimiento tácito a través de un proceso de internalización y que el conocimiento explícito puede ser transferido al conocimiento explícito a través de un proceso de combinación (recuadros inferiores). Cuando el conocimiento tácito y explícito colisionan, un estallido de energía poderosa aparece en el patrón B o en el patrón D o entre el patrón B y D. Este proceso combina dos áreas diferentes y distantes de la experiencia en un solo símbolo inclusivo o imagen como "dos ideas en una frase."

El segundo elemento del modelo unificado de creación dinámica de conocimiento es el activo del conocimiento. Abarca los recursos que se utilizan para crear conocimiento. Para Nonaka et al. (2002: 55), los activos son recursos específicos de la empresa, son indispensables para crear valores en la empresa. Son entradas, productos y factores moderadores del proceso de creación de conocimiento. Se han distinguido cuatro cualidades diferentes de los activos del conocimiento. Se trata de conocimientos experimentales (conocimientos

especializados y experiencia en el mercado); activo de conocimiento conceptual (diseño y equidad de marca); Know-how en las rutinas diarias y operaciones y activos sistemáticos de conocimiento (bases de datos, documentos y patentes (Nonaka et al., 2002).

Según la última parte de Nonaka et al. (2002), el modelo unificado de creación dinámica de conocimiento es la condición de contexto y el entorno que facilitan la creación de nuevos conocimientos denominados "ba" (lugar común para la creación de conocimiento). Ba es la mezcla social, histórica y cultural en la que vive el trabajador del conocimiento. Puede ser físico virtual o una combinación de ambos. Es la fuente de una comprensión individual del mundo y la base para la creación del conocimiento y la interpretación de la información. La condición de contexto es dependiente del tiempo y establece los límites para la interacción social de las personas dentro de la comprensión del contexto. Cuatro tipos de "ba" corresponden con los cuatro modos de creación de conocimiento discutidos anteriormente. Éstos son: originando ba, la planta que permite a las personas interactuar entre sí y con los clientes (asociados con el modo de socialización de la creación de conocimiento); interactuando o dialogando ba, conocimiento tácito de los empleados locales utilizados para crear fuerzas de ventas en diálogo entre sí (modo de externalización asociado de la creación de conocimiento); cyba ba (espacio virtual correspondiente a la externalización); y el ejercicio ba (correspondiente a la internalización). Las características de los distintos "ba" y su relación con los diferentes modos de creación del conocimiento son importantes para mejorar la creación de conocimiento de la organización.

La SECI, activo de conocimiento y "ba" interactúan entre sí de forma orgánica y dinámica. Los recursos de conocimiento de una organización se comparten en una "ba" mientras que el conocimiento tácito de los individuos es concertado y ampliado por el conocimiento espiral a través de la socialización, la externalización, la combinación y la internalización. Un liderazgo claro dirigirá el proceso y diseñará el contexto para permitir que las organizaciones creen conocimiento de forma dinámica y continua. El liderazgo del proceso de conocimiento y el contexto se caracteriza por una serie de tareas importantes; por ejemplo, una visión del conocimiento y la promoción del intercambio de conocimientos y un clima confiado y cariñoso.

Al centrarse en la distinción entre conocimiento tácito y conocimiento explícito, la SECI, activo de conocimiento y "ba" ofrecen un modelo conceptual para sistematizar la capacidad de aprender y aumentar la base de conocimientos. En lugar de considerar el conocimiento un mecanismo que amenaza el papel del individuo, este modelo anima a las empresas a proporcionar al empleado individual una oportunidad de demostrar su experiencia y garantizar que las habilidades individuales son ampliamente reconocidos y apreciados.

La transferencia de conocimiento en las organizaciones puede ser mucho más complicada y complicada que esta simple matriz presentada en SECI, activo de conocimiento y modelo "ba" de Nonaka et al., (2002). Además, el modelo de la SECI se ha basado en estudios en Japón y, por lo tanto, puede ser necesario determinar su aplicabilidad en otros países. Además, la gestión del conocimiento no se limita a la gestión de procesos de trabajo o de personas, quienes realizan procesos de trabajo, ni se limita a la creación y el intercambio de conocimientos. A

fin de asegurar una estrategia de gestión del conocimiento sostenible que pueda resultar en ventaja competitiva, las variables organizacionales deben ser consideradas.

2.3.2. Liderazgo

2.3.2.1. Definiciones de liderazgo

No existe una definición acordada para el concepto de liderazgo. Según Stogdill (1974, p.259), "hay casi tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto".

Generalmente, el liderazgo se define en términos de su influencia sobre el seguidor, las metas de la tarea y la cultura organizacional. Los eruditos tienen diferentes interpretaciones de la definición de liderazgo. Por ejemplo, algunos estudiosos creen que el liderazgo es un proceso de influencia social compartida que afecta a todos los miembros de un grupo, mientras que otros afirman que el individuo que tiene más influencia en el grupo asume el liderazgo, lo cual no se comparte con otros miembros del grupo (Yukl, 1989).

Según Burns (1978, pág. 19), el liderazgo se define: "líderes que inducen a los seguidores a actuar por ciertos objetivos que representan los valores y la motivación, los deseos y las necesidades, las aspiraciones y las expectativas, tanto de líderes como de seguidores. Y el centro del liderazgo reside en la manera en que los líderes ven y actúan por sus propios valores y motivaciones y de sus seguidores".

Los eruditos también tienen diferentes interpretaciones relacionadas con la distinción entre liderazgo y gestión. Según Bennis y Nanus (1985), "los gerentes son personas que hacen las cosas bien y los líderes son personas que hacen lo

correcto" (p.21). Yukl (1989) especifica que los gerentes enfatizan los requisitos, responsabilidades y necesidades definidas por autoridad a hacer hechas, mientras los líderes subrayan el impacto de estos requisitos a otros.

2.3.2.2. Teorías generales de liderazgo

El liderazgo ha sido estudiado por muchos estudiosos en muchos campos diferentes. En general, los eruditos tienen diferentes percepciones y preferencias. Algunos estudios de liderazgo enfatizan la importancia de los rasgos de los líderes, mientras otros enfatizan la importancia de los factores conductuales y las características de los líderes (Yukl, 1989). No hay consenso sobre el modo apropiado de categorizar el liderazgo entre estos estudios y teorías. Esta sección revisa las principales teorías y estudios de liderazgo precedentes para entender el marco teórico del liderazgo transformacional y transaccional.

Específicamente, la teoría del tratamiento, los enfoques conductuales y las teorías del liderazgo situacional serán investigadas en esta sección.

a. Enfoque del gran hombre

La corriente principal de los estudios de liderazgo en el siglo XIX estuvo dominada por la teoría del "gran hombre". La teoría del gran hombre enfatiza las características excepcionales de los líderes. Esta teoría afirma además que la historia es cambiada y formada por líderes que tienen características extraordinarias. Una creencia común que afectó a muchos eruditos en este período fue que los líderes nacen, no se hacen. Esta creencia hizo que muchos pensarán que el destino de los líderes dirige la historia. Además, la teoría del gran hombre postula que la gente no puede desarrollar talentos más allá de aquellos con los que nacieron. "No importa cuán grande sea su deseo de aprender, a menos que posean

ciertas dotaciones extraordinarias, a menos que posean un talento que pueda ser nutrido y desarrollado, no tendrán éxito en sus intentos de liderar" (Cawthon, 1996, p.2).

Esta teoría, sin embargo, recibió muchas críticas. Por ejemplo, Bennis y Nanus (1985) afirman que el liderazgo puede ser aprendido y que la creencia de que los líderes llegan al mundo con talento extraordinario no es verdad. Señalaron que todos pueden aprender las principales capacidades de liderazgo si no tienen ningún trastorno relacionado con el aprendizaje. Según Cawthon (1996), los defensores de la teoría del gran hombre también afirman que, aunque los líderes potenciales pueden tener talentos innatos, no se convertirán en un líder a menos que las fuerzas situacionales condicionen tal desarrollo. Para sustentar esta afirmación, Cawthon (1996, p.3) pregunta agudamente: "¿Sin el caos en la Iglesia Católica Romana, el luteranismo existiría hoy? Sin Hitler, ¿habría continuado Churchill su camino a través de la vida? "

b. Teoría de los rasgos

En el siglo XX, los estudios relacionados con el liderazgo se centraron más en los rasgos y características de los líderes. Los investigadores investigaron qué tipo de rasgos tienen usualmente los líderes haciendo pruebas de personalidad (Wart, 2003). El concepto del "gran hombre" reveló tres preguntas sobre el liderazgo:

- ¿Cuáles son las características principales que tienen los líderes?
- ¿Existe la posibilidad de predecir grandes líderes potenciales identificando los rasgos comunes de los líderes?

- ¿Existe alguna posibilidad de conocer la eficacia de un líder? (Chamorro-Chemusik, 2007).

Se llevaron a cabo varios estudios para examinar estos temas individualmente. Se creía que el liderazgo era el producto de capacidades y características especiales de ciertos individuos (Chemers, 1997).

La teoría del rasgo es la extensión de la teoría del gran hombre, hace hincapié más en las características personales del líder. Algunos de los líderes que influyeron significativamente durante la historia del mundo, son Federico el Grande, Napoleón, Mussolini, Churchill, Roosevelt y Ford, fueron modelados para definir los rasgos de los líderes en general (Gehring, 2007). Lo que hace que la teoría del rasgo sea diferente de la teoría del gran hombre, es que no considera si los rasgos del liderazgo son heredados o no. Sólo determinan las diferentes características que distinguen a los líderes de los no líderes (Kirkpatrick, 1991).

La teoría del rasgo afirma que las características físicas (la altura y el vigor, el nivel de educación y el nivel socioeconómico) junto con rasgos de personalidad (el dominio, la confianza en sí mismo y la tolerancia al estrés) podrían ser utilizados como rasgos que diferencian a líderes de no líderes. Varios científicos sociales se centraron en las características de los poderosos líderes personales, para averiguar qué tipo de rasgos tenían aparte de los seguidores y no líderes (Chamorro-Chemusik, 2007). Sin embargo, los resultados de estos estudios revelaron que había dos problemas importantes con la definición de los rasgos de los líderes. En primer lugar, la lista de rasgos era demasiado larga. En segundo lugar, los rasgos identificados no eran los mismos en todas las situaciones (Wart, 2003).

Después de que Stogdill, uno de los estudiosos más prominentes de la teoría del rasgo, proclamara "una persona no se convierte en un líder en virtud de la posesión de alguna combinación de rasgos" (Stogdill, 1948, p.64), esta teoría perdió su apoyo (Wart, 2003). Lo que hizo que Stogdill hiciera sus críticas acerca de las teorías de los rasgos era que ningún rasgo estaba universalmente correlacionado con el liderazgo efectivo y los factores situacionales tuvieron un impacto.

c. Enfoques conductuales

Dado que la teoría de rasgos encontró algunos problemas al intentar explicar los principales rasgos de liderazgo, estudios posteriores se dirigieron hacia la investigación de los contextos conductuales que podrían tener un impacto sobre los líderes. Las teorías del comportamiento investigaron los comportamientos de los líderes eficaces, para identificar cuál serviría para definir a los líderes dejando al margen y diferentes de otros individuos. Los estudios de investigación conductual son similares en algunos aspectos a los de la teoría de rasgos. Los estudios se basaron generalmente en las observaciones de los individuos quienes eran supervisores en niveles específicos de la organización antes de que en líderes cuyas responsabilidades cubrían un amplio rango; por ejemplo, aquellos que dirigían una organización entera. Este enfoque introdujo el uso de cuestionarios midiendo la percepción de los subordinados de los comportamientos de sus líderes como una técnica importante en la identificación del comportamiento de los líderes (House & Aditya, 1997).

Uno de los primeros estudios conductuales fue realizado por Kurt Lewin en 1939 en la Universidad de Iowa. Este estudio clasificó a los líderes: autocráticos,

democráticos o laissez-faire (Kest, 2006). En el estilo de liderazgo autocrático, el líder decide la política de acuerdo con las tareas del trabajo. El líder no exhibe una manera hostil hacia los subordinados, mantiene la distancia de ellos para no participar en el proceso de toma de decisiones. Cuando los subordinados hacen un buen trabajo, el líder autocrático los elogia, pero si la productividad disminuye, los castiga. Por otro lado, los líderes democráticos consideran a sus subordinados en el proceso de determinar la política. La discusión en grupo y las sugerencias técnicas del líder son importantes para lograr cualquier tarea en este estilo. Los miembros tienen la oportunidad de participar en la decisión de la división del trabajo. La alabanza y la crítica de los subordinados se dan de acuerdo con criterios objetivos. Los líderes del laissez-faire son diferentes del líder autocrático y democrático. Los líderes del laissez faire no participan en la determinación de políticas ni en la división del trabajo. Las recompensas raramente se dan para el trabajo bien hecho de los subordinados (Miner, 2005).

Los estudios de la Universidad del Estado de Ohio y la Universidad de Michigan, a finales de los años cuarenta y principios de los cincuenta, son importantes, demuestran el impacto de la conducta de los líderes sobre los miembros del grupo. El estudio de la Universidad Estatal de Ohio reveló que los líderes con alta consideración y los grupos con estructura iniciadora estaban relacionados con el alto rendimiento y la satisfacción. Clasificaron a los líderes como orientados a la tarea y orientados a las personas. Del mismo modo, los estudios de Michigan clasificaron a los gerentes efectivos como orientados a los empleados, lo que significa que estos gerentes consideraban a sus empleados y se centraron en la relación de grupo; y orientados a la producción, lo que significa que se concentraron más en la producción y el logro de metas. Los resultados del

estudio de Michigan revelaron que la mayor satisfacción en el trabajo y la productividad estaban relacionadas con los líderes orientados a los empleados (Kest, 2006).

Los enfoques conductuales también examinaron el impacto del comportamiento de los líderes en la motivación, desempeño y satisfacción de los seguidores. Sin embargo, los factores situacionales que afectan a los líderes fueron culpados en este enfoque. Dos de las principales contribuciones de esta teoría son la clasificación de los comportamientos de liderazgo en comportamientos orientados a la tarea y orientados a la persona. Como una limitación, para entender el comportamiento de los líderes, este enfoque empleó una metodología de investigación observando a los individuos (líderes de nivel inferior) en un ambiente de laboratorio en lugar de observar líderes responsables de una organización grande (House & Aditya, 1997).

d. Teorías situacionales y contingencia

Las críticas a los rasgos y los enfoques conductuales causaron un cambio de paradigma en la importancia de los factores situacionales en el proceso de liderazgo. Las teorías del liderazgo situacional explican que los líderes primero determinan su propio comportamiento, el comportamiento de sus seguidores, y la situación para implementar un papel de liderazgo apropiado. Los estilos de liderazgo de los líderes deben ser compatibles con la situación y la cultura en la que buscan producir cambios (Yeakey, 2002).

La teoría de la contingencia de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard y la teoría del camino-meta de House son las principales teorías que pueden ser evaluadas bajo el enfoque situacional (Yukl, 1989).

La teoría de la contingencia de Fiedler postula que no existe un liderazgo correcto o incorrecto debido al hecho de que el tipo y el papel del liderazgo pueden variar en diferentes circunstancias y situaciones. Fiedler (1967) desarrolló un cuestionario llamado Colegiado Menos Preferido (CMP) para medir la efectividad de los líderes. Dieciocho pares de objetivos diferentes motivan este cuestionario, todos ellos dirigidos a obtener respuestas capaces de revelar un estilo de liderazgo básico. Se combinaron diferentes situaciones con diferentes estilos de liderazgo, para identificar aquellas características que contribuyeran al máximo rendimiento. Una puntuación alta en CMP se refiere a una alta relación (Kest, 2006). Luego, Fiedler (1967) examinó al líder, al miembro y la tarea bajo tres contingencias situacionales: (a) relaciones de líder-miembro, (b) estructura de tarea, y (c) posición de poder. Las relaciones líder-miembro se refieren a una medida de la fuerza de la relación entre el gerente y los empleados.

La confianza, el respeto y la confianza de los miembros hacia su líder están relacionados con relaciones favorables. La estructura de tareas se refiere a si el trabajo está bien estructurado, no estructurado o en algún lugar intermedio. Si está bien estructurado, entonces la condición de trabajo es favorable y el líder influye en el grupo apropiadamente. Finalmente, el poder de posición refiere la autoridad dada por la organización a los gerentes para recompensar y castigar a los subordinados. Clasificó a los líderes en dos grupos: los que están orientados a las relaciones y los que están orientados a las tareas. Una alta puntuación de CMP indica que los líderes tienen buenas relaciones interpersonales, mientras una puntuación baja indica que se concentran más en la tarea a mano.

La teoría situacional de Hersey y Blanchard surgió por primera vez como la teoría del ciclo de vida del liderazgo. Más tarde, a mediados de la década de 1970, la teoría fue renombrada como la teoría del liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1977). Hersey, Blanchard y Johnson (2004) sugieren que el entrenamiento para el liderazgo es necesario para que los líderes aprendan a adaptarse a diferentes situaciones. Tienen una opinión paralela a la de la proposición teórica del estudio del Estado de Ohio, a saber, "el comportamiento del líder podría ser descrito como una mezcla de ambas dimensiones" (Hersey et al., 2004, p.93). Hersey y Blanchard (1969) afirmaron que los líderes necesitan demostrar diferentes tipos de estilos de liderazgo.

Una de las dimensiones de la teoría del liderazgo situacional es tarea-comportamiento y relación-comportamiento, paralelo a la estructura iniciadora del estudio del Estado de Ohio y al estilo de liderazgo de la consideración. El comportamiento de la tarea se refiere a los líderes, quienes dirigen las actividades de los seguidores y los subordinados, además obtienen información sobre las estructuras de la tarea. Relación-comportamiento se refiere a los líderes, quienes apoyan a los subordinados cuando lo necesitan y hacen hincapié en la relación entre los subordinados con la prestación de una comunicación abierta (Hersey & Blanchard, 1974).

Cuatro estilos de liderazgo fueron desarrollados en la teoría. *Estilo Explicativo*: los roles y las diferentes tareas son definidos por el líder. El liderazgo es aplicable a los nuevos empleados, quienes necesitan ayuda al comienzo del trabajo. *Estilo de Convencimiento*: el líder dirige y apoya a los subordinados para desarrollar sus capacidades. *Estilo de Participación*: el líder y los subordinados están en proceso de toma

de decisiones. *Estilo de Delegación*: el líder da poca ayuda, el subordinado demuestra el nivel más alto de madurez (Hersey et al., 2004)

Hersey et al. (2004) sostienen que los estilos de liderazgo de los líderes cambian según el nivel de madurez de los seguidores.

Otra teoría de la situación desarrollada por Robert House (1971) se llama teoría de la trayectoria meta. Esta teoría postula que existe una relación entre el comportamiento de los líderes y el rendimiento de los seguidores. En otras palabras, el rendimiento de los seguidores es afectado por el comportamiento de los líderes (House, 1971). Cuatro estilos de liderazgo se definen, según esta teoría: líder directivo, líder de apoyo, líder de participación y líder orientado al logro. Los primeros se refieren a los líderes, quienes explican claramente la expectativa de trabajo a los subordinados para que sepan qué hacer. Una guía especial es dada por el líder. Los líderes de apoyo se refieren a los líderes que apoyan y cuidan las necesidades de sus subordinados. Los líderes de participación se refieren a los líderes que consideran las opiniones de sus subordinados en el proceso de toma de decisiones, se supone que sus habilidades son altas. Líderes orientados al logro establecen metas desafiantes para sus seguidores, supone que sus seguidores harán todo lo posible. Por todo lo que saben los seguidores, serán recompensados después de que el trabajo esté hecho. Esta teoría afirma que los líderes son flexibles en términos de adaptación a diferentes tipos de situaciones y ejercerán un estilo de liderazgo adecuado de acuerdo con el requisito de la situación (Kest, 2006).

e. La teoría del liderazgo transformacional

A partir de la década de 1970, la mayoría de los estudios de investigación relacionados con el liderazgo destacó la teoría del liderazgo transaccional (Kuhnert & Lewis, 1987). Después de que Burns (1978), en su libro de liderazgo, explicara que el liderazgo transaccional siempre se había sido estudiado, se culpaba al liderazgo transformacional, la mayoría de los estudios enfatizaron hacia el liderazgo transformacional (Wart, 2003). Burns (1978) examinó los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Separó estos dos estilos para realizar diferentes responsabilidades. Según Burns (1978), el liderazgo transformacional sucede cuando las personas participan durante el proceso de liderazgo y se involucran con los demás, para que puedan elevarse unos a otros a un nivel más alto de motivación. Por otro lado, los líderes transaccionales interactúan con las personas para intercambiar recursos valiosos, como recompensas. En otras palabras, el propósito principal de interactuar es intercambiar información y recibir recompensas o castigos, en la perspectiva de la calidad de esa información. Este contrato entre líderes transaccionales y los otros sólo se puede mantener hasta que el contrato termina. Los líderes transaccionales usan el poder para obtener beneficios. Los seguidores cumplen el requisito del trabajo hasta que haya armonía entre las recompensas que reciben y sus necesidades (Flood, Hannan, Smith, Turner, West y Dawson, 2000).

Cuando Burns (1978) define liderazgo, afirma que los líderes animan a los seguidores para realizar ciertas tareas y proporcionar la motivación necesaria, con el propósito de satisfacer sus necesidades y las de sus seguidores. Agrega que los líderes, para fomentar relaciones efectivas con sus seguidores, deben considerar

satisfacer las expectativas de sus seguidores dándoles motivación. Por otra parte, Burns (1978) afirma que "los líderes también pueden modelar y alterar, y elevar los motivos y valores y metas de los seguidores a través del papel vital de la enseñanza del liderazgo" (p.425).

La teoría de Burns (1978) fue ampliada por Bass (1985), quien afirma que un líder puede representar a la vez personajes transformacionales y transaccionales. Además, advierte que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional no tienen lugar en los diferentes extremos de una misma parte. De acuerdo con Bass (1985), según el liderazgo transformacional, los líderes animan a los seguidores a centrarse en las metas de la organización y el equipo. Además, buscan maneras de satisfacer las necesidades de orden superior de sus seguidores. Para Bass (1985), mientras que el liderazgo transformacional presenta inspiración intelectual y reflexión individual, el liderazgo transaccional no.

Bass y Avolio (1994) dividieron el liderazgo transformacional en 4 categorías:

- a. Influencia idealizada: los líderes demuestran admiración para sus seguidores, a fin de usar este crédito para satisfacer sus necesidades y las de sus seguidores. Aunque tienen valores morales, no usan su poder para ganancia personal.
- b. Motivación inspiradora: los líderes enfatizan la motivación de sus seguidores, para alcanzar las metas compartidas del equipo y de la organización. Siempre buscan formas de inyectar pasión en sus seguidores.

- c. Estímulo intelectual: los líderes respetan las ideas y opiniones de sus seguidores. Además, animan a sus seguidores para utilizar sus ideas y opiniones, con el propósito de ser innovadores.
- d. Consideración individualizada: los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de sus seguidores. Evalúan a sus seguidores no sólo como empleados, sino también como individuos, cuyas expectativas y opiniones deben ser respetadas.

El liderazgo carismático toma protagonismo como el proceso central del liderazgo de la transformación. La confianza hacia el líder es tan alta, los seguidores tienen admiración y buenos sentimientos acerca de la visión de sus líderes (Bass, Avolio, & Bebb, 1987). Según Bryan (1992), el liderazgo carismático, propuesto originalmente por House (1977), es sinónimo de liderazgo transformacional; Sin embargo, el liderazgo carismático es un componente del liderazgo transformacional (influencia idealizada) (Bryman, 1992).

Bodla y Nawas (2010) afirman que uno de los componentes del liderazgo transformacional, la influencia idealizada, tiene dos aspectos: Influencia Idealizada (atribuida), Influencia Idealizada (conductual). Las características conductuales de los líderes transformacionales son apropiadas para que sean un modelo para las personas quienes lideran. Puesto que tienen respeto y confianza, son un ejemplo excelente para que sus subordinados sean emulados. Además de eso, se cree que los líderes transformacionales tienen capacidades adicionales y personalidades especiales. Asimismo, los líderes transformacionales prefieren negociar más que arbitrar. Pueden tomar riesgos cuando sea necesario y presentar un alto nivel de comportamientos morales.

Los líderes transformacionales se enfocan en objetivos a más largo plazo en vez de objetivos a corto plazo. Establecen las metas y dan importancia a la visión. Ellos inspiran a los seguidores a rastrear la visión. Si se requiere un cambio para que la visión se cumpla, cambian el sistema en vez de insistir en los sistemas existentes. Además, los líderes transformacionales animan a sus seguidores a asumir una mayor responsabilidad para el desarrollo de ellos y para otros (Howell y Avolio, 1993).

Bass, Avolio y Bebb (1987) comentan que los líderes transformacionales respetan las creencias y valores de sus subordinados generando estimulación intelectual. De esta manera, los líderes animan a sus subordinados para pensar de nuevas maneras en el proceso de resolver problemas. Con la estimulación intelectual de sus líderes, los seguidores desarrollan sus capacidades para resolver problemas futuros.

La motivación inspirada es un componente importante del liderazgo transformacional. Los líderes transformacionales, llenos de motivación, inspiran y motivan a sus subordinados para lograr su compromiso con la visión de la organización. Además, también apoyan el espíritu de equipo (Avolio, 1999). Bass (1996) afirma que "los líderes transformacionales se comportan de manera que motivan e inspiran a los que les rodean proporcionando significado y desafío al trabajo de sus seguidores" (p.9) En otras palabras, los líderes crean entusiasmo y optimismo. Los seguidores están involucrados en el proceso de transformación del futuro de la organización. Con el entusiasmo creado por los líderes, los seguidores están inspirados a comprometerse con los objetivos de la organización y las visiones compartidas.

La consideración individualizada es otro componente importante para el liderazgo transformacional. La consideración individualizada se refiere a los líderes quienes se ocupan de sus subordinados como individuos y participan en el proceso de desarrollo de sus subordinados. También consideran las necesidades, acciones y aspiraciones de sus seguidores como mentores o entrenadores. Estos líderes también respetan y celebran las contribuciones de sus seguidores para el equipo (Bass & Bass, 2008).

Los líderes transformacionales presentan las siguientes características:

Aumentar el nivel de conciencia de los seguidores sobre la importancia de lograr resultados valiosos, una visión y la estrategia requerida;

Obtener que los seguidores trasciendan su propio interés en el bien del equipo, la organización o la colectividad más grande, y

Ampliar la cartera de necesidades de los seguidores, aumentando su conciencia para mejorar ellos mismos y lo que intentan lograr (Burns, 1978; Bass, 1985b).

A diferencia del enfoque puramente transaccional, los seguidores tienen ahora una mayor visión sobre la probabilidad de éxito y valoran los resultados designados en mayor medida. La mayor motivación de los seguidores, para lograr los resultados designados, conduce a un rendimiento que, a menudo, supera las expectativas, porque los seguidores exhiben lo que Bass (1985a; 1990b) llama esfuerzo extra.

Limitación del liderazgo transformacional

Bass (1985a) reconoce que los líderes transformacionales pueden usar "sombros blancos o sombreros negros". Además, otros han argumentado que los líderes transformacionales y los carismáticos pueden ser egocéntricos y manipuladores mediante los medios que utilizan para alcanzar sus metas (Bass & Steidlmeier, 2003). El compromiso irracional de los seguidores a través de las emociones en busca del interés propio es contrario al mejor interés de los seguidores. Bass y Steidlmeier (2003) distinguían entre líderes pseudo-transformacionales, interesados y carentes de virtud moral, y líderes transformadores "auténticos", quienes son más claramente líderes "morales".

Una de las debilidades más frecuentemente observadas es la tendencia entre los investigadores de liderazgo transformacional para idealizar el enfoque de liderazgo transformacional en la medida de que se da demasiado valor al líder, mientras otros factores que conducen al desarrollo individual, grupal u organizacional son ignorados (Bryman, 2011).

Otra crítica es que el liderazgo transformacional es elitista y antidemocrático (Bass & Avolio, 1993). Relacionado con esta crítica, el liderazgo transformacional sufre un sesgo de "liderazgo heroico" (Yukl, 1999).

Diaz-Saenz (2011) sostiene que el liderazgo transformacional también tiende a favorecer el uso exclusivo del MLQ desarrollado por Bass, la medida desarrollada por Podsakoff y sus colegas (1996) o Kouzes y Posner (1987) e ignorar los estudios que han utilizado otros instrumentos. Este método de investigación produce una visión muy miope sobre el tema. Todavía hay un montón de diferentes niveles de análisis o una combinación de ellos que todavía está sin explorar (Diaz-Saenz, 2011). Beyer (1999) añade que los investigadores utilizan

sólo el enfoque psicológico, ignorando el social que fue el más notablemente defendido por Weber.

f. Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional emerge si el líder aplica recompensas o disciplina a los seguidores de acuerdo con su nivel de rendimiento (Avolio & Bass, 2002). Burns (1978) define el liderazgo transaccional como la primera forma de interacción entre líderes y seguidores. Bass (1985a) y Bass y Avolio (1997) describieron el liderazgo transaccional en términos de dos características: el uso de recompensas contingentes y la administración por excepción. Describieron la recompensa contingente como la recompensa que el líder otorgará al subordinado una vez que éste haya logrado los objetivos que se acordaron. La recompensa contingente es, por lo tanto, el intercambio de recompensas por alcanzar los objetivos acordados. Haciendo y cumpliendo promesas de reconocimiento, aumentos de sueldo y adelanto para los empleados que realizan bien, el líder transaccional es capaz de hacer las cosas. Bass (1985a) argumenta que, al proporcionar recompensas contingentes, un líder transaccional podría inspirar un grado razonable de participación, lealtad, compromiso y desempeño de los subordinados.

Los líderes transaccionales también pueden confiar en la gestión activa por excepción que ocurre cuando el líder supervisa a los seguidores para asegurarse de que no se cometen errores; pero, de otra manera, permite que el statu quo exista sin ser tratado (Bass & Avolio, 1997). En el manejo pasivo por excepción, el líder interviene sólo cuando las cosas van mal (Nyengane, 2007). En general, se puede concluir que el liderazgo transaccional es una relación de intercambio que implica la recompensa del esfuerzo, la productividad y la lealtad.

Antonakis et al. (2003) afirmaron que este modelo de liderazgo se compone de tres factores de primer orden:

- a. **Recompensa contingente:** la recompensa contingente puede considerarse una de las maneras más directas para que los seguidores trabajen más duro de acuerdo con el nivel de rendimiento mutuamente acordado. Bass (1985) sugirió que los líderes transaccionales podrían utilizar recompensas contingentes para remunerar a los seguidores a cambio de sus servicios y el trabajo realizado. La remuneración puede ser tomada en forma de premios, en reconocimiento a los logros, recomendaciones para el aumento de salario y promoción, o elogio por los esfuerzos pendientes.

Los líderes que usan el método de recompensa contingente hacen un acuerdo con el seguidor, prometiéndoles una recompensa si hacen su asignación de una manera satisfactoria (Avolio y Bass, 2002). Según Bass (1985), en la relación entre un líder transaccional y sus seguidores, estos últimos creen que el primero (a) "reconoce lo que queremos obtener de nuestro trabajo y trata de ver que conseguimos lo que queremos, (b) intercambia recompensas y promesas de recompensa por nuestro esfuerzo, y (c) responde a nuestros intereses personales inmediatos si pueden ser satisfechos por nuestro trabajo hecho "(p.11).

- b. **Gestión por excepción:** un líder transaccional que utiliza gestión por excepción interviene sólo cuando el trabajo realizado o el nivel de rendimiento está por debajo del estándar acordado o esperado. El líder sólo tomará acciones correctivas si las cosas salgan mal. Según Bass (1990a), la gestión por excepción puede ser de naturaleza activa o pasiva.

- **Active:** algunos líderes monitorean constantemente a los seguidores, para evitar errores y tomar activamente acciones correctivas sobre errores y desviaciones cometidos.
- **Pasivo:** el líder no toma ninguna acción hasta que ocurran desviaciones y errores obvios, luego son seguidos por acciones correctivas.

Por lo tanto, según Bass (1985a), el liderazgo transaccional usa la satisfacción de las necesidades de orden inferior como la base primaria de la motivación. En consecuencia, el enfoque del liderazgo transaccional es la clarificación de roles, cuyo líder ayuda al seguidor a comprender exactamente lo que debe hacerse para cumplir con la organización. Por lo tanto, un resultado exitoso del liderazgo transaccional sería un resultado esperado.

Limitación del liderazgo transaccional

Los límites del liderazgo transaccional dependen del supuesto conductista de que un racional motivado en gran medida por el dinero y las recompensas simples, tienen un comportamiento predecible (Tavanti, 2008). En la práctica, este supuesto a menudo ignora factores emocionales complejos y valores sociales presentes en entornos de trabajo y relaciones interpersonales. El liderazgo transaccional funciona bien en una situación de oferta y demanda de mucho empleo, junto con los efectos de necesidades más profundas, pero puede ser insuficiente cuando la demanda de una habilidad supera la oferta. El comportamiento de liderazgo transaccional es utilizado en un grado u otro por la mayoría de los líderes. Sin embargo, puede ser bastante limitante si es el único estilo de liderazgo utilizado. Como dice el viejo refrán, "si la única herramienta en su caja de herramientas es un martillo, usted percibirá cada problema como clavo".

Hoy en día, la mayoría de los líderes estarían de acuerdo en que las recompensas materiales y el temor al castigo pueden no ser el mejor enfoque para motivar a sus trabajadores. Debido a que el liderazgo transaccional fomenta intercambios específicos y una estrecha relación entre objetivos y recompensas, los trabajadores no están motivados para dar nada más allá de lo que está claramente especificado en su contrato.

g. Liderazgo Laissez-fair

El liderazgo Laissez-fair es una especie de liderazgo pasivo en comparación con el liderazgo transaccional y transformacional, los cuales son más activos (Bass, 1999). Antonakis et al. (2003) definen el liderazgo del laissez-faire (LF) como la ausencia de un liderazgo, cuyo líder evita tomar decisiones, abdicar de la responsabilidad y no ejerce autoridad. Este estilo es activo en la medida de que el líder evita tomar acción (Avolio & Bass, 2004). Este componente o estilo de liderazgo se considera la forma más pasiva e ineficaz (Antonakis et al., 2003). Deluga (1990) describe al líder del laissez-faire como un líder pasivo extremo, es reacio a influir en la considerable libertad de los empleados o subordinados generales, hasta el punto de abdicar de sus responsabilidades. Los líderes del laissez-faire no ofrecen retroalimentación ni apoyo al seguidor.

Los líderes de Laissez-fair no quieren involucrarse en los asuntos de la organización. Quieren que los empleados resuelvan los problemas por sí mismos. Dado que no participan en procesos de toma de decisiones durante todo el día, pueden producirse algunos retrasos en este proceso. Además, no luchan constantemente para satisfacer las necesidades y demandas de sus empleados.

Además, la retroalimentación de los empleados no les anima a tomar medidas (Bass & Avolio, 1990).

La conducta de los líderes laissez-faire es diferente a la de los otros tipos de líderes en que "no les importa lo que suceda, evitan asumir la responsabilidad, no pueden decidirse y están satisfechos con sentarse y esperar a que otros tomen las iniciativas necesarias por las tareas a realizar " (Avolio & Bass, 2002, p.67).

Según Northouse (2009), el liderazgo laissez-faire es un enfoque "sin intervención" del liderazgo. Laissez-faire también es un estilo de no liderazgo (Jones & Rudd, 2007). El líder laissez-faire evita aceptar responsabilidades, está ausente cuando es necesario, no responde a las solicitudes de asistencia y se resiste a expresar sus puntos de vista sobre asuntos importantes. El líder laissez-faire da la mayoría del control en el proceso de toma de decisiones a los seguidores. El liderazgo laissez-faire asume que los seguidores están intrínsecamente motivados y deben ser dejados solos para lograr tareas y metas. El líder, por lo tanto, no proporciona dirección u orientación.

Limitación del liderazgo del laissez-faire

Si sólo hay recompensas y ningún castigo, en ningún momento, las recompensas se vuelven sin sentido. La motivación sin gestión puede significar simplemente el compartir al azar el botín (Banerjee, 1995). De acuerdo con Ngaroga (2008), el laissez-faire es el menos eficaz, cuyos objetivos de la organización pueden no ser alcanzados.

El exceso de libertad puede degenerar en caos. Diferentes unidades y secciones pueden trabajar con fines cruzados. La empresa como un todo puede

estar retrocediendo en lugar de avanzar (Banerjee, 1995). Esto conduce a la confusión y a la desesperación absoluta (Ngaroga, 2008).

Los experimentos han demostrado que los grupos de *laissez-faire* no contribuyen mucho a la productividad ni proporcionan la necesaria satisfacción de los empleados (Banerjee, 1995). Por lo tanto, baja la moral de los trabajadores (Ngaroga, 2008).

2.3.2.3. Liderazgo y gestión del conocimiento

Como se describió anteriormente, el liderazgo incluye motivar a las personas, conformar los objetivos de la organización y mantener la cultura del grupo y de la organización; por lo tanto, los líderes tienen un impacto directo en cómo la institución se acerca y se ocupa de la gestión del conocimiento (DeTienne, et al., 2004). Sin líderes eficaces, quienes establezcan ejemplos apropiados, los empleados no estarán motivados para participar en los programas de gestión del conocimiento (Lam, 2002). Los líderes crean condiciones que permiten a los participantes ejercitar y cultivar sus habilidades de manipulación del conocimiento, aportar su propio recurso de conocimiento individual al conjunto de conocimientos de la organización y tener acceso fácil al conocimiento relevante (Crawford, 2005). A continuación, se ofrece una visión general de cómo se relacionan los comportamientos de liderazgo con la gestión del conocimiento.

Drucker (1992) predijo hace más de una década que entramos en una sociedad del conocimiento junto con su respectiva economía del conocimiento e industria; la fuerza de trabajo sería rápidamente dominada por los trabajadores del conocimiento, y administrarlos a todos de manera efectiva sería un desafío sustancial para la mayoría de los líderes. Llevarlos a cabo sólo puede hacerse

mediante el poder intelectual, la convicción, la persuasión y el diálogo interactivo (Ribiere & Sitar, 2003), ya que los trabajadores del conocimiento no son objetos que se manipulen. Drucker (2002) sustentó que "los trabajadores del conocimiento pueden tener un supervisor, pero no son subordinados, son asociados" (p.12). No se identifican como trabajadores, sino como profesionales. No están haciendo cosas que son fácilmente observables y tampoco siguen un conjunto de resultados predecibles (Drucker, 2001). Estos trabajadores del conocimiento tienen dos necesidades principales: la educación formal que les permite entrar en el trabajo del conocimiento en primer lugar, y la educación continua durante toda su vida laboral para mantener sus conocimientos actualizados (Drucker, 2003). Por lo tanto, Politis (2002) sugiere que el papel del liderazgo está cambiando cada vez más de la información y el mantenimiento del conocimiento a la creación de conocimiento y el intercambio de conocimientos para todos los empleados. El desafío para la mayoría de los líderes es desarrollar la capacidad en otros mediante la creación de un clima en el que la adquisición y el intercambio de conocimientos se fomenta o incluso exigido.

Como se ha examinado anteriormente, el conocimiento ha sido a menudo percibido como una fuente de poder; las personas, por lo tanto, tienden a tener sentimientos de propiedad y acaparar conocimiento. Muchos profesionales tienen poco respeto por otros fuera de su campo. La competencia entre los profesionales podría resultar de la búsqueda de recompensas y reconocimiento. Vermaak y Weggeman (1999) sostienen que los profesionales quienes no desarrollan y comparten sus conocimientos juntos descansan en sus laureles. Por lo tanto, el nivel de confianza que existe entre la organización, sus subunidades y sus empleados influye grandemente en la cantidad de conocimiento que fluye entre los

individuos y los individuos en la base de datos de la empresa, en el logro de mejores prácticas, etc. (De Long & Fahey, 2000). La confianza es fundamental para que las personas compartan sus conocimientos sin temor a ser vulnerables. El liderazgo es clave para construir una cultura basada en la confianza, demostrando preocupaciones, manteniendo las promesas, la moralidad, la imparcialidad, la franqueza, la honestidad, la discreción, la coherencia, la integridad, la accesibilidad y la obtención de los resultados esperados. Los líderes, por lo tanto, pueden crear condiciones psicológicas y animar a las personas a ser más responsables, más dispuestas a ser transparentes ya ser menos defensivas (Fairholm, 1994). Un líder fuerte y confiado está dispuesto a asumir riesgos al empoderar a todos los miembros de la organización de aprendizaje desarrollando una visión compartida, proporcionando recursos, delegando autoridad, celebrando el éxito y, lo que es más importante, siendo un arquitecto de aprendizaje. En contraste, los líderes incompetentes o poco éticos pueden erosionar rápidamente cualquier confianza que exista dentro de una organización o equipo.

Cada organización está en competencia por su recurso más esencial: personas calificadas y conocedoras. Drucker (2001) prevé que la gestión de los trabajadores de conocimiento debe basarse en el supuesto de que la corporación los necesita más de lo que necesitan la corporación. Bukowitz y Williams (1999) enfatizan que, en una organización de conocimiento intensivo, los líderes ya no son la fuente primaria del conocimiento. Además, se encuentran en el centro de la organización, no sólo en la parte superior. Necesitan tener la habilidad de captar el valor de crear conocimiento para usos organizacionales potenciales. En consecuencia, los procesos de gestión del conocimiento no pueden ser manejados en el sentido tradicional de "gestión", que se centra en el control del flujo de

información (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000). En cambio, los líderes necesitan evaluar y adaptar proactivamente y rápidamente los conceptos y enfoques de gestión para motivar y retener a los trabajadores del conocimiento. Por lo tanto, Drucker (2002) sugiere que la única manera de lograr el liderazgo en un negocio basado en el conocimiento es pasar tiempo con los profesionales potenciales del conocimiento: conocerlos y ser conocidos por ellos, para educarlos y escucharlos; para desafiarlos y alentarlos.

También parece que el liderazgo es, y siempre ha sido, el enfoque principal para convencer y motivar a los empleados a hacer lo que los jefes han planeado para ellos de antemano. El liderazgo, por lo tanto, por su componente de influencia, facilita la implementación de actividades de conocimiento en una organización. DeTienne et al. (2004) creen que "sin líderes eficaces que pongan ejemplos apropiados, los empleados no estarán motivados para participar en los programas de GC" (p. 35). Beckman (1999) parece estar de acuerdo con DeTienne et al. (2004), ampliando las responsabilidades de la administración en el proceso de GC para incluir motivar a los empleados, proporcionar igualdad de oportunidades y desarrollo y medir y recompensar el desempeño, los comportamientos y las actitudes que se requieren para una gestión eficaz del conocimiento. Bailey y Clarke (2000) han definido la gestión del conocimiento: "cómo los gerentes generan, comunican y explotan el conocimiento (ideas utilizables) para los beneficios personales y organizacionales" (página 237). En otras palabras, las competencias básicas de los líderes eficaces de las organizaciones del conocimiento son un catalizador, un coordinador y un evaluador, y mediante el ejercicio del control (Holsapple & Joshi, 2000).

Es ampliamente reconocido en la literatura que la función clave del líder es crear una visión (misión o agenda) para la organización. El líder especifica la meta de largo alcance, así como la estrategia para el logro de la meta (DuBrin, 1998). El liderazgo es la parte de la gestión en la que los empleados son puestos en la imagen (Ribiere & Sitar, 2003). Para que empiecen a trabajar, la visión de una organización debe ser compartida y entendida. Una vez que los empleados entiendan cómo su trabajo contribuye para el logro de la visión de la organización, el liderazgo los inspirará y los motivará a la acción. Por lo tanto, mientras que una organización necesita un administrador fuerte para formular un plan detallado y supervisar las operaciones cotidianas, los líderes deben desafiar el status quo, crear una visión para el futuro e inspirar a los miembros de la organización a lograr la visión. Una visión organizacional sólida, una cultura que fomente el aprendizaje y el intercambio de una base común de conocimientos, una estructura que facilite el uso amplio del conocimiento individual y grupal y el liderazgo que fomenta el aprendizaje, son consideradas determinantes para la creación de una organización basada en el conocimiento (Dierkes, 2001; Ribiere & Sitar, 2003).

La cultura organizacional, por otra parte, ha sido identificada como el principal impedimento para las actividades de conocimiento. Por lo tanto, los líderes deben modelar los comportamientos apropiados, haciendo que la cultura de la organización evolucione de tal manera que permita y motive a los trabajadores del conocimiento a crear, codificar, transferir, utilizar y aprovechar el conocimiento. Baines (1997) sostiene que los líderes, en primer lugar, son responsables del aprendizaje, tanto personal como organizacional. Los líderes crean condiciones que permiten a los participantes ejercitar y cultivar sus habilidades de manipulación del conocimiento, aportar su propio recurso de conocimiento individual al conjunto

de conocimientos de la organización y tener acceso fácil al conocimiento pertinente (Crawford, 2005). La fuerza del liderazgo determina la eficiencia con la que cambia la cultura y la rapidez con que adopta el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento dentro de una organización. En consecuencia, los líderes desempeñan un papel crucial en la construcción y el mantenimiento de una cultura organizacional de aprendizaje y la gestión del conocimiento en la organización (Crawford, 2005).

Esta revisión de la literatura proporciona amplio apoyo a la noción de que el liderazgo y la gestión del conocimiento están fuertemente relacionados entre sí. Por lo tanto, se han proliferado estudios sobre el vínculo entre el liderazgo y la eficacia de la gestión del conocimiento. Eppler y Sukowski (2000) ubican el liderazgo en la cima de la pirámide de las plataformas, normas, procesos y herramientas necesarias para una gestión eficaz del conocimiento; enfatizando la necesidad de que los gerentes de conocimiento logren y mantengan un equilibrio entre motivar a los miembros del equipo con urgencia y brindarles oportunidades para desarrollar competencias y conocimientos. En su investigación, Takeuchi (2001) describe tres maneras como los líderes deben orientar hacia dónde debe dirigirse la empresa, en términos de gestión del conocimiento; en primer lugar, los líderes articulan una gran teoría de lo que la empresa, como un todo, debería ser; segundo, los líderes deben incorporar su visión de la gestión del conocimiento en los objetivos corporativos de la empresa o en la declaración de políticas; y tercero, los líderes deben decidir estratégicamente qué esfuerzos de gestión del conocimiento deben apoyar y desarrollar. Entonces deben seguir esa estrategia. Sin embargo, se ha planteado una cuestión acerca de qué tipos de comportamiento de liderazgo cumplirían los requisitos anteriores para el éxito de la implementación de GC.

Esta investigación propone que la respuesta podría encontrarse en conductas de liderazgo transformacional y transaccional. Aunque hay poca evidencia empírica directa que sugiera una relación entre los comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional y las iniciativas de GC, varios estudios han encontrado que los comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional se relacionan positivamente con una organización de aprendizaje, innovación organizacional, compromiso organizacional, satisfacción laboral y desempeño laboral. (Por ejemplo, Awamleh y Gardner, 1999, Bass & Avolio, 1990).

Por ejemplo, la investigación transaccional de Lam (2002) que aborda el liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional indica que el liderazgo transformacional puede realmente afectar el proceso y el logro del aprendizaje de una organización. De hecho, el liderazgo transformacional tiene un efecto significativamente positivo en alentar y enfatizar el espíritu de trabajo en equipo y la participación. Al motivar a los seguidores a cuestionar las suposiciones, ser curiosos, tomar riesgos inteligentes y llegar a observaciones creativas, los líderes transformacionales animan a los individuos a superar los límites del aprendizaje y a compartir sus experiencias de aprendizaje tanto dentro como entre departamentos (Vera y Crossan, 2004). El liderazgo transaccional y el funcionamiento de una organización de aprendizaje también vienen con relaciones significativas. Así las organizaciones pueden mejorar la eficiencia del aprendizaje organizacional a través del liderazgo transaccional (Bass & Avolio, 1990, Vera & Crossan, 2004). Enfatizar los valores y rutinas existentes y centrarse en aumentar la eficiencia en las prácticas actuales, permite a los líderes transaccionales fomentar formas de hacer las cosas basadas en reglas (Bass, 1995; Bass y Avolio, 1993). En su investigación, Vera y Crossan (2004) postulan que los líderes

transaccionales estimulan el flujo de aprendizaje de la organización a individuos y grupos asignando un fuerte valor a las reglas de la organización, procedimientos y experiencias pasadas. También proporcionan a los miembros de la organización sistemas formales y programas de capacitación que difunden el aprendizaje existente para guiar las acciones y decisiones futuras.

Los estudios de Politis (2001, 2002) y Crawford (2005) establecieron un argumento de que los comportamientos de liderazgo transformacional / transaccional están relacionados con los atributos de adquisición del conocimiento y la gestión del conocimiento, son los estudios más relevantes para la investigación de esta tesis. En el estudio de Politis (2001), cinco estilos de liderazgo, que incluyen el liderazgo de autogestión (Manz, 1986), el liderazgo transformacional y transaccional (Bass, 1985), estructura básica y la consideración (Stogdill, 1974) se han llevado a cabo para examinar su relación con los atributos de adquisición del conocimiento. Politis (2001) encontró que los estilos de autogestión, transformación y liderazgo transaccional están positivamente correlacionados con algunas dimensiones de los atributos de adquisición de conocimiento. Sin embargo, la consideración y estructura básica no lo están, están relacionados negativamente con los atributos de adquisición de conocimiento. Politis (2002) encontró que la dimensión del liderazgo carismático atribuido tiene una relación positiva y significativa con la adquisición de conocimiento de los trabajadores del conocimiento. En particular, el liderazgo carismático es importante para proporcionar la visión y la energía para el intercambio de conocimientos y para mantener una gestión eficaz del conocimiento en la práctica. Del mismo modo, entre los hallazgos más específicos de la investigación de Crawford (2005) está la fuerte relación entre el liderazgo transformacional y los comportamientos de gestión

del conocimiento. Otro hallazgo interesante es la relación entre el liderazgo transaccional y la gestión del conocimiento. Crawford (2005) encontró correlaciones significativas entre la gestión del conocimiento y la recompensa contingente, y una correlación negativa significativa con la gestión por excepción.

La revisión bibliográfica anterior destaca que el liderazgo transformacional y transaccional tiene un efecto significativo en la implementación de la gestión del conocimiento. Sin embargo, la mayor brecha de la literatura es la falta de atención al impacto de la cultura organizacional en tales relaciones entre el liderazgo y la gestión del conocimiento (Block, 2003; Chang & Lee, 2007; Ribiere & Sitar, 2003). Como se ha descrito anteriormente, el proceso de liderazgo no puede separarse del contexto situacional más amplio en el que tiene lugar el liderazgo (Chemers, 1984; Northouse, 2001). A menos que la cultura apoye a los líderes, el liderazgo basado en valores comunes es imposible. La cultura determina una gran parte de lo que hacen los líderes y cómo lo hacen (Fairholm, 1994). Además, según Bass (1985), los líderes transaccionales trabajan dentro de sus culturas organizacionales y mantienen reglas, procedimientos y normas consistentes. Bass (1985) también señala que los líderes transformacionales cambian frecuentemente su cultura organizacional con una nueva visión y revisan sus supuestos, valores y normas compartidos. En una cultura transformadora, generalmente hay un sentido de propósito y un sentimiento de familia; supuestos, valores y normas no impiden a los individuos perseguir sus propios objetivos y recompensas, y los superiores sienten una obligación personal de ayudar a los nuevos miembros a asimilarse a la cultura. Los líderes y seguidores comparten intereses mutuos y un sentido de destino compartido e interdependencia (Bass & Avolio, 1993).

A pesar de la vinculación implícita y explícita del liderazgo y la cultura organizacional en muchas partes de la teoría organizacional, se ha dedicado poca investigación crítica para comprender el vínculo entre los dos conceptos y el impacto que dicha asociación podría tener en la gestión del conocimiento (Lok & Crawford, 1999; Vera & Crossan, 2004). En otras palabras, la mayoría de las investigaciones se han centrado en el comportamiento o estilo de decisión del líder, con muy poca comprensión de los valores, necesidades y motivos que reflejan la cultura de una organización (Pillai y Meindl, 1998). En contraste con los estudios de Politis (2002) y Crawford (2005), esta investigación aborda la brecha antes mencionada en la literatura, proporcionando evidencia empírica de los vínculos entre los diferentes tipos de cultura organizacional y una gama de comportamientos de liderazgo y prácticas de gestión del conocimiento. En las secciones siguientes, se discutirá en detalle la cultura organizacional, así como su impacto en el liderazgo transformacional/transaccional y en la gestión del conocimiento

2.3.3. Cultura Organizacional

El término "Cultura Organizacional" fue introducido de manera más sistemática en el análisis de la organización, a finales de la década de 1970 y comienzos de la década de 1980. Durante los años 1980 y 1990, en particular, la cultura organizacional fue percibida por muchos como el elemento más importante para el éxito de la organización. Esta visión exagerada de la cultura organizativa ya se ha revisado sustancialmente, aunque hay acuerdo en que la cultura organizacional sigue siendo un aspecto central detrás de una serie de temas de organización: el compromiso y la motivación, establecimiento de prioridades y la asignación de recursos, ventajas competitivas y cambio organizacional (Alvesson & Sveningsson, 2015).

2.3.3.1. Cultura

Es común hablar de las siguientes siete características cuando se refiere a la cultura (Hofstede, Bram, Daval, & Geert, 1990):

La cultura es integral y se refiere a fenómenos que no se pueden reducir a un solo individuo; cultura implica un mayor grupo de personas.

Cultura está históricamente relacionada; es un fenómeno emergente y se transmite a través de las tradiciones y costumbres.

La cultura es inerte y difíciles de cambiar; la gente tiende a aferrarse a sus ideas, valores y tradiciones.

La cultura es un fenómeno socialmente construido; la cultura es un producto humano y es compartida por las personas pertenecientes a diversos grupos. Diferentes grupos crean diferentes culturas, por lo que no es la naturaleza humana que dicta la cultura.

La cultura es suave, vago y difícil de atrapar; es realmente cualitativo y no se presta a la medición y clasificación fácil.

Términos como 'mito', 'rituales', 'símbolos' y términos antropológicos similares se utilizan comúnmente para caracterizar la cultura.

La cultura más comúnmente se refiere a las formas de pensamiento, los valores y las ideas de las cosas en lugar de lo concreto, la parte objetiva y más visible de una organización.

2.3.3.2. Cultura organizacional

No existe una única definición universalmente aceptada del concepto de cultura organizacional, de hecho, más de 160 definiciones diferentes han sido

identificadas, y los investigadores difieren considerablemente con respecto al aspecto(s) particular de la cultura organizacional que destacan en sus investigaciones.

La revisión de la literatura postula que los estudios contemporáneos examinan el concepto de cultura organizacional tomándola como una construcción social, entendida como una continuación de la línea principal de la sociología organizacional (Deshpande, Farley, & Webster, 1993). Estos constructos sociales pueden ser vistos como sistemas de valores de la sociedad, valores, creencias y suposiciones de una organización que se pueden integrar en el proceso de socialización de la organización.

Deshpande y Webster (1989) definen la cultura organizacional: "los patrones de valores y creencias compartidas que ayudan a las personas a entender el funcionamiento de la organización y así proporcionarles normas de comportamiento en la organización" (Pág. 4). Grieves (2000) afirma que la cultura organizacional es "la suma total de los rasgos de comportamiento aprendidos, creencias y características de los miembros de una organización en particular" (p. 367). La clave en la definición de Grieves (2000) es la palabra "aprendido", que distingue la cultura de comportamientos biológicamente heredados. La definición de Schein (2010) de la cultura organizacional es tal vez la más utilizada en la literatura. Schein (2010) considera que la cultura organizacional como

un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendida por un grupo, ya que soluciona sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, se les enseña a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas (p. 18).

La cultura organizacional es así vista como un modelo mental compartido que influye en cómo los individuos se comportan y cómo interpretan los comportamientos (Schein, 2010).

La cultura organizacional no sólo es intangible y difícil de alcanzar, sino también se puede observar en múltiples niveles de una organización. De hecho, la cultura organizacional se refleja en los valores, las normas y prácticas. En el nivel más profundo, la cultura organizacional se compone de valores, en los cuales se incrustan preferencias tácitas sobre lo que las organizaciones deben esforzarse por alcanzar y cómo pueden lograrlo (DeLong & Fahey, 2000). A un nivel más observable, cultura organizacional también se compone de normas y prácticas que se derivan de los valores subyacentes (DeLong & Fahey, 2000).

Schein (2010) considera la cultura como un fenómeno de tres capas. El primer nivel de la cultura organizacional, artefactos, es el entorno construido de la organización; escrito y hablado lenguaje, jerga, y el diseño y los arreglos de oficinas de la organización. Las creencias y valores, segundo nivel de Schein, son valores manifiestos o defendidos. Estos valores son como las personas razonan su comportamiento y la racionalización de su comportamiento. Supuestos subyacentes básicos son supuestos que, con el tiempo, se dan por sentado y son compartidas por todo el grupo. No se debaten y pueden ser muy difíciles de cambiar, y a menudo se remontan a la fundación de la empresa cuando los fundadores y líderes de los utilizaron para tener éxito (Schein, 2010). Estos tres niveles de cultura organizacional son extremadamente poderosos determinantes de la vida de la organización, se incorporan de manera intuitiva en las acciones del

ejecutivo que los utiliza para manejar a la gente, formular la estrategia e inducir el cambio organizacional (Brown, 1992; Schein, 1990).

2.3.3.3. Dimensiones de la cultura organizacional

Denison y otros investigadores identificaron y validaron cuatro dimensiones de la cultura de la organización: participación, consistencia, adaptabilidad y misión (Denison, 1990). A pesar de las pocas investigaciones, la literatura parece indicar que existe una relación entre estas dimensiones y la gestión de conocimiento.

a. Participación

La literatura de investigación ha demostrado que las organizaciones eficaces empoderan y comprometen a su gente, a construir su organización en torno a equipos, y desarrollan la capacidad humana en todos los niveles.

Además, las prácticas eficaces de gestión del conocimiento requieren una cultura que fomente y premien la creación y utilización de los conocimientos, así como su reparto entre los miembros individuales y grupos (Davenport, Long, & Beers, 1998).

Las subdimensiones de la participación son:

Empoderamiento. Las personas que tienen la autoridad, iniciativa y capacidad de gestionar su propio trabajo. Esto crea un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.

Trabajo en equipo. El valor se coloca en trabajar cooperativamente hacia metas comunes para que todos los empleados se sienten mutuamente responsables. La organización se basa en la labor de equipo para realizar su trabajo.

Desarrollo de capacidades. La organización invierte continuamente en el desarrollo de habilidades de los empleados, para mantener su competitividad y satisfacer en marcha las necesidades del negocio.

b. Consistencia

La literatura también ha demostrado que las organizaciones son eficaces cuando son coherentes y bien integrados. Las organizaciones consistentes desarrollan un modo de pensar y crear sistemas de organización que construyen un sistema interno de gobierno basada en el apoyo mutuo acuerdo. Por tanto, una cultura fuerte tiene un potencial mucho mayor para la coordinación y el control de la conducta implícita, y facilita el intercambio de información (Denison, 1990).

Las subdimensiones de la consistencia son:

Valores fundamentales. Los miembros de la organización comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de expectativas.

Acuerdo. Los miembros de la organización son capaces de llegar a un acuerdo sobre cuestiones fundamentales. Esto incluye tanto el nivel subyacente de acuerdo y la posibilidad de conciliar las diferencias cuando se producen.

Coordinación e Integración. Diferentes funciones y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar metas comunes. Las fronteras de la organización no interfieren con conseguir el trabajo hecho.

c. Adaptabilidad

Se refiere al grado en que una organización tiene la capacidad de alterar la conducta, estructuras y sistemas con el fin de sobrevivir a raíz de los cambios del entorno.

Young, Sapienza y Baumer (2003) encontraron que la flexibilidad organizativa podría mejorar la capacidad de la organización para la transferencia de conocimientos, a partir de sus compradores y vendedores y aumentar su productividad de conocimiento.

Las subdimensiones de la adaptabilidad son:

Orientación al Cambio. La organización es capaz de crear formas de adaptación para satisfacer las necesidades cambiantes. Es capaz de leer el entorno empresarial, reaccionar rápidamente a las tendencias actuales y anticipar los cambios futuros.

Orientación al cliente. La organización entiende y reacciona a sus clientes y se anticipa a las necesidades futuras. Refleja el grado en que la organización es impulsada por una preocupación para satisfacer a sus clientes.

Aprendizaje organizacional. La organización recibe, traduce e interpreta las señales del entorno en oportunidades, para el fomento de la innovación, la adquisición de conocimientos y el desarrollo de capacidades.

d. Misión

Se refiere a la existencia de una definición compartida del propósito de la organización. Una misión proporciona propósito y significado mediante la definición de un papel social y objetivo externo de una institución, y definiendo el papel de un individuo con respecto a la función institucional.

Las organizaciones exitosas también tienen un claro sentido de propósito y dirección que define objetivos de la organización y los objetivos estratégicos y expresa una visión de lo que la organización se verá en el futuro.

Davenport y Prusak (1998) observaron que la claridad de la visión y el lenguaje son factores importantes de gestión del conocimiento. Argumentaron que es vital para aclarar los objetivos y términos específicos utilizados en un proyecto de gestión del conocimiento debido a que los términos de conocimiento, la información y el aprendizaje están sujetos a muchas interpretaciones, y la atención y la energía de la gente se disipan si no hay una visión clara e idioma para el proyecto de gestión del conocimiento.

Las subdimensiones de la Misión son:

Dirección y propósitos estratégicos. Las intenciones estratégicas claras transmiten el propósito de la organización y hacerla clara para que todos puedan contribuir y "dejar su huella" en ella.

Metas y objetivos. Un conjunto claro de metas y objetivos puede estar vinculado a la misión, la visión y la estrategia, y proporcionar, a todos, una dirección clara en su trabajo.

Visión. La organización tiene una visión compartida de un estado futuro deseado. Encarna los valores fundamentales y captura los corazones y las mentes de las personas de la organización, al tiempo que proporciona orientación y dirección.

2.3.3.4. Tipos de Cultura Organizacional

Cuatro tipos de cultura organizacional incluyen (a) cultura Clan, (b) cultura de Adhocrática, (c) cultura Jerárquica, y (d) cultura de mercado (Fiordelisi, 2014,

Siew et al). La cultura Clan o de apoyo contiene un liderazgo orientado a los empleados, la cohesión, la participación y el trabajo en equipo (Han, 2012). La cultura Adhocrática o emprendedora incluye características innovadoras, creativas y adaptables (Veiseh et al., 2014). Sok et al. (2014) definió la cultura jerárquica como una combinación de reglas y regulaciones para controlar las actividades en la organización. La cultura de mercado incluye la competencia y el logro de metas organizacionales (Pinho et al., 2014).

La suposición y los valores de la cultura Clan incluyen la afiliación humana, la colaboración, el apego, la confianza, la lealtad y el apoyo (Fiordelisi, 2014). En una cultura de clanes, los gerentes deben actuar de manera democrática para inspirar y motivar a los empleados a establecer una cultura de excelencia en la organización (Miguel, 2015). Una relación interpersonal es activa en la cultura organizacional eficaz. Los miembros de la organización se comportan apropiadamente y desarrollan un sentido de propiedad cuando tienen confianza en la lealtad y propiedad en la organización (Nongo & Ikyanyon, 2012). La cultura Clan incluye el trabajo en equipo, la participación, la participación de los empleados y la comunicación abierta (Pinho et al., 2014). En una cultura de clanes, los gerentes de negocios alientan el trabajo en equipo y el empoderamiento de los empleados (Yirdaw, 2014). El objetivo final de la cultura Clan es mejorar el desempeño de los empleados a través del compromiso, sentido de propiedad y responsabilidad (Murphy et al., 2013).

Los hallazgos de la investigación en el área de la cultura organizacional mostraron cómo la cultura Clan se relaciona positivamente con el desempeño organizacional (Han, 2012). Por el contrario, Givens (2012) argumentó que la

cultura Clan incluye cuestiones de relación con los empleados en lugar de mejorar la eficiencia y la efectividad en la organización. Kotrba et al. (2012) comprometieron ambos puntos de vista, apoyando el papel indirecto de la cultura Clan en mejorar el desempeño y reconocen el papel directo de la cultura Clan en la mejora de la eficiencia y la efectividad. En una cultura Clan, los gerentes de negocios alientan el compromiso y el compromiso de los empleados con la organización, porque los empleados comprometidos pueden realizar su tarea de manera eficiente y cumplir con su responsabilidad de manera efectiva (Nongo & Ikyanyon, 2012).

En la adhocracia o en una cultura emprendedora, los miembros de la organización pueden requerir aclaración para sus asignaciones de trabajo, incluyendo la importancia y el impacto de la asignación para alcanzar los objetivos de la organización (Veiseh et al., 2014). Los valores y supuestos de la cultura adhocrática incluyen (a) crecimiento, (b) toma de riesgos, (c) creatividad, (d) diversidad, (e) independencia, y (f) adaptabilidad (Hartnell et al., 2011). En la cultura adhocrática, los gerentes de negocios asignan más recursos para la investigación y el desarrollo, y alientan la participación de los empleados en actividades de investigación creativas e innovadoras (Sok et al., 2014).

En la cultura adhocrática, la innovación y la creatividad son importantes para mejorar la productividad y mejorar los servicios en la organización. El resultado final de la cultura adhocrática es la innovación y el cambio (Fiordelisi, 2014). La evidencia de la investigación en el área de la cultura organizacional muestra la existencia de una relación positiva entre la cultura adhocrática y la orientación emprendedora innovadora (Engelen et al., 2014). Otros hallazgos de investigación

también mostraron la existencia de una relación positiva entre la cultura adhocrática y la eficacia financiera a largo plazo (Hartnell et al., 2011).

En la cultura jerárquica, los gerentes de negocios dan prioridad al establecimiento de sistemas de control efectivos en toda la organización. En la cultura jerárquica, los miembros de la organización siguen las reglas y regulaciones, y cada actividad se establece con procedimientos y reglas predefinidos (Hartnell et al., 2011). La cultura jerárquica incluye canales claros de comunicación, estabilidad, consistencia y refuerzo (Fiordelisi, 2014). El objetivo final de la cultura jerárquica es la eficiencia y la eficacia. Los resultados del estudio mostraron la existencia de una relación negativa entre la cultura jerárquica y el desempeño financiero (Han, 2012). Otros resultados de la investigación también mostraron la existencia de una relación negativa entre la cultura jerárquica y la integración del cliente (Cao et al., 2015).

En una cultura de competencia, los miembros de la organización tienen objetivos claros para aumentar su recompensa a través del logro del mercado (Han, 2012). La cultura de la competencia incluye (a) la recopilación de información de clientes y competidores, (b) el establecimiento de metas, la planificación y la toma de decisiones apropiadas, y (c) el liderazgo del enfoque de tareas. La cultura de la competencia también contiene la agresividad del mercado y el logro.

2.3.3.5. Cultura organizacional a nivel universitario

Durante las dos últimas décadas, las universidades de todo el mundo han sufrido cada vez más presiones para adaptarse a las rápidas fuerzas sociales, tecnológicas, económicas y políticas que emanan del entorno externo postindustrial tanto inmediato como más amplio (Bartell, 2003). La competitividad de la economía mundial, con sus fuerzas sociopolíticas y tecnológicas, han estado creando

presiones incesantes y acumulativas sobre las instituciones de educación superior para responder al entorno cambiante (Cohen, 1997). La rápida globalización creciente y la competencia internacional han ejercido presión sobre los colegios y universidades. La creación de mercados comunes, la creciente movilidad de estudiantes y personal y la libre circulación de capital aceleran el impulso a la reforma académica (Sporn, 1999).

Los investigadores han estado estudiando la cultura organizacional para crear una organización eficaz y eficiente en el entorno competitivo actual. Hay evidencia empírica de que la cultura de una organización tiene un impacto sobre el establecimiento de vínculos entre las partes interesadas. Cameron y Quinn (1999) investigaron la relación entre tres dimensiones de la cultura organizacional: la congruencia, la fuerza y el tipo, y la efectividad de la organización. Encontraron que el tipo de cultura, es decir, el clan, la adhocracia, la jerarquía o el mercado constituyen un factor más determinante de la eficacia organizativa que la congruencia o la fuerza. Además, la estrategia y la cultura efectivas deben estar intactas antes de que se pueda definir una misión organizacional funcional. Además, las culturas de campus más exitosas parecen ser aquellas que apoyan tanto la cooperación grupal como el logro individual (Fralinger y Olson, 2007). A nivel universitario, la cultura puede ser referida como la clave para el éxito. La cultura afecta el comportamiento del individuo en el lugar de trabajo e influye tanto en el éxito individual, así como en el de la organización. El estudio de la cultura organizacional ha cobrado importancia en el análisis de las universidades. El análisis de la cultura organizacional de una universidad es importante, está interesado en la adaptación de su cultura a los valores y el comportamiento de sus

miembros. Un estado saludable de la mente fomenta la mejora permanente (Folch & Ion, 2009).

La cultura universitaria es un tipo distinto de cultura organizacional, cuyos valores, creencias y suposiciones básicas son comunes a todas las universidades (Salonda, 2008). Por ejemplo, las universidades tienen ceremonias regulares. Además, las personas deben celebrar en el trabajo no sólo eventos relacionados con su promoción profesional, sino también sus eventos personales: bodas, cumpleaños o jubilación (Antic & Ceric, 2008). La cultura universitaria no puede ser formada por individuos que actúan solos. El intercambio y la aceptación colectiva de los mismos valores y artefactos son un papel clave común en la cultura universitaria.

Según Kuh y Whitt (1988), la cultura universitaria puede definirse como un conjunto de patrones de normas, valores, prácticas, creencias y suposiciones que guían el comportamiento de individuos y grupos. Esto proporciona un marco de referencia dentro del cual interpretar el significado de eventos y acciones dentro y fuera del campus. La cultura universitaria nos permite percibir y entender las interacciones de las personas fuera de la organización y los eventos especiales, las acciones, los objetivos y las situaciones de manera distintiva.

La cultura universitaria, básicamente, proviene de tres fuentes. Las creencias, valores y suposiciones de los fundadores de las organizaciones y las experiencias de aprendizaje de los miembros del grupo a medida que sus organizaciones evolucionan. Se puede pensar que los valores, creencias y suposiciones influyen mucho en los procesos de toma de decisiones en las universidades y dan forma a los individuos y a los comportamientos

organizacionales. Los comportamientos basados en suposiciones y creencias subyacentes se transmiten a través de historias, lenguaje especial y normas institucionales. La cultura universitaria también es creada por nuevas creencias, valores y suposiciones traídas por nuevos miembros y líderes. Según Schein (1994), son los líderes quienes desempeñan un papel crucial en la conformación y el refuerzo de la cultura.

En contextos universitarios, es especialmente importante investigar las interacciones entre los miembros de la facultad y entre la facultad y los estudiantes. Hay muchas formas diferentes de evaluar la cultura universitaria (Antic & Ceric, 2008). Por ejemplo, Sporn (1996) diferencia dos tipos de culturas organizacionales universitarias: fuertes y débiles. La cultura universitaria fuerte se caracteriza por valores compartidos, normas fuertes de comportamiento y voluntad de la facultad de obedecer estas normas. En contraste, la cultura débil se caracteriza por un desacuerdo sobre los principales valores, la ausencia de normas y la violación de las normas escritas y no escritas de comportamiento en la universidad (Antic & Ceric, 2008). Sporn definió la fuerza como el grado de ajuste entre los valores culturales, los arreglos estructurales y los planes estratégicos dentro de toda la universidad. El punto de vista aquí es que la fuerza de la cultura no refleja necesariamente la homogeneidad de los puntos de vista, sino se muestra bajo valores, suposiciones, significados y entendimientos mentirosos (Bartell, 2003). Una cultura fuerte no sólo tolera el debate y la discusión de opiniones y estrategias diversas y alternativas, sino las alienta activamente, para mejorar la calidad de la toma de decisiones y las soluciones de problemas. Según Schein (1984), la intensidad o la cantidad de cultivo puede definirse en términos de homogeneidad y estabilidad de la pertenencia a un grupo y la duración e intensidad de la experiencia

compartida del grupo. Si un grupo estable ha tenido una historia larga, variada e intensa, tendrá una cultura fuerte y altamente diferenciada. Por la misma idea, si un grupo ha tenido una membresía constantemente cambiante o ha estado juntos sólo por un corto tiempo y no ha enfrentado problemas difíciles, tendrá, por definición, una cultura débil. Según esta definición, se puede entender que una cultura fuerte y una cultura congruente son más eficaces que una cultura débil y una cultura incongruente o desconectada; es decir, una cultura fuerte está asociada con la excelencia organizacional (Cameron y Ettington, 1988).

2.3.3.6. El impacto de la cultura organizacional en el liderazgo

La revisión de la literatura sobre la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento encontró que existe una gran brecha en la falta de atención al impacto de la cultura organizacional en el liderazgo (Chang & Lee, 2007; Ogbonna & Harris, 2000; Ribiere & Sitar, 2003). El contexto cultural condiciona nuestras acciones, nuestras creencias y valores ampliamente aceptados. Así como el proceso de liderazgo no está divorciado del contexto situacional más amplio en el que tiene lugar el liderazgo (Northouse, 2001), a menos que la cultura apoye a los líderes; el liderazgo basado en valores comunes es imposible. La cultura determina una gran parte de lo que hacen los líderes y cómo lo hacen (Fairholm, 1994).

Después de examinar de cerca la cultura y el liderazgo, Schein (2004) concluye que la cultura organizacional y el liderazgo son dos caras de la misma moneda. Ninguno de los dos puede ser realmente comprendido por sí mismos. Durante el proceso de formación de la organización, el fundador de una empresa crea una organización, que refleja sus valores y creencias. En este sentido, el fundador crea y modela los rasgos culturales de sus organizaciones. En contraste,

en la medida de que una organización se desarrolla y pasa el tiempo, la cultura creada de las organizaciones ejerce una influencia en el líder y las formas de las acciones y el estilo de líder. El líder, por lo tanto, crea y es, a su vez, moldeado por la cultura organizacional (Schein, 2004).

Fairholm (1994) refleja el argumento de Schein (2004) al postular que el liderazgo es una consecuencia de la cultura organizacional y que la cultura es el resultado del liderazgo. Visto de esta manera, el liderazgo y la cultura organizacional están entrelazados. Uno requiere de la otra. Las normas culturales definen cómo una nación u organización determinada definirá el liderazgo, quién será promovido, quién recibirá la atención de los seguidores. La cultura creada define el éxito y los comportamientos apropiados (Fairholm, 1994). Por otro lado, los líderes interactúan con la cultura para determinar a qué deben prestar atención, cómo deben reaccionar a la conducta de los miembros y qué se debe comunicar a los seguidores. Por lo tanto, se puede argumentar que un líder sólo es importante, porque crean y administran la cultura. El talento único de los líderes es su capacidad de entender y trabajar con la cultura; es un acto último del líder destruir la cultura cuando se la ve como disfuncional (Schein, 2004). En resumen, el líder está limitado por la cultura creada.

Avolio y Bass (1995) afirman que lo que constituye una consideración individualizada para una persona puede parecer interferencia o paternalismo a otra persona. La percepción depende del ambiente de trabajo (la situación) o de la cultura que ha experimentado (Avolio & Bass, 1995). Por ejemplo, si la persona trabaja en un entorno muy controlado, una simple respuesta amistosa del líder puede ser interpretada como consideración individual. Sin embargo, una persona

que tiene experiencia con una organización que se centra en el desarrollo del individuo es más probable que tenga un umbral más alto para la consideración individual si se va a pasar a una posición de control sobre un ambiente de trabajo (Avolio & Bass, 1995). Así las creencias culturales, las normas y los valores que ha experimentado en su vida laboral anterior impactan cómo se siente sobre el comportamiento del líder. En otras palabras, la cultura define las características de los seguidores que son atribuibles. Además, el liderazgo organizacional y los patrones de decisión del líder, son descritos como artefactos culturales. Se cree que los líderes, los estilos y prácticas de liderazgo y los patrones de decisiones son creados y moldeados más por la cultura organizacional que por los propios líderes.

En consecuencia, se observa que la cultura organizacional tiene un impacto sobre la eficacia del liderazgo (Avolio & Bass, 1995). Howell y Avolio (1993) plantearon la hipótesis de que los líderes de una organización con un alto nivel de apoyo a la innovación (caracterizados como abiertos a sugerencias creativas, innovaciones y toma de riesgos) tendrían mayores niveles de rendimiento. Los resultados de su estudio sugieren que los líderes transformacionales tienen un mejor desempeño en entornos que los seguidores describen como innovadores. Bass y Avolio (1993) postulan que

"Una fuerte cultura organizacional, con valores y guías internas para una mayor autonomía en niveles inferiores, puede impedir que la alta administración incremente su poder personal a expensas de la administración de nivel medio. En un nivel más específico, la cultura puede influir en cómo se toman las decisiones con respecto a áreas tales como reclutamiento, selección y colocación con la organización" (p. 113)

En consecuencia, los líderes deben estar atentos al conservatismo que se refleja en las creencias, los valores, los supuestos, los ritos y las ceremonias incorporados en la cultura, pueden obstaculizar los esfuerzos para cambiar la

organización (Bass & Avolio, 1993). Los líderes deben modificar los aspectos claves de la cultura, cuando sea posible, para adaptarse a las nuevas direcciones deseadas por el liderazgo y la membresía de la organización. En una cultura de apoyo, el líder escucha las opiniones de los subordinados y las toma en cuenta. Phesey (1993) sugirió que, en una cultura de poder, el líder les dice a otros qué hacer. En la cultura del logro, el líder da dirección y alienta la participación. En la cultura del rol, el líder hace lo que él o ella está autorizado a hacer.

Burke y Litwin (1992) proponen un modelo causal de desempeño y cambio organizacional que sugiere cómo el liderazgo y la cultura organizacional se influyen mutuamente, para afectar el desempeño final de las organizaciones y los individuos. Tomando prestado de la teoría del liderazgo de Burns (1978), este modelo postula que los líderes responden las condiciones externas y, a su vez, se convierten en agentes transformacionales dentro de su organización, utilizando los vehículos de misión y estrategia y la cultura organizacional para afectar los cambios en el desempeño organizacional e individual.

Por el contrario, la cultura es un aspecto duradero de la organización, capaz de influir sobre las políticas y procedimientos que se consideran importantes para el éxito continuo de una empresa. Aunque se reconoce que la cultura puede influir en el liderazgo, Burke y Litwin (1992) sugieren que lo inverso es un vínculo causal mucho más fuerte. La categoría de liderazgo existe donde la estrategia y la cultura se unen en las creencias y acciones del líder de una organización para afectar finalmente los cambios en el desempeño organizacional e individual.

El estudio de Ogbonna y Harris (2000) proporciona algunas pruebas empíricas sobre el efecto conjunto de la cultura organizacional y el liderazgo en el

desempeño organizacional. Encontraron que el liderazgo solidario y participativo estaba indirectamente y positivamente ligado al desempeño a través de culturas innovadoras y competitivas, mientras el liderazgo instrumental (orientado a la tarea) tenía un efecto negativo indirecto en el desempeño. Además, sus hallazgos apoyan la proposición de que la conexión entre estilos de liderazgo y desempeño está mediada por la naturaleza y forma de la cultura organizacional que existe. Del mismo modo, Lim (1995) propone que la cultura puede ser el filtro a través del cual otras variables importantes, como el liderazgo, influyen en el desempeño organizacional.

En resumen, la conexión entre la cultura organizacional y el liderazgo ha sido hecha por muchos investigadores (Avolio & Bass, 1995; Block, 2003). De la revisión de la literatura, se puede ver que los líderes influyen en las organizaciones y que las culturas representan el vehículo a través del cual las creencias, los valores y las acciones de un líder se transforman en realidades organizacionales. La eficacia de un líder es vista como el producto de su habilidad, para crear una cultura que apoye una amplia gama de actividades adaptativas, estabilizadoras y estratégicas. Se supone que el líder que carece de visión cultural no puede conducir eficazmente.

A pesar de esa vinculación implícita y explícita del liderazgo y la cultura organizacional en gran parte de la teoría de la organización, se ha dedicado poca investigación o atención crítica a comprender los vínculos entre los dos conceptos y el impacto que tal asociación podría tener en la gestión del conocimiento. Por estas razones, el estudio actual sostiene que debe haber un impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento.

2.4. Marco conceptual

- **Cultura organizacional:** patrón de supuestos básicos compartidos, el cual es aprendido por un grupo, solucionando los problemas de adaptación externa e integración interna, funcionando lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, enseña a nuevos miembros la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas (Schein, 2010)
- **Liderazgo:** es el proceso recíproco de movilizar personas con ciertos motivos y valores, diversos recursos económicos, políticos y otros, en un contexto de competencia y conflicto, para alcanzar los objetivos de manera independiente o mutuamente de la mano tanto de líderes como seguidores (Burns, 2010).
- **Gestión del Conocimiento:** es la actividad organizacional de creación de un entorno social e infraestructura técnica de tal manera que el conocimiento pueda ser accesible, compartido y creado (Logan, 2010).
- **Variable Moderador:** variable cualitativa o cuantitativa que afecta a la dirección y/o fuerza de la relación entre una variable independiente o predictor y un dependiente o variable criterio (Baron & Kenny, 1986).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El objetivo principal de este estudio fue explorar la relación entre el liderazgo y las prácticas de gestión del conocimiento y determinar si las culturas organizacionales moderan tales relaciones entre liderazgo y gestión del conocimiento. Para ello se utilizó una investigación de tipo correlacional.

Además, el diseño de investigación de este estudio sigue un enfoque deductivo, comenzando con relaciones abstractas, lógicas entre constructos en el marco teórico, y procediendo hacia evidencias empíricas concretas. Usando un enfoque deductivo, el análisis de datos cuantitativos busca establecer hechos, hacer predicciones y probar las hipótesis.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Delimitación espacial y temporal

La investigación fue realizada en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, durante el periodo marzo- agosto del 2016.

3.2.2. Definición de la población

La población de este estudio está constituida por 1200 empleados administrativos nombrados y 120 docentes que además de su labor de enseñanza tienen a su cargo la dirección de una de las 30 escuelas profesionales o alguna jefatura de un área determinada.

3.2.3. Técnicas de muestreo

Para la recolección de información se utilizó un muestreo aleatorio estratificado. La población fue estratificada por tipo de personal (docente o administrativo) y por escuela profesional.

3.2.4. Descripción de la muestra

Se seleccionó una muestra de 150 individuos con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. De los 150 empleados seleccionados, el 66.67% tenían como labor principal la administrativa, el 56.67% fueron del género masculino, y pertenecen a diversas áreas administrativas; el 23.33% de los encuestados estaban a cargo de una jefatura de laboratorio.

En general, las opiniones dadas por los encuestados proporcionaron información útil y confiable, la mayoría de los encuestados estaban en cargos jefatura en sus actuales áreas de trabajo. Por lo tanto, se esperaba que los encuestados tengan un buen conocimiento de los miembros quienes conformaban el área de trabajo y una visión holística de la organización en su conjunto. En consecuencia, es probable que los comportamientos de liderazgo, la cultura organizacional y las prácticas de gestión del conocimiento con las organizaciones sean informados con precisión.

Tabla 1

Características de los encuestado

Características	Encuestados (n= 150)
Género	
Masculino	56.67
Femenino	43.33
Edad	
20 - 30	18.00
31 - 40	36.00
41 - 50	32.67
51 - 60	13.33
Labor Principal	
Administrativo	66.67
Docente	33.33
Área Administrativa	
Administración	20.00
Contabilidad	16.67
Dirección de Escuela	20.00
Jefatura de laboratorio	23.33
Secretaría	20.00

3.3. Recolección de datos y procesamiento

La recolección de datos se realizó mediante comunicación directa. Se utilizó tres instrumentos (los cuales fueron validados), que permitieron medir las tres variables en estudio.

Se utilizaron estadísticas multivariadas para analizar cuantitativamente los datos recogidos en la encuesta por cuestionario. Estas técnicas se consideraron adecuadas para el presente estudio, porque proporcionaron un análisis del complicado conjunto de datos y utilizaron variables independientes y dependientes. En primer lugar, la fiabilidad y la validez de la escala de medición se evaluó mediante el análisis de factores, incluyendo dos técnicas secuenciales, Análisis de Factor Confirmatorio y Análisis Factorial Exploratorio.

En segundo lugar, se empleó el análisis de regresión múltiple para probar las hipótesis propuestas para responder a las preguntas de investigación relativas a la relación entre los comportamientos de liderazgo, cultura organizacional y gestión del conocimiento. Además, se realizó un análisis de regresión moderadora para probar impacto de la cultura organizacional sobre la asociación entre los comportamientos de liderazgo y las prácticas de gestión del conocimiento.

El análisis de información se llevó a cabo utilizando el R como software estadístico.

3.4. Instrumentos utilizados

Para medir la Cultura Organizacional se utilizó Denison Organisational Culture Survey (DOCS) (Fey & Denison, 2003). El DOCS original es un cuestionario de 60 preguntas en el que se pide a los entrevistados que describan su organización calificando cada declaración usando una escala de Likert de 5 puntos (1 = muy de acuerdo, 2 = de acuerdo, 3 = indiferente, 4 = algo de acuerdo y 5 = muy de acuerdo). Cada rasgo cultural se compone de tres índices, cada uno de los cuales contiene cinco elementos. Sin embargo, se adoptó usar la versión de 36 ítems (nueve ítems para cada rasgo cultural).

En la medición del Liderazgo el Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio et al., 1999). El actual MLQ Form 5X contiene 45 ítems; 36 artículos presentan los nueve factores de liderazgo (cada escala de liderazgo consta de cuatro ítems) y 9 ítems evalúan los tres liderazgos. Para el propósito de este estudio, sólo se usaron 36 ítems.

Estos elementos presentan y miden los aspectos claves de las construcciones de liderazgo transformacional y transaccional. Los comportamientos de liderazgo transformacional medidos por MLQ son la influencia idealizada atribuida, la conducta de influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada.

Los comportamientos de liderazgo transaccional medidos por el MLQ son la recompensa contingente, la gestión activa por excepción, la gestión pasiva por excepción y el laissez-faire. El MLQ Form 5X utiliza una escala de Likert de 5 puntos de 0 a 4. Los niveles utilizados para evaluar los factores MLQ presentados son: 0 = no en absoluto, 1 = de vez en cuando, 2 = a veces, 3 = muy a menudo y 4 = con frecuencia, si no siempre (Bass & Avolio, 1997).

Para medir Gestión de Conocimiento se utilizó Knowledge Management Processes (Becerra-Fernandez, I., Sabherwal, R., 2001). Becerra-Fernández y Sabherwal (2001; 2003) crearon el cuestionario, que se basa en la investigación empírica, la literatura previa sobre el manejo del conocimiento y la retroalimentación de un pretest en la Oficina de Información Principal del Centro Espacial Kennedy.

El cuestionario se utilizó para analizar los tipos y usos actuales de la gestión del conocimiento para desarrollar un conjunto detallado de recomendaciones sobre la gestión del conocimiento en las organizaciones. Becerra-Fernández y Sabherwal

(2001, 2003) consideran ampliamente el conocimiento en dos dimensiones de conocimiento explícito y conocimiento tácito.

Se incluyó una pregunta (en una escala de Likert de cinco puntos) para evaluar el uso de cada una de estas herramientas de gestión del conocimiento. Se pidió a los encuestados que indicaran con qué frecuencia cada uno de estos procesos y herramientas de gestión del conocimiento son utilizados para manejar el conocimiento (Sabherwal & Becerra-Fernández, 2003). La escala de sus respuestas para los 25 ítems varió de 1 = "muy infrecuentemente" a 5 = "muy frecuentemente".

Para la validación de los instrumentos se aplicó un análisis factorial confirmatorio.

3.5. Confiabilidad de los instrumentos

El grado en el cual las respuestas son consistentes entre los ítems en una escala de medida es llamada consistencia interna (Kline, 2005). La consistencia interna examina si los ítems del cuestionario son una fuente de error (Johnson & Morgan, 2016). Un análisis de consistencia interna proporciona información sobre la necesidad de incrementar el conjunto de ítems o remover ítems que no se ajustan con el conjunto.

El alfa de Cronbach es una medida frecuentemente usada para medir la consistencia interna. Un bajo coeficiente indica que las variables pueden ser demasiado heterogéneas; por lo tanto, representar mal la medida; es decir, el constructo (Santos, 1999). Por otro lado, un coeficiente mayor a 0.70 es considerado un indicador aceptable de consistencia interna (Bryman y Cramer, 2005, Hair, et al.).

Los valores del coeficiente alfa de Cronbach para las cuatro escalas oscilaron entre 0.7293 y 0.895, lo que sugiere una muy buena confiabilidad de consistencia interna para las escalas con esta muestra. Por lo tanto, las escalas de medición están compuestas por un conjunto de ítems consistentes que capturan el significado de los constructos del modelo (ver Tabla A1).

3.6. Análisis de la validez

Para determinar la validez de un instrumento, un análisis de la confiabilidad no es suficiente (Thompson, 2004). Por ello, aplicamos un análisis factorial confirmatorio (AFC) sobre los datos recogidos para determinar si son apropiados para el modelo hipotético (dimensiones propuestas) en el presente estudio.

El cuestionario MLQ - 5X, utilizado para medir el liderazgo, incluye veinte ítems destinados al liderazgo transformacional. Los ítems representan cinco componentes teóricos del liderazgo transformacional: Influencias idealizadas atribuidas (IIA), Influencias idealizadas conductual (IIC), Motivación inspiradora (MI), Estimulación intelectual (EI) y Consideración individual (CI).

Al analizar su validez se encontró un valor χ^2 , con 160 grados de libertad y un valor p igual a 0.0044, indicando que el modelo propuesto no se ajustó a los datos. Entre las medidas absolutas de ajuste, el GFI=0.801 se encuentra en un nivel aceptable, pero no dentro de los valores óptimos (mayor a 0.9); el valor de RMSEA es igual a 0.119, el cual cae fuera del rango aceptable de 0.08 o menor. Además, el valor del chi cuadrado normalizado igual a 1.3171, el cual está por debajo del nivel aceptable que es igual a 2.

Finalmente, los índices de ajuste incremental también están por debajo de su nivel aceptable (0.90) (Ver Tabla B1). Según los resultados podemos concluir

que los datos recolectados no encajan en el modelo de cinco factores del liderazgo transformacional.

Por tal motivo, se realizó un análisis factorial exploratorio para producir los nuevos factores basados en los datos actualmente recogidos y la revisión de la literatura previa. Con ello identifica tres factores con valores propios superiores a 1 (Ver Tabla B2 y B3). Como resultado de la extracción de tres factores por componentes principales y con rotación varimax encontramos que el primer factor presenta altas cargas factoriales en los ítems relacionados con las siguientes dimensiones: Influencia Idealizada Atribuida (IIA), Influencia Idealizada Conductual (IIC) y Motivación Idealizada (MI). La influencia idealizada (Atribuida y conceptual), es llamada también carisma y representa el componente emocional del liderazgo (Antonakis, 2012).

Este factor describe a líderes quienes actúan de modelos positivos a los seguidores y se mide en dos componentes: un componente de atribución que refiere las atribuciones de los líderes hechos por los seguidores basados sobre la imagen que tienen de sus líderes (IIA), y un componente de comportamiento que refiere las observaciones de los seguidores de la conducta del líder (IIC). En esencia, el factor carisma describe a las personas que son importantes y que hacen que otros quieren seguir la visión que ellos proponen.

Downton (1973) postuló que los líderes carismáticos probablemente sean inspiradores y motivadores. Por otro lado, Ribelin (2003) concluyó que los seguidores están dispuestos a interactuar con sus líderes, debido al carisma del líder y su comprensión completa de las visiones organizacionales, y como resultado, los seguidores están motivados para lograr las misiones organizacionales y el rendimiento organizacional puede ser elevado. Esto explica

que los conceptos de carisma (IIA y IIC) y Motivación Inspiracional compartan la variabilidad explicada por el primer factor, al cual se etiquetó como carisma atribuido.

En resumen, el resultado del análisis factorial exploratorio no coincidió con la dimensión teórica del liderazgo transformacional, sólo se obtuvieron tres componentes, fueron el carisma, la estimulación intelectual y la consideración individual. Sin embargo, estos resultados son consistentes con el resultado del AFC, cuyos coeficientes de correlación entre cada par de componentes teóricos fueron altos especialmente entre la influencia idealizada (IIA y IIC) y la motivación inspiradora (MI), sugiriendo la combinación de estos componentes.

Además, los resultados están alineados con los resultados de investigación anteriores. Bass y Avolio (1997) reconocieron que las dimensiones que apoyan teóricamente los constructos no son consistentes en investigaciones realizadas, y cuando lo han sido, sus inter-correlaciones fueron altas. Recientemente, en un intento por confirmar y explorar las dimensiones de los comportamientos de liderazgo transformacional usando un cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ).

Politis (2002) también encontró tres dimensiones del liderazgo transformacional: el carisma atribuido, las consideraciones individuales y la estimulación intelectual. Por otro lado, Den Hartog, et al. (1997) encontraron que las cinco dimensiones del liderazgo transformacional como son definidas por Bass no se encontraron a través del análisis factorial exploratorio, los elementos de liderazgo transformacional se agruparon de manera diferente. Por lo tanto, para el presente estudio, las dimensiones recientemente encontradas de liderazgo

transformacional: carisma atribuida, estimulación intelectual y consideración individual, fueron adoptadas para el análisis estadístico posterior.

El cuestionario MLQ - 5X también incluye dieciséis ítems relacionados con el liderazgo transaccional y representan cuatro componentes teóricos: Recompensa Contingente (RC), Gestión por Excepción Activo (GEA), Gestión por Excepción Pasiva (GEP) y Laissez-Faire (LF). El valor χ^2 , con 98 grados de libertad y un valor p igual a 0.129 indica que el modelo estimado reproduce suficientemente las varianzas y covarianzas muestrales; es decir, el modelo se ajusta bien a los datos. El valor de RMSEA es igual a 0.033, el cual sugiere un buen ajuste. Además, los índices de ajuste incremental también confirman un buen ajuste del modelo propuesto, ya que todos sus valores están por encima de 0.90 (ver Tabla B1). En consecuencia, no había necesidad de realizar un análisis factorial exploratorio para obtener una mejor dimensionalidad, fiabilidad y validez posibles basándose en los datos recogidos (Thompson, 2004).

El tercer modelo de medición es la cultura organizacional (CO), que se teorizó mediante cuatro dimensiones: participación (PAR), consistencia (CON), adaptabilidad (ADP) y misión (MIS). El valor χ^2 , con 588 grados de libertad y un valor p igual a 0.134 indica que el modelo se ajusta bien a los datos. El valor de RMSEA es igual a 0.021, el cual también sugiere un buen ajuste. Además, los índices de ajuste incremental también confirman lo dicho anteriormente. Todos sus valores están por encima de 0.90 (ver Tabla B1).

El modelo de gestión del conocimiento se teorizó en cuatro dimensiones: socialización (SOC), internalización (INT), externalización (EXT) y combinación (COM) (Becerra-Fernández & Sabherwal, 2001). El valor chi cuadrado con 84 grados de libertad y un valor p igual a 0.532 proporciona un soporte para el modelo

(Hair, et al., 2006). Los indicadores restantes también muestran que el modelo es válido: los índices GFI, CFI y TLI fueron 0.961, 0.981 y 0.978 respectivamente, estando por encima del valor mínimo recomendado de 0.90 (Hair et al., 2006), indicando así un buen ajuste a los datos (ver Tabla B1).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis estadístico

4.1.1. Descripción del liderazgo transformacional en la UNPRG

Los líderes transformacionales tienen seguidores que los observan de manera idealizada, estos ejercen mucho poder e influencia sobre los demás. Quieren identificarse con los líderes y su misión. Los seguidores desarrollan fuertes sentimientos sobre estos líderes, en los que invierten mucha confianza. Los líderes transformacionales despiertan e inspiran a otros, con quienes trabajan, con una visión de lo que se puede lograr a través de un esfuerzo personal extra.

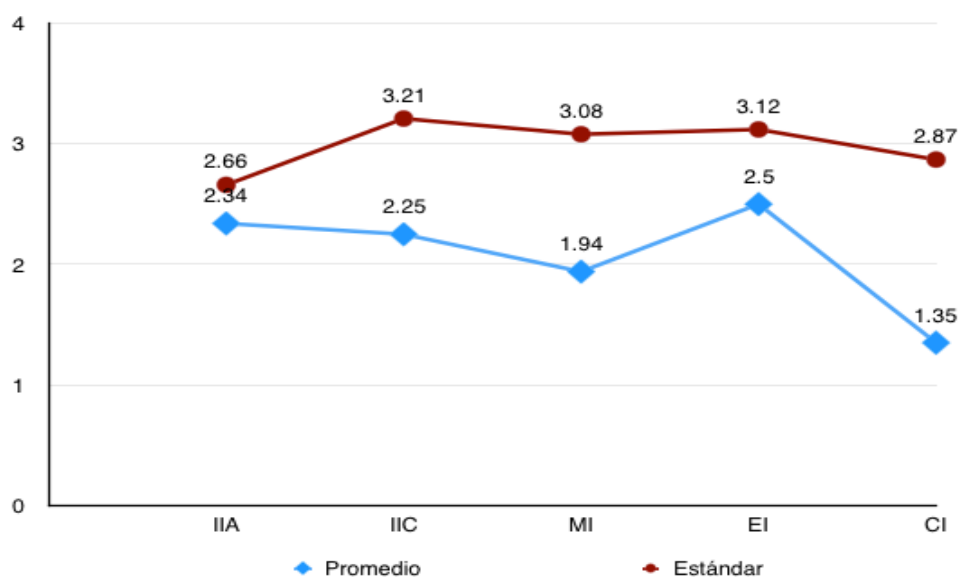


Figura 6: Comparación de las puntuaciones promedios obtenidas en las dimensiones de liderazgo transformacional y los estándares. IIA: Influencia idealizada atribuida; IIC: Influencia idealizada atribuida; MI: Motivación inspiradora; EI: Estimulación intelectual; CI: consideración individualizada.

La dimensión de Influencia Idealizada Atribuida (IIA) identifica a los líderes quienes son capaces de construir confianza en sus seguidores, inspirando poder y orgullo en ellos, al ir más allá de sus propios intereses individuales y centrarse en los intereses del grupo y de sus miembros. En esta escala, los puntajes altos identifican líderes a quienes sus seguidores atribuyen estas cualidades especiales. Los datos ofrecen una puntuación promedio igual a 2.34, menor al valor referencial de la escala (2.66), indicando que el líder no es un fuerte modelo de referencia para sus seguidores. Por otro lado, la escala de Influencia Idealizada Conductual (IIC) identifica a los líderes quienes actúan con la integridad. El puntaje promedio obtenido fue de 2.25, muy por debajo del valor promedio referencial (3.21). Esto indica que los líderes no manifiestan comportamientos positivos y altamente valorados: dominio, conciencia, autocontrol, un alto juicio moral, optimismo y auto eficiencia. Además, no hablan de sus valores y creencias más importantes, y casi nunca se centran en una visión deseable y sin considerar las consecuencias morales y éticas de sus acciones. Por último, muy pocas veces se centran en construir un sentido comúnmente compartido de una visión o misión para el equipo o grupo.

La Motivación Inspiradora (MI) identifica a los líderes que inspiran a otros. El bajo puntaje promedio obtenido (1.94) indica que los líderes de la UNPRG no proporcionan visiones en los empleados de lo que es posible y cómo alcanzarlos. Una consecuencia de ello es que no logran promover las expectativas positivas sobre lo que se necesita hacer.

Además de la influencia idealizada y la motivación inspiradora, el liderazgo transformacional también implica la estimulación intelectual (EI) de las ideas y

valores de los subordinados. La EI identifica a los líderes quienes son capaces de incentivar el pensamiento innovador. A través de la EI, los líderes transformacionales ayudan a otros para pensar en viejos problemas de nuevas maneras.

Se les anima a cuestionar sus propias creencias, suposiciones y valores, y, cuando corresponda, a los del líder, quienes pueden estar obsoletos o inapropiados para resolver los problemas actuales. Un líder intelectualmente estimulante despierta en los demás un mayor conocimiento de los problemas, la conciencia de sus propios pensamientos e imaginación, y el reconocimiento de sus creencias y valores. La puntuación promedio obtenida en esta escala fue de 2.5, la cual también se encuentra por debajo del valor referencia, el cual es 3.1; por lo cual podemos concluir que los líderes de la UNPRG carecen de las características antes mencionadas.

Por último, la Consideración Individualizada (CI) es otro aspecto del liderazgo transformacional, el cual permite entender y compartir las preocupaciones de los demás y tratar a cada individuo de manera única. En otras palabras, la CI identifica a los líderes quienes son capaces de enseñar a las personas. Es preocupante el puntaje promedio obtenido (1.35), el cual es mucho menor al valor referencial de 2.87. Esto indica que los líderes no reconocen y satisfacen las necesidades actuales de los empleados, ni permiten expandir y elevar esas necesidades en un intento de maximizar y desarrollar todo su potencial.

4.1.2. Descripción del liderazgo transaccional en la UNPRG

Los líderes transaccionales trabajan hacia el reconocimiento de los roles y tareas requeridos, para que los seguidores alcancen los resultados deseados.

También aclaran estos requisitos creando así la confianza que necesitan para ejercer el esfuerzo necesario. Los líderes transaccionales también reconocen lo que los empleados necesitan y desean, aclarando cómo se satisfarán esas necesidades y deseos si el empleado da todo su esfuerzo para cumplir la tarea. Tal motivación para hacer las cosas proporcionará un sentido de dirección y ayuda para energizar a otros. Este enfoque, en el cual actualmente se hace hincapié en la mayoría de los programas de capacitación de liderazgo populares, es útil, pero se limita a los intercambios de primer orden.

El proceso transaccional, cuyo el líder deja claro lo que los empleados necesitan hacer para obtener una recompensa, es considerado un componente esencial en toda la gama de liderazgo efectivo. El nuevo paradigma agrega el liderazgo transformacional a modelos previos de liderazgo transaccional. Es probable que tenga una relevancia directa especialmente en el sector del voluntariado, cuyas recompensas son más personales y sociales y se basan en el compromiso con los ideales.

El liderazgo transformacional no reemplaza al liderazgo transaccional, mejora el liderazgo transaccional en el logro de las metas del líder, del socio, del grupo y de la organización. Aunque los líderes transformacionales pueden ser transaccionales cuando sea apropiado, el liderazgo transaccional suele ser una prescripción para niveles más bajos de desempeño o cambios no significativos.

La escala Recompensa Contingente (RC) identifica a los líderes capaces de premiar el logro. El puntaje promedio obtenido es de 3.44, mayor al estándar de 3.08. Los líderes con puntajes altos en esta escala tienden a establecer claramente las responsabilidades para las tareas y proyectos específicos, declarar los objetivos

de desempeño, aclarar las recompensas y castigos y expresar satisfacción cuando obtienen el resultado correcto. Las recompensas contingentes constituyen un importante instrumento de liderazgo en el área transaccional, que resultan de llevar a los seguidores y grupos para cumplir con el estándar.

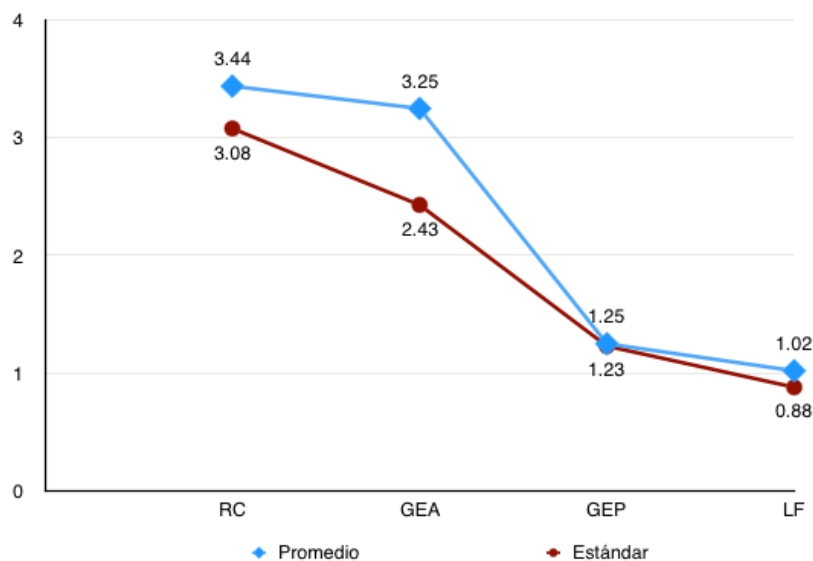


Figura 7: Comparación de las puntuaciones promedios obtenidas en las dimensiones de liderazgo transaccional y los estándares. RC: Recompensa contingente; GEA: Gestión por excepción activo; GEP: Gestión por excepción pasivo; LF: Laissez-Faire

La escala Gestión por Excepción: Activo (GEA) identifica a los líderes quienes se centran en el monitoreo de errores. Los líderes de alto puntaje, tal como los obtenidos aquí (3.25), especifican con claridad los estándares de cumplimiento, también describen de manera vívida el rendimiento ineficiente. Siguiendo estas descripciones, se enfocan en sanciones por no respetar las normas establecidas. Este estilo de liderazgo se centra en un seguimiento cuidadoso de las desviaciones, fallas y errores, y si son necesarias, en medidas correctivas rápidas y exhaustivas.

La escala Gestión por Excepción: Pasivo (GEP) identifica a los líderes capaces de combatir incendios en su equipo u organización. Si GEA se centra en el continuo seguimiento de errores y desviaciones de la norma esperada, tomando medidas correctivas contra la aparición de fallas y errores, antes de que aparezcan estos errores, la GEP espera que aparezcan problemas antes de tomar medidas correctivas. Los líderes que utilizan este estilo de liderazgo se adhieren a la opinión de que "si no está roto, no lo arreglan" y esperar que los problemas se vuelvan severos antes de tomar medidas correctivas. Las acciones correctivas son, la mayoría de las veces, correccionales. Este tipo de comportamiento parece no caracterizar al líder dentro de la UNPRG; la puntuación obtenida (1.25) es ligeramente superior al estándar mínimo (1.23).

La escala Laissez-Faire (LF) identifica a los líderes que tienden a evitar la participación. Líderes con puntajes mayores a 0.88 se caracterizan por ejercer un estilo de liderazgo que podría definirse fácilmente: "no liderazgo" y es exactamente lo contrario de un estilo eficiente de liderazgo transformacional. Los líderes permisivos se niegan a asumir las responsabilidades que forman parte de su posición de líderes: no ofrecen suficiente información a sus seguidores, no ofrecen retroalimentación, no reconocen ni trabajan para la satisfacción de sus seguidores. Líderes con altas puntuaciones en esta escala evitan acercarse a problemas importantes, están ausentes cuando es necesario, evitan tomar decisiones y tienen reacciones tardías a problemas urgentes.

4.1.3. Descripción de la gestión del conocimiento dentro de la UNPRG

En cuanto a la internalización, el 76.4% de los encuestados manifiesta que aprende haciendo, el 80.9% lo hace mediante la observación. Sólo un poco más de

un tercio de ellos coincidió en que las escuelas de la UNPRG alientan a los empleados, para mejorar sus conocimientos personales mediante el estudio de cursos de postgrado, acceso a programas de capacitación, seminarios y bases de datos, y organizando reuniones para explicar informes y documentos; el 56% acordó que la transferencia del conocimiento se realiza cara a cara. En cualquier cultura, la reunión cara a cara es el ejemplo perfecto para la reunión de mentes. Sin embargo, las limitaciones de espacio y tiempo en la UNPRG hacen poco frecuente la comunicación cara a cara.

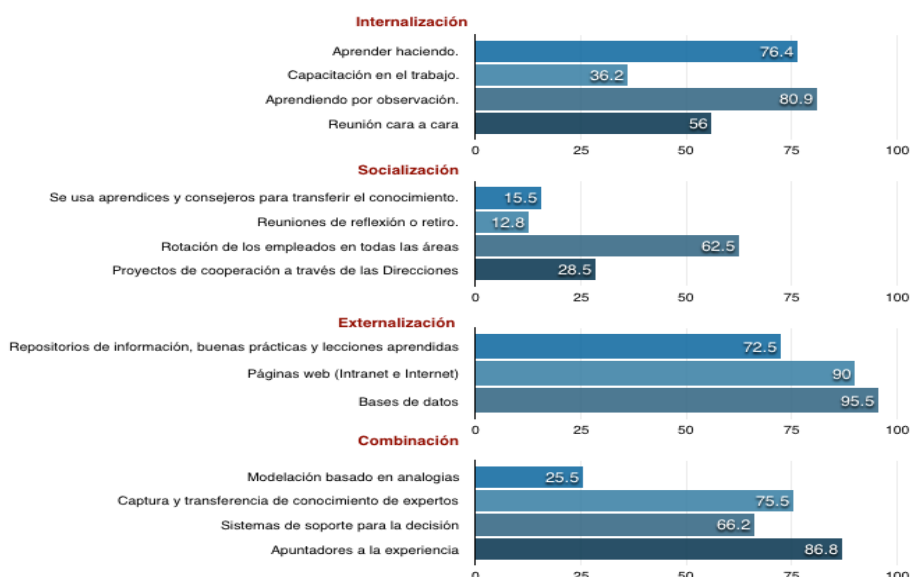


Figura 8: Distribución porcentual de las dimensiones de Gestión del Conocimiento:

En cuanto a las actividades de socialización, la figura 8 muestra que el 62.5% de los encuestados estuvo de acuerdo en que las escuelas profesionales siguen un plan sistemático para rotar a su personal en diferentes áreas, 12.8% acordó que sus escuelas realizaran reuniones, seminarios y talleres para discutir la actualización. Sólo el 15.5% de los encuestados dijo que las escuelas invitan a expertos y consejeros para hablar sobre su experiencia administrativa.

Con respecto a la externalización, los resultados muestran que el 72.5% de los entrevistados manifestaron que en las escuelas profesionales hacen uso de repositorios de información, mejores prácticas y lecciones aprendidas. Eso significa que las escuelas profesionales poseen un proceso o sistema identificado que funciona bien mejorando el rendimiento y la eficiencia las mismas. Por otro lado, la recopilación y difusión de las lecciones aprendidas ayuda a eliminar la aparición de los mismos problemas en futuros proyectos. El 90% de los trabajadores hace uso de la web de la escuela, porque no todas las escuelas profesionales tienen sus páginas webs activas; por último, el 95.5% de los trabajadores tiene acceso a la base de datos de la escuela.

Para la combinación, la manera más frecuente de convertir el conocimiento explícito a explícito, es a partir de la experiencia (86.8%), seguido por la captura y transferencia de conocimiento de expertos (75.5%) y por los sistemas de soporte de decisión (66.2%). La forma menos frecuente es la moderación por analogías (25.5%) y esto se deba tal vez a que es una tarea difícil y lenta, podría impedir que los empleados utilicen esta herramienta de codificación y puede obstaculizar en vez de fomentar el flujo de conocimiento técnico.

4.1.4. Descripción de la cultura organizacional de la UNPRG

El nivel de cultura organizacional fue generalmente percibido moderado, las puntuaciones variaron de 2.25 a 3.75. En general, la cultura organizacional de las escuelas profesionales la UNPRG se caracterizó por su dimensión de consistencia y adaptabilidad. Evidentemente, las escuelas profesionales no tenían un sentido claro de propósito y dirección, metas definidas y objetivos estratégicos y tampoco expresan una visión del futuro. Las escuelas presentaron un nivel medio de

adaptabilidad, siendo sensibles y amigables al cambio, para mantener las ventajas competitivas. Además, en la dimensión de consistencia, las culturas se encontraron coherentes, coordinadas e integradas. Parecía que las normas de comportamiento estaban enraizadas en los valores fundamentales; los líderes y los seguidores son capaces de llegar a un acuerdo, a pesar de los diversos puntos de vista. Las culturas organizacionales también fueron descritas con ciertas características de participación en lugar de la burocracia normal. Este nivel medio de participación se refleja en el desarrollo de capacidades humanas (45%), trabajo en equipos (42%), y empoderamiento de las personas (35%). En consecuencia, los jefes y empleados están medianamente comprometidos. Un tercio de las personas sienten que participan en las decisiones que afectarán su trabajo y verán una conexión directa con los objetivos de la escuela.

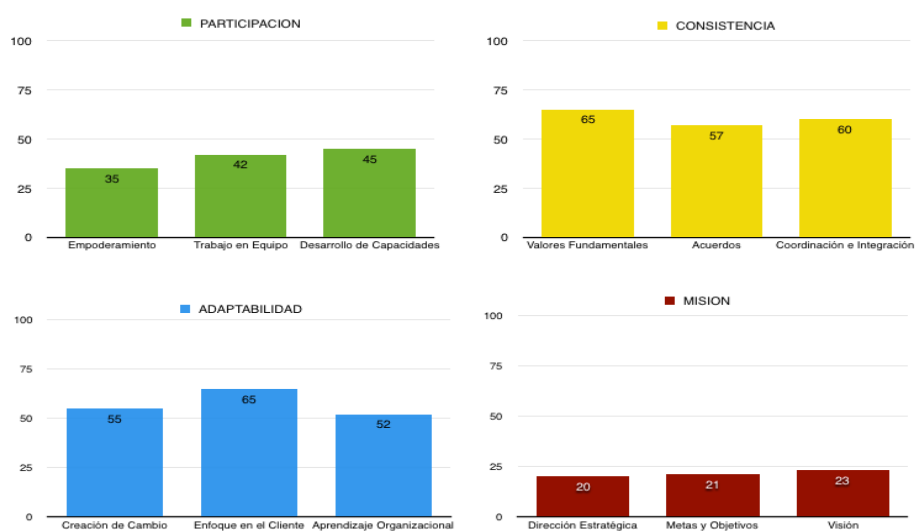


Figura 9: Distribución porcentual de las dimensiones de la Cultura Organizacional

4.1.5. Análisis de la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión de conocimientos

Se analizó la relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y las de gestión del conocimiento. El análisis se hizo utilizando el coeficiente de correlación de Pearson entre las diversas dimensiones. Las dimensiones del liderazgo transformacional se encuentran correlacionadas positivamente con las dimensiones de la gestión de conocimiento. Las correlaciones entre el carisma y las dimensiones de gestión de conocimiento son significativas a un nivel del 1%, siendo la correlación más alta la encontrada entre carisma e internalización (0.8709). Esto indica una fuerte relación positiva entre estas dos dimensiones. Las correlaciones entre las restantes dimensiones de liderazgo transformacional y las de gestión de conocimiento fueron significativas a un nivel del 5% y sus valores fluctúan entre 0.1951 y 0.2677, sugiriendo que los constructos del liderazgo transformacional se encuentran relacionados con las dimensiones de gestión del conocimiento (ver Tabla C1).

El Modelo 1 de la Tabla 2, muestra un alto poder explicativo que tiene el liderazgo transformacional sobre la gestión del conocimiento. La relación es altamente significativa, indicando además que el liderazgo transformacional explica el 66.38% de la variabilidad de gestión del conocimiento. Se formularon modelos de regresión múltiple para cada dimensión de la variable gestión de conocimiento, con el objetivo de determinar la capacidad explicativa de las dimensiones del liderazgo transformacional sobre esta. La Tabla 2 también presenta los resultados de estas estimaciones. Se encontró que los tres componentes del liderazgo transformacional son predictores significativos del comportamiento de la gestión del

conocimiento, explicando el 67.44% de su variabilidad (Modelo 2). Además, se muestra que el factor internalización es explicado en un 78.77% por los componentes del liderazgo transformacional. Por otro lado, sólo el carisma es un predictor significativo de la socialización, externalización y combinación.

Tabla 2

Análisis de regresión múltiple que explica la gestión del conocimiento desde las dimensiones del liderazgo transformacional

Variable Explicativa	Gestión del conocimiento		Dimensión de gestión del conocimiento			
	Modelo 1	Modelo 2	INT	SOC	EXT	COM
Constante	1.1062**	1.1370**	0.5223**	0.8982**	1.7689**	1.5164**
Transformacional	0.7070**					
CA		0.5310**	0.7523**	0.7291**	0.2587*	0.3157**
EI		0.0749*	0.1186**	0.1002	0.0311	0.0388
CI		0.0870*	0.1259**	-0.0063	0.0862	0.1418
R^2	0.6638	0.6744	0.7877	0.5574	0.0838	0.2061
F	292.41	103.87	185.31	63.55	5.54	36.77

Nota: CA: Carisma; EI: Estimulación intelectual; CI: Consideración individualizada; INT: Internalización; SOC: Socialización; EXT: Externalización; COM: combinación.

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$

4.1.6. Análisis de la relación entre el liderazgo transaccional y la gestión de conocimientos

Después de un análisis de correlación entre las dimensiones de liderazgo transaccional y los factores de gestión del conocimiento (Tabla C2), se encontró

que la dimensión recompensa contingente es la que se encuentra más relacionada con los diferentes factores de gestión del conocimiento. Así presenta una correlación de 0.8008 con la internalización y de 0.7250 con externalización. Las correlaciones restantes, entre las dimensiones de liderazgo transaccional y gestión del conocimiento, toman valores entre 0.0533 y 0.2659.

Desde el punto de vista de gestión del conocimiento, los factores internalización y socialización se encuentran relacionados en forma significativa con todas las dimensiones del liderazgo transaccional (a excepción de Laissez-Faire). El factor externalización está asociado con recompensa contingente; la combinación con recompensa contingente y la gestión por excepción pasivo.

La Tabla 3 muestra el poder explicativo que tiene el liderazgo transaccional sobre la gestión del conocimiento (Modelo 1). La relación es altamente significativa, explicando el 75.66% de la variabilidad de gestión del conocimiento.

Se formularon modelos de regresión múltiple para cada factor de la variable gestión de conocimiento, con el objetivo de determinar la capacidad explicativa de las dimensiones del liderazgo transaccional sobre esta. La Tabla 3 presenta los resultados de estas estimaciones.

La recompensa contingente se encuentra significativamente en los cinco modelos planteados, confirmando lo encontrado en el análisis de correlación. Se aprecia que explica el 64.14% de la variabilidad de gestión del conocimiento. En un análisis individual de las dimensiones de la gestión del conocimiento, sólo la recompensa contingente es un predictor significativo de la gestión de conocimientos.

Tabla 3

Análisis de regresión múltiple que explica la gestión del conocimiento desde las dimensiones del liderazgo transaccional

Variable Explicativa	Gestión del conocimiento		Dimensión de gestión del conocimiento			
	Modelo1	Modelo 2	INT	SOC	EXT	COM
Constante	1.3679**	1.4572**	0.7632**	1.2541**	1.9281**	1.7730**
Transaccional	0.7038**					
RC		0.5922**	0.7662**	0.6913**	0.3849**	0.4745**
GEA		-0.0073	0.1278	-0.0721	-0.0497	-0.0461
GEP		0.0462	0.0769	0.1131	-0.0276	0.0038
LF		0.0172	0.0999	0.0403	0.0125	-0.0850
R^2	0.7566	0.8220	0.7126	0.6232	0.5430	0.3063
F	124.32	167.41	150.45	62.61	6.72	8.18

Nota: RC: Recompensa contingente; GEA: Gestión por excepción activo; GEP: Gestión por excepción pasivo; LF: Laissez-Faire; INT: Internalización; SOC: Socialización; EXT: Externalización; COM: Combinación.

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$

4.1.7. Efecto moderador de la cultura organizacional

Para determinar si una determinada variable tiene un efecto moderador sobre otra, lo indicado es evaluar la interacción dentro del modelo de regresión. Se estimaron modelos de regresión con y sin el término de interacción. Las variables fueron estandarizadas para eliminar la colinealidad entre ellas. Una evidencia de que el efecto moderador está presente en los términos de interacción es obteniendo

una varianza residual significativa en la variable dependiente (Becerra-Fernández y Sabherwal, 2001). Por eso se examinaron los cambios en R^2 y el estadístico F.

4.1.7.1. En la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión de conocimiento

Se evaluó los efectos moderadores de la cultura organizacional sobre la relación entre el liderazgo transformador y la gestión del conocimiento dentro de la universidad. La Tabla 4 resume los modelos con el término interacción para cada una de las dimensiones de cultura organizacional. Se observa que, en todos los modelos, no hubo un aumento significativo en R^2 cuando se introdujeron los términos de interacción, indica que estas dimensiones de la cultura organizacional no moderan el efecto del liderazgo de transformacional sobre las prácticas de gestión del conocimiento dentro de la universidad.

Tabla 4
Análisis de regresión múltiple que explica la gestión del conocimiento desde el liderazgo transformacional con el efecto moderador de la cultura organizacional

Variable Explicativa	Gestión del conocimiento			
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
TF	0.4176**	0.3706**	0.4249**	0.5526
Efecto Moderador				
TF x Participación	0.0063			
TF x Consistencia		0.0522		
TF x Adaptabilidad			0.0718	
TF x Misión				0.0381
ΔR^2	0.004	0.005	0.003	0.03
ΔSSR	0.111	0.130	0.15	0.220

*Nota: TF: Liderazgo transformacional; SSR: Suma de cuadrados de la regresión.
* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$*

4.1.7.2. En la relación entre el liderazgo transaccional y la gestión de conocimiento

La Tabla 5 resume los modelos con el término interacción para cada una de las dimensiones de cultura organizacional. Se observa que la participación y la misión tienen un efecto moderador del liderazgo de transaccional sobre las prácticas de gestión del conocimiento dentro de la universidad, ya que el R^2 aumenta significativamente. Por otro lado, ni la consistencia y la adaptabilidad interaccionan significativamente con el liderazgo transaccional.

Las Figuras 10, y 11 son presentadas para entender el efecto del término interacción de las dimensiones de la cultura organizacional. Para cada dimensión se eligieron valores por debajo de una desviación estándar (Nivel Bajo) y por encima de una desviación estándar (Nivel Alto) (Aiken y West (1991)). Las líneas de regresión fueron generadas sustituyendo, en la ecuación de regresión moderadora, los puntos generados por las desviaciones estándar. A partir de las dos ecuaciones significativas de regresión se obtuvieron los gráficos de las Figuras.

Tabla 5

Análisis de regresión múltiple que explica la gestión del conocimiento desde el liderazgo transaccional con el efecto moderador de la cultura organizacional

Variable Explicativa	Gestión del conocimiento			
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
TRA	0.6937**	0.6663**	0.7150**	0.7362**
Efecto Moderador				
TRA x Participación	-0.4299**			
TRA x Consistencia		-0.0820		
TRA x Adaptabilidad			-0.0905	
TRA x Misión				-0.2199**
ΔR^2	0.071	0.012	0.014	0.06
ΔSSR	0.190	0.014	0.019	0.159

Nota: TRA: Liderazgo transaccional; SSR: Suma de cuadrados de la regresión.

** $p < 0.05$. ** $p < 0.01$*

La regresión donde se tiene a la participación (dimensión de la cultura organizacional) como factor moderador se presenta gráficamente en la Figura 10. Allí se muestra la influencia de la participación en la relación entre liderazgo transaccional y la gestión del conocimiento. Analizando las pendientes de los modelos para los dos niveles de participación se estableció que son positivas y significativamente diferentes de cero ($p < 0.05$).

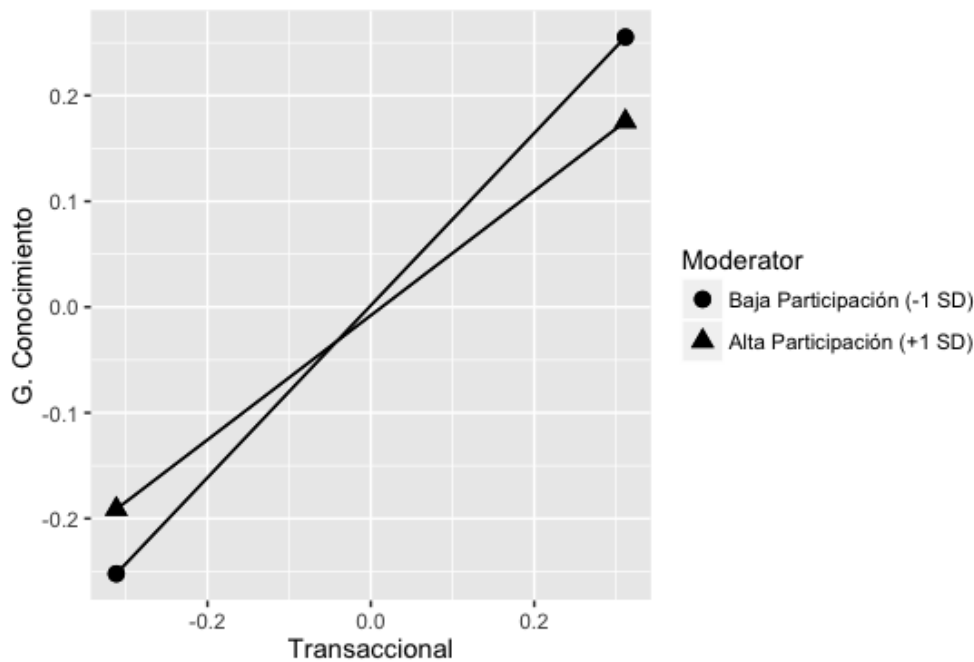


Figura 10: Interacción de Gestión de Conocimiento con Liderazgo Transaccional teniendo a la Participación como factor moderador

Las ecuaciones apoyan el concepto de que cuanto menor sea el nivel participación, más pronunciada es la pendiente. Esto indica que la participación tiene un efecto moderador negativo sobre la contribución que el liderazgo transaccional hace en la gestión del conocimiento, lo que sugiere que mientras más burocrática sea la cultura, más débil será la relación positiva entre los comportamientos de liderazgo transaccional y la gestión del conocimiento.

Siguiendo el mismo enfoque, se llevó a cabo la interpretación del efecto de interacción con la Misión. Las líneas de regresión simple se obtuvieron sustituyendo los valores de la dimensión misión a una desviación estándar por debajo de la media y una desviación estándar por encima de la media. La Figura 11 muestra los resultados de estas regresiones, indicando una relación positiva significativa ($p < 0.05$) entre el liderazgo transaccional y la gestión de conocimiento para los dos niveles de la misión.

Además, la dirección del efecto de interacción indica que aquellos con un mayor nivel de misión presentan una mayor disminución en gestión del conocimiento, lo que sugiere que a mayor nivel de misión, más débil es la relación positiva entre liderazgo transaccional y la gestión de conocimientos.

En resumen, los resultados no mostraron evidencia de que apoye la hipótesis de un efecto moderador significativo de la cultura organizacional sobre la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento. Sin embargo, los resultados proporcionan evidencia estadísticamente significativa para la hipótesis de un efecto moderador significativo de la cultura organizacional sobre la relación entre el liderazgo transaccional y la gestión del conocimiento. En forma particular, los fuertes niveles de participación y misión disminuirán la contribución del liderazgo transaccional en las prácticas de gestión del conocimiento.

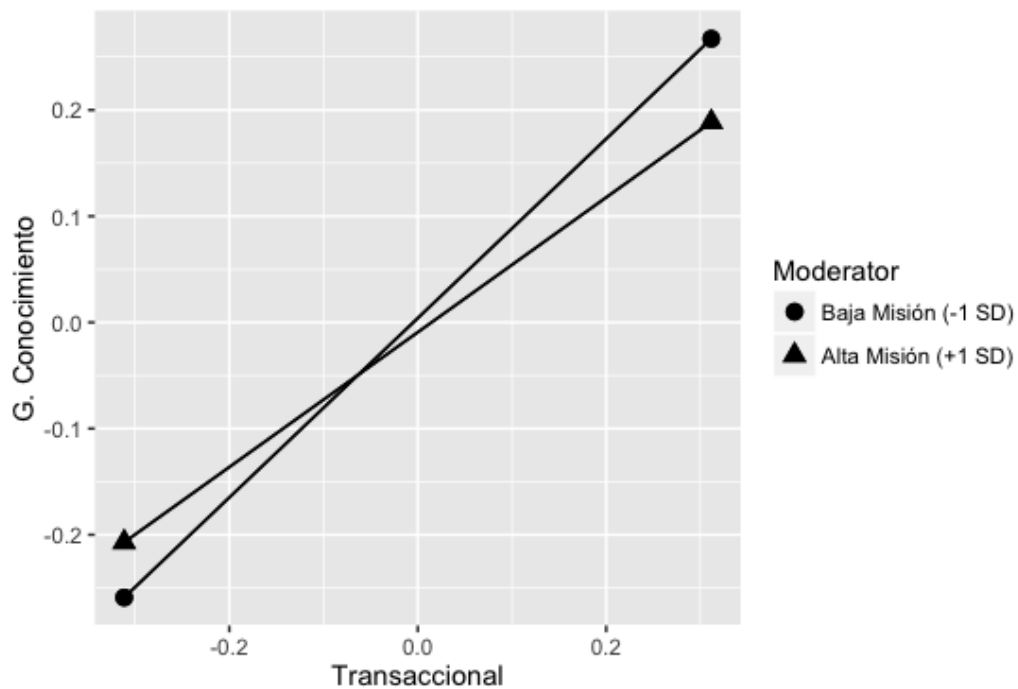


Figura 11: Interacción de Gestión de Conocimiento con Liderazgo Transaccional teniendo a la Misión como factor moderador

4.2. Interpretación de resultados

4.2.1. Relación entre liderazgo transformacional y prácticas de gestión del conocimiento

Hipótesis 1. *Existe relación significativa entre el comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG.*

Uno de los objetivos principales de este estudio es examinar la relación de los comportamientos de liderazgo con las prácticas de gestión del conocimiento dentro de la UNPRG. Los resultados muestran una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento. Además, en el análisis de regresión encontramos que el comportamiento de liderazgo transformacional explicó el 66.38% de la variación en la gestión del conocimiento. Esto indica que

los comportamientos de liderazgo transformacional tienen un efecto positivo sobre las prácticas de gestión del conocimiento dentro de las organizaciones ($p < 005$). Los resultados proporcionan un amplio apoyo para la primera hipótesis planteada, tanto a nivel del constructo como de dimensiones.

Los resultados están relacionados con los de Politis (2001, 2002) y Crawford (2005). Ellos encontraron que los comportamientos de liderazgo transformacional se relacionan positivamente con la adquisición de conocimientos y su gestión. Politis (2001, 2002), por un lado, encontró que la autogestión y el liderazgo transformacional se relacionan positivamente con la adquisición de conocimientos. Además, un resultado importante encontrado por Crawford (2005) es la fuerte relación entre los comportamientos de liderazgo transformacional y de gestión del conocimiento (la adquisición de información, la creación de información y las aplicaciones).

El carisma o influencia idealizada es el componente emocional del liderazgo (Antonakis, 2012). Describe a líderes quienes actúan de modelos positivos para los seguidores y se mide en dos componentes: un componente de atribución que se refiere a las atribuciones de los líderes, hechas por los seguidores basados en la imagen que tienen de ellos, y un componente de comportamiento que se refiere a las observaciones de los seguidores sobre la conducta del líder. En esencia, el factor carisma describe a las personas quienes son importantes y quienes hacen que otros quieran seguir la visión que ellos proponen.

Los resultados obtenidos revelaron que los comportamientos de liderazgo carismático de las autoridades se relacionan positivamente con las cuatro dimensiones de las prácticas de gestión del conocimiento. El análisis de regresión

proporciona una fuerte evidencia de la naturaleza causal de la relación entre estas variables. Los valores altos de R^2 asociados a estas relaciones sugieren que el liderazgo carismático representó el 55.74%, 8.4% y 20.61% de la variación en las prácticas de socialización, externalización y combinación de conocimientos, respectivamente. Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Chang y Lee (2007) en la gestión del conocimiento y la innovación organizativa; además, se concluye que los comportamientos de liderazgo carismático contribuyen para la creación de conocimiento y de una mentalidad empresarial en una organización, la cual promueve el flujo de conocimiento a través de la misma. Por eso el liderazgo carismático juega un papel importante en la provisión de visión y fuerza en el intercambio de conocimientos en la UNPRG, y ayuda a una gestión eficaz de los mismos.

Además de apoyar las prácticas de socialización e intercambio de conocimientos, las conductas de liderazgo carismático parecen involucrar a los trabajadores en la inclusión del conocimiento explícito dentro del conocimiento tácito personal (aprendizaje personal), también conocido como internalización del conocimiento. Además, los líderes carismáticos promueven el crecimiento de aprendizaje organizacional inspirando a sus miembros en un entorno de cambio positivo (Vera y Crossan, 2004). Los resultados de este estudio proporcionan fundamento, para afirmar que un líder potencial con comportamientos carismáticos puede ser el impulso necesario para promover el avance del aprendizaje organizacional dentro la universidad. Por otro lado, se concluye que los líderes carismáticos desempeñan un papel importante en el aprendizaje a nivel de escuela profesional, teniendo influencia sobre lo que un individuo identifica como

conocimiento relevante para él dentro del conocimiento explícito de la escuela profesional antes de convertirlo en conocimiento tácito.

Otro resultado encontrado en la presente investigación es que los comportamientos de consideración individualizada y estimulación intelectual son predictores significativos de la gestión de conocimiento y, particularmente, de una dimensión: Internalización. Estos resultados son apoyados por las teorías clásicas. Estas teorías afirman que los comportamientos de liderazgo considerados individualmente proporcionan a los individuos apoyo, asesoramiento y entrenamiento, creando así nuevas oportunidades de aprendizaje y animando a otros a aprender (Chang y Lee, 2007). El líder (director de escuela) con alta consideración individualizada se relaciona con cada empleado personalmente y no sólo como "uno más". Tratan a cada empleado como un individuo con necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes a las de los demás, ayudan a sus trabajadores para desarrollar sus puntos fuertes y pasan mucho tiempo guiando y entrenando a su gente. Los líderes delegan proyectos para estimular experiencias de aprendizaje, proveen entrenamiento y enseñanza, tratan a cada uno de los seguidores como individuos (Politis, 2001).

Por último, la estimulación intelectual y la consideración individual no son predictores significativos de las dimensiones de socialización, externalización y combinación de la gestión de conocimiento. Esto se debe tal vez a que los líderes con alta consideración individual son propensos a crear un clima de aversión contra los conflictos en equipos, priorizando el mantenimiento de la paz y la armonía (Sarin y McDermott, 2003). En tales condiciones, los miembros del equipo son menos propensos a desafiar las opiniones e ideas de los demás, lo que disminuye el nivel

global de aprendizaje en equipo. Además, a través de comportamientos individualizados del líder transformacional, se anima a los subordinados a ser independientes y autónomos; a su vez, estos comportamientos pueden desalentar la socialización y el intercambio de conocimientos dentro de la organización. Estos hallazgos reciben un fuerte apoyo en la investigación de Politis (2002), quien encontró que la consideración individual se relaciona negativamente con la adquisición de conocimientos, y no tuvo efecto sobre las comunicaciones (Politis, 2002).

4.2.2. Relación entre liderazgo transaccional, comportamientos y prácticas de gestión del conocimiento

Hipótesis 2. *Existe relación significativa entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG.*

La literatura ha establecido firmemente el papel de los comportamientos de liderazgo transaccional de compromiso con la organización, el aprendizaje e innovación (Bass y Avolio, 1990; Chen, 2004). Por lo tanto, se puede deducir razonablemente que los comportamientos de liderazgo transaccional podrían mejorar las prácticas de gestión del conocimiento dentro de una organización. Los resultados de este estudio apoyan esta relación propuesta entre el liderazgo transaccional y gestión del conocimiento, lo que confirma la hipótesis 2.

Los resultados del análisis de regresión indican que los comportamientos de liderazgo transaccional están significativamente relacionados con la gestión del conocimiento. En concreto, el valor de R² asociado a esta relación sugiere que el liderazgo transaccional explica el 75.66% de la variación en las prácticas de gestión

del conocimiento (Tabla 5). Los resultados están en relación con los encontrados por Zagorsek et al. (2009), quienes afirman que el liderazgo transaccional y el aprendizaje en las organizaciones tienen una relación significativa. Además, los resultados revelaron que sólo la dimensión recompensa contingente es un predictor significativo de las prácticas de gestión del conocimiento.

Los resultados anteriores revelan que hay un impacto significativo de la recompensa contingente en la gestión de conocimientos. Este resultado está en concordancia con el patrón general encontrado en estudios anteriores (Coad y Berry, 1998), que demostró una relación positiva entre la recompensa contingente y el aprendizaje organizacional.

Además, el análisis de regresión mostró que la contribución de la recompensa contingente en la explicación de las dimensiones de las prácticas de gestión del conocimiento es ligeramente más alta que la ofrecida por el carisma (Ver Tabla 3 y 5). Por otro lado, no se encontró ningún impacto significativo en los comportamientos correctivos del liderazgo transaccional, la gestión por excepción en el proceso de gestión de conocimientos.

Los argumentos teóricos clásicos indican claramente que el liderazgo carismático es un tipo de liderazgo mucho más eficaz en diversos entornos (Politis, 2002). Por eso los resultados fueron algo inesperados, pero pueden ser explicados. La competencia entre las personas puede aumentar a partir de recompensas y reconocimientos. Cuando el líder tenga comportamientos de recompensa contingente, los empleados estarán motivados para lograr un nivel esperado de desempeño a cambio de una recompensa prometida, que podría incluir un rendimiento satisfactorio, reconocimientos, una mejor asignación de trabajo etc.,

con lo cual se mejoraría la eficiencia del aprendizaje organizacional o la creación de conocimiento. Sin embargo, los líderes deben ser conscientes de que este tipo de comportamiento produce consecuencias no deseadas por la competencia entre los empleados (Coad y Berry, 1998).

Otra explicación es el entorno de este estudio. Es probable que el ambiente laboral de la UNPRG requiera más un liderazgo de recompensa contingente en comparación con los entornos de estudios anteriores. En la UNPRG, además del rector, los líderes son decanos, directores de escuelas y jefes de departamentos quienes supervisan todos los aspectos del funcionamiento de su área. La toma de decisiones es generalmente centralizada y el poder definitivo de control están en sus manos.

Además, la universidad tiene una ventaja sobre otras organizaciones con respecto a la implementación de la gestión del conocimiento (Handzic, 2006). El líder asegura acuerdos sobre los requisitos del trabajo y recompensa a otros a cambio de llevar a cabo satisfactoriamente la asignación. Los empleados pueden confiar en que sus líderes honren sus esfuerzos mediante apoyo instrumental o asistencia en enfrentamientos con superiores. Desde el punto de vista de los seguidores, el consistente cumplimiento de los acuerdos transaccionales genera confianza, confiabilidad y percepciones de consistencia con respecto a los líderes, cada uno de los cuales constituye una base para el desempeño efectivo del grupo (Bass y Avolio, 1990).

Otro hallazgo interesante que surge de este análisis es la relación entre los comportamientos de gestión por excepción (parte importante del liderazgo transaccional) y las dimensiones de las prácticas de gestión del conocimiento.

Debido a la naturaleza técnica de algunas prácticas de gestión del conocimiento, se argumenta razonablemente que los líderes efectivos necesiten adoptar comportamientos transaccionales; por ejemplo, la gestión por excepción. Sin embargo, este estudio no encontró que ese sea el caso. Los resultados indican que la relación general entre el comportamiento de gestión por excepción y la gestión del conocimiento no se acercó a algún nivel de significancia.

Esto se deba tal vez a que la gestión por excepción activa puede ser vista de forma más positiva en ambientes, cuyo riesgo es alto y la capacidad para identificar y corregir errores es crítico para la supervivencia (Avolio, et al., (1999)). Estos tipos de contexto podrían no ser el caso en el presente estudio. Por lo tanto, es posible que los resultados de las conductas de gestión por excepción presentaron una contribución insignificante para la gestión del conocimiento, debido al clima actual de la organización y el contexto.

4.2.3. Efecto moderador de la cultura organizacional

Al revisar la literatura, encontramos que, aunque el desarrollo de la cultura organizacional se debe en gran parte al liderazgo, la cultura de una organización también afecta a la eficacia de mismo (Bass y Avolio, 1993). En consecuencia, la tercera y cuarta hipótesis proponen que la cultura organizacional modera la influencia de los comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional sobre las prácticas de gestión del conocimiento, respectivamente.

Hipótesis 3. *La cultura organizacional modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG.*

Los resultados del presente estudio, sin embargo, no apoyan la hipótesis de que la cultura organizacional tenga un impacto significativo en la relación entre el liderazgo transformacional y gestión del conocimiento.

En concreto, los resultados del análisis de regresión moderadora indicaron que el papel moderador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento no era significativo (ver Tabla 6). Esto significa que, independientemente de la cultura organizacional, el efecto del liderazgo transformacional en las prácticas de gestión del conocimiento parece ser bastante consistente. Los resultados están en concordancia con los encontrados por Nam (2009), cuya investigación determinó que la cultura organizacional no tienen un efecto moderador en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión de conocimientos de las pequeñas y medianas empresas de Australia; por otro lado, los resultados no concuerdan con lo mencionado por Bass y Avolio (1993), quienes plantearon la hipótesis de que la eficacia de liderazgo transformacional difiere a través de las culturas organizacionales.

Una explicación sobre lo encontrado puede darse a través del modelo de regresión que vincula el liderazgo transformacional y la cultura organizacional que se presenta en la Tabla C1. Los resultados del modelo muestran que el liderazgo transformacional explica significativamente más del 50% de las diferencias en la cultura organizacional. Por lo tanto, es posible que los líderes transformacionales puedan crear o cambiar la cultura para apoyar la gestión del conocimiento, en vez de tener una influencia directa sobre las prácticas de gestión del conocimiento. En otras palabras, el liderazgo transformacional puede mejorar directa e indirectamente la innovación organizacional mediante la creación de una cultura

organizativa de apoyo. Bajo esta perspectiva, la cultura podría ser el filtro a través del cual el liderazgo influye sobre el desempeño organizacional (Lim, 1995).

Además, el efecto moderador no significativo de la cultura organizacional en la relación del liderazgo transformacional y gestión del conocimiento puede ser debido a que la percepción de los empleados sobre liderazgo transformacional es probable que esté sesgada por las diferentes culturas organizacionales y desempeño organizacional. Avolio y Bass (1995) reflejaron estos argumentos al postular que lo que constituye carisma para una persona puede parecer interferencia o paternalismo a otra. Las percepciones de los atributos carismáticos de los líderes dependen del ambiente de trabajo (la situación) o de la cultura que ha experimentado. Además, el estudio de Testa (2009) ilustró que la congruencia de la cultura influye sobre las percepciones subordinadas del liderazgo. Esto explicaría, en parte, por qué los datos recogidos no encajaron en el modelo teórico de liderazgo transformacional de cinco factores propuesto por Bass (1985).

Hipótesis 4. *La cultura organizacional modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG.*

Los resultados de este estudio también mostraron que la relación entre el liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento fue moderada por la cultura organizacional. Los resultados de análisis de regresión moderadora, dados en la Tabla 7, muestran un aumento estadísticamente significativo en la contribución del liderazgo transaccional para la explicación de la variación de gestión del conocimiento luego que la participación y la misión fue considerada (aumento del 7% y 6%, respectivamente). Además, los coeficientes del término

interacción indican que puntuaciones más altas en la cultura organizacional se asocian con una menor contribución del liderazgo transaccional en las prácticas de gestión del conocimiento. El efecto moderador es menos claro con la adaptabilidad y consistencia, pues no produjo ningún cambio significativo en la varianza. Además, coeficientes negativos de los modelos de regresión indican que las puntuaciones más altas en la cultura organizacional se asocian con menores contribuciones del liderazgo transaccional a las prácticas de gestión de conocimiento. Estos resultados proporcionan evidencia convincente en apoyo del papel moderador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transaccional y la gestión de conocimiento. Estos resultados proporcionan evidencia convincente en apoyo del papel moderador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transaccional y la gestión del conocimiento. Por lo tanto, la hipótesis 4 fue apoyada.

Los resultados son apoyados por lo encontrado por Nam (2009), quien concluyó que la cultura organizacional tiene un efecto moderador significativo sobre la relación entre el liderazgo transaccional y la gestión de conocimientos de las pequeñas y medianas empresas de Australia. Por otro lado, nuestros resultados, además de corroborar las afirmaciones de Bass (1985) al confirmar que la efectividad del liderazgo transaccional depende de la cultura organizacional, las amplían al revelar el impacto negativo de la participación y la misión en el liderazgo.

El estudio de Bass & Avolio (1993) encontró que una fuerte cultura organizacional puede impedir que los líderes aumenten su influencia personal sobre los seguidores. De acuerdo con este punto de vista, podemos indicar que aspectos de la cultura organizacional, que fomentan el control y los comportamientos competitivos, podrían afectar negativamente la eficacia del liderazgo transaccional.

En resumen, los resultados de este estudio indican que los comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional en la UNPRG tienen impactos significativos sobre las prácticas de gestión del conocimiento dentro de la misma. También se ha demostrado que la influencia de los comportamientos de liderazgo transaccional sobre la gestión del conocimiento depende de los tipos de cultura organizacional. Los hallazgos hacen varias contribuciones e implicaciones para el liderazgo, la cultura organizacional y la gestión del conocimiento tanto en la investigación como en la práctica.

La investigación muestra la eficacia de los diferentes tipos de liderazgo y el impacto asociado de la cultura organizacional sobre la eficacia del liderazgo en las prácticas de gestión del conocimiento. Proporciona evidencia empírica y ofrece ideas sobre cómo los comportamientos de liderazgo pueden facilitar y promover las prácticas de gestión del conocimiento dentro de la UNPRG.

Además, los fuertes niveles de participación y misión moderarían la eficacia del liderazgo transaccional. Es importante destacar que los resultados también sugieren que los comportamientos de liderazgo juegan un papel crucial para la construcción y mantenimiento de una cultura de apoyo para la gestión del conocimiento. Se concluye que la influencia de los líderes sobre la gestión del conocimiento es más efectiva cuando mejor utilizan el carisma y los comportamientos de recompensas contingentes. Por otra parte, el presente estudio no sólo relaciona el liderazgo transformacional y transaccional con las prácticas de gestión del conocimiento como lo han hecho estudios previos, también sugiere el impacto de la cultura organizacional en la efectividad del liderazgo transaccional.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Los resultados de este estudio indican que los comportamientos de liderazgo transformacional en la UNPRG tienen impactos significativos sobre las prácticas de gestión del conocimiento dentro de la misma.
2. Los resultados también muestran que los comportamientos de liderazgo transaccional en la UNPRG tienen impactos significativos sobre las prácticas de gestión del conocimiento dentro de la misma.
3. La cultura organizacional no modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG.
4. La cultura organizacional modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG. En otras palabras, el impacto de los comportamientos de liderazgo transaccional en la gestión del conocimiento depende de los tipos de cultura organizacional.

Recomendaciones

1. En este espacio, se recomienda realizar más investigaciones sobre cultura organizacional, liderazgo institucional y gestión del conocimiento, en espacios

y en ambientes universitarios, con el propósito de difundir los resultados de los mismos y además valorar estas temáticas de investigación en pro del conocimiento y el funcionamiento del sistema universitario peruano.

2. Se recomienda divulgar los resultados de la tesis en los espacios académicos y administrativos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, con el propósito de generar algunas reacciones de los administradores responsables de la gestión de la misma, debido a que los resultados de la investigación tienen esa orientación.
3. Se recomienda organizar algunos foros y debates sobre los resultados de la tesis, con el propósito de difundir los mismos, analizar y cuestionar en un espacio de reflexión y de construcción de espacios para generar mejoras institucionales y universitarias, especialmente en las temáticas relacionadas con el liderazgo, la gestión del conocimiento y la cultura organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro* (Tesis). Universidad de Alcalá, Madrid.
- Allen, T. J. (1998). *Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R & D organization* (2nd pbk. print). Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress* (Second edition). New York: Routledge.
- Angulo, J. A. (2013). *Cultura Organizacional, Clima y Liderazgo en Organizaciones Educativas* (Tesis). Universidad de Valladolid, Valladolid.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (14). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire, *The Leadership Quarterly* (2003), 3. Retrieved from 261 - 295
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: Bases y fundamentos* (1a. ed.). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Aurum, A., Daneshgar, F., & Ward, J. (2008). "Investigating knowledge management practices in software development organizations: An Australian experience. *Information and Software Technology*, 50(6), 511–533.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications / by Bernard M. Bass* (3rd ed.). New York: Free Press; London : Collier Macmillan.
- Bass, B. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463–478.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
- Bass, B., Avolio, B., & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management*, 13(1), 7–19.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, N.J., London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baumard, P. (1999). *Tacit Knowledge in Organizations*. Londres: Sage Publications.

- Becerra-Fernandez, I., Sabherwal, R. (2001). Organizational knowledge management: A contingency perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 23–55.
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers*. Lanham, Md.: University Press of America.
- Beytekin, O., Yalcinkaya, M., Dogan, M., & KaraKoc, n. (2010). The Organizational Culture At The University. *The International Journal of Educational Researchers*, 2(1), 1–13.
- Bhatt, G. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68–75.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1978). *The new managerial grid*. Houston: Gulf Pub. Co.
- Botha, A., Kourie D, & Snyman R. (2008). *Coping with Continuous Change in the Business Environment, Knowledge Management and Knowledge Management Technology*. Chandice Publishing Ltd.
- Brown, A. (1992). Organizational culture: The key to effective leadership and organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(2), 3–6.
- Brown, J., & Duguid, P. (1998). Organizing Knowledge. *California Management Review*, 40(3).
- Burns, J. M. (2010). *Leadership*. New York: Tantor Media.
- Chamorro Miranda, D. J. (2006). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a. Tesis doctorales. Ciencias sociales*. Madrid: [Universidad Complutense], Servicio de Publicaciones.
- Chanducas, L. (2014). *Liderazgo transformacional de los directores y la satisfacción laboral de los docentes de la Asociación Educativa Adventista Nor Oriental, 2014* (Tesis). Universidad Peruana Unión, Lima.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (3ra ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Chung, V., & Leiva, M. (2013). *Características de la cultura organizacional en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque* (Investigación). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque.
- Coad, A. & Berry, A. (1998). *Transformational Leadership And Learning Orientation*, *Leadership And Organization Development Journal*, 19(3), 164-172.
- Dandridge, T., Mitroff, I., & Joyce, W. (1980). Organizational Symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5(1), 77–82.
- Davenport, T. (1994). Saving IT's Soul: Human Centered Information Management. *Harvard Business Review*, 72(2), 119–131.
- Davenport, T. H., Long, D. W. de, & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *MIT Sloan Management Review*, 39(2), 43–57.

- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge : how organizations manage what they know*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Del Moral, A., Pazos, J., Rodríguez Esteban, Rodríguez, A., & Suárez, S. (2007). *Gestión del Conocimiento* (Primera). España: Thomson; Thomson-Paraninfo.
- DeLong, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113–127.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese Firms. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37.
- Deshpande, R., & Webster, F. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3–15.
- Drucker, P. F. (1946). *Concept of the corporation*. New York: John Day Company.
- Duhon, B. (1998). It's All in our Heads. *Inform*, 12(8).
- Fernández, M., & Sánchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional: Concepto desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Fey, C., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can an American theory be applied in Russia. *Organizational Science*, 14(6), 686–706.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Hill series in management. New York: McGraw-Hill Book Company Inc.
- Gamble, P. R., & Blackwell, J. (2002). *Knowledge management: A state of the art guide*. London: Kogan Page.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior* (6th ed.). Boston: Prentice Hall.
- Gil, F., & Alcover, C. M. (2003). *Introducción a la psicología de las Organizaciones*. Madrid: Larousse - Alianza Editorial.
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387.
- Grieves, J. (2000). Introduction: the origins of organizational development. *Journal of Management Development*, 19(5), 345–447.
- Haggie, K., & Kingston, J. (2003). Choosing your knowledge strategy. *Journal of Knowledge Management Practice*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (1ra ed.). Boston: Prentice Hall.
- Hofstede, G., Bram, N., Daval, O. D., & Geert, S. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286–316.

- House, R., & Mitchell, T. (1970). A Path-Goal Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 277–298.
- Kuang, H., Ren, H., & Huei, C. (2010). *The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction on the Organizational Performance in the Non-profit Organizations*. Nan Haw University, Taiwan.
- Lawson, S. (2003). *Examining the relationship between organizational culture and knowledge management* (Tesis). Nova Southeastern University.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10.
- Likert, R. (1971). *Novos Padroes em Administracao*. Sao Paulo: Atlas.
- Likert, R. (1979). From Production and Employee Centeredness to Systems 1 - 4. *Journal of Management*, 5, 147–156.
- Logan, R. K. (2010). *Understanding new media: Extending Marshall McLuhan*. New York: Peter Lang.
- Marcone, R. (2001). *Cultura organizacional en unidades escolares. Aspectos diferenciadores* (Tesis). Universidad de Oviedo, Oviedo.
- McGregor, D. (1960). *Human side of enterprise*. S.I.: McGraw-Hill Book Company Inc.
- McInerney, C. (2002). Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(12), 1009–1018.
- Nam, H. (2009). The Impact of leadership behaviours and organizational culture on knowledge management practices in small and medium enterprises (Tesis). Science, Environment, Engineering and Technology Griffith University
- Nonaka, I. (1994). Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizational Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). Los Angeles, London: SAGE.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(8), 574.
- Posner, P. (2009). The Pracademic: An Agenda for Re-Engaging Practitioners and Academics. *Public Budgeting & Finance*, 29(1), 12–26.
- Ribelin, P. J. (2003). *Retention reflects leadership style*. *Nursing Management*, 34(8), 18-19.
- Rios, T. (2012). La Gestión del Conocimiento y la Educación Superior Universitaria. *Gestión en el Tercer Milenio -UNMSM*, 15(30).

- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (2da ed.). New York: Free Press.
- Rost, J. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- Sakaiya, T. (1992). *Knowledge-Value Revolution: Or, a History of the Future*. Japón: Kodansha International.
- Schein, E. H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=1505254>
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). *The Jossey-Bass business & management series*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass; [Chichester : John Wiley.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational dynamics Summer*, 10(1), 33.
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies for building a learning organization*. New York, London: Currency.
- Stogdill, R. (1948). Personal Factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35–71.
- Thomas, J. C., Kellogg, W. A., & Erickson, T. (2001). The knowledge management puzzle: Human and social factors in knowledge management. *IBM Systems Journal*, 40(4), 863–884.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York, Chichester: Wiley.
- Turpo, J. (2014). *Cultura organizacional, imagen institucional y calidad de los servicios educativos según la percepción de los alumnos, pares, docentes y público externo de la Universidad Peruana Unión* (Tesis). Universidad Peruana Unión, Lima.
- Toscano, N. (Agosto, 2015). *Understanding the Impact of Leadership and Organizational Culture on Nonprofit Employees' Commitment and Turnover Intention* (Tesis). Virginia Commonwealth University, Virginia. Retrieved from <http://scholarscompass.vcu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4950&context=etd>
- Vallejos, C. (2011). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Aplicación Productos Unión en el periodo 2010* (Tesis). Universidad Peruana Unión, Lima.
- Wellman, J. L. (2013). *Organizational learning: How companies and institutions manage and apply knowledge*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Young, G., Sapienza, H., & Baumer, D. (2003). The influence of flexibility in buyersellerrelationships on the productivity of knowledge. *Journal of Business Research*, 56(6), 443–451.

APÉNDICE

Apéndice A

Confiabilidad de los instrumentos de medición

Tabla A1

Coeficientes de confiabilidad de los instrumentos de medición

Instrumento de Medición	Nº Ítems	Coef. Alfa de Cronbach
Liderazgo Transformacional (MLQ – 5X Short Form)	20	0.8706
Liderazgo Transaccional (MLQ – 5X Short Form)	16	0.7293
Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison	36	0.8895
Cuestionario de Gestión de Conocimiento	15	0.8028

Apéndice B

Validación de los instrumentos de medición

Tabla B1

Medidas de bondad de ajuste para la validación de los instrumentos de medición

Instrumento de Medición	χ^2	GFI	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
Liderazgo Transformacional (MLQ – 5X Short Form)	210.739*	0.801	0.119	0.042	0.879	0.823
Liderazgo Transaccional (MLQ – 5X Short Form)	113.967	0.961	0.033	0.062	0.965	0.957
Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison	626.150	0.951	0.021	0.060	0.979	0.977
Cuestionario de Gestión de Conocimiento	82.298	0.961	0.002	0.049	0.981	0.978

Nota: GFI: Índice de bondad de ajuste; RMSEA: Raíz del error de aproximación cuadrático medio; SRMR: Raíz del error cuadrático medio estandarizado; CFI: Índice de Ajuste Comparativo; TLI: Índice Tucker – Lewis.

* $P < 0.05$

Tabla B2

Valores propios de los factores retenidos para el test de liderazgo transformacional

Factor	Valor Propio	Proporción	Prop. Acumulada
1	5.61555	0.2808	0.2808
2	2.42122	0.1211	0.4018
3	2.17866	0.1089	0.5108

Tabla B3

Cargas Factoriales de los Factores de Liderazgo Transformacional

Ítems	Dimensión	Cargas Factoriales		
		Factor 1	Factor 2	Factor 3
6. Habla de su/sus valores y creencias más importantes.	IIC	0.6812	0.1030	-0.0817
10. Inculca el orgullo dentro de mí por estar asociado con él/ella	IIA	0.6116	-0.1905	0.1158
14. Indica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	IIC	0.6224	0.1066	-0.1211
18. Va allá del interés propio por el bien del grupo.	IIA	0.7153	0.0435	0.1330
21. Actúa de forma que gana mi respeto.	IIA	0.6421	0.2110	-0.0111
23. Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones.	IIC	0.7027	0.0308	0.0709
25. Muestra una sensación de poder y confianza.	IIA	0.6682	0.2533	0.1318
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión	IIC	0.6913	-0.0365	0.0938
9. Habla con optimismo sobre el futuro.	MI	0.7037	-0.1949	0.0194
13. Habla con entusiasmo acerca de lo que se necesita lograr.	MI	0.6577	-0.0330	0.2783
26. Articula una visión convincente del futuro.	MI	0.7517	0.0292	0.0337
36. Expresa confianza en que se lograrán los objetivos.	MI	0.7022	0.0568	-0.0651
2. Reexamina supuestos críticos a cuestionar si son apropiados.	EI	0.0047	-0.0083	0.7644
8. Busca diferentes perspectivas en la resolución de problemas.	EI	0.0903	0.1415	0.7141
30. Llega a ver los problemas desde diferentes ángulos.	EI	0.1136	0.0280	0.6694
32. Sugiere nuevas formas para completar las tareas.	EI	0.0104	0.1004	0.6517
15. Pasa el tiempo adiestrando a sus empleados.	CI	0.1363	0.7574	0.0808
19. Me trata como un individuo en lugar de un miembro del grupo.	CI	-0.1236	0.7591	-0.0816
29. Considera que poseo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que los demás.	CI	0.0597	0.7300	0.1631
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	CI	0.0581	0.7023	0.0703

Apéndice C

Correlaciones entre las dimensiones de liderazgo y gestión de conocimiento

Tabla C1

Correlaciones entre las dimensiones del liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento

Liderazgo Transformacional	Gestión del Conocimiento			
	Internalización	Socialización	Externalización	Combinación
Carisma	0.8709**	0.7460**	0.6081**	0.6466**
Estimulación Intelectual	0.2594*	0.2533*	0.1951*	0.1883*
Consideración Individual	0.2496*	0.2309*	0.2373*	0.2677*

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$

Tabla C2

Correlaciones entre las dimensiones del liderazgo transaccional y la gestión del conocimiento

Liderazgo Transaccional	Gestión del Conocimiento			
	Internalización	Socialización	Externalización	Combinación
Recompensa Contingente	0.8008**	0.7827*	0.7250**	0.7827**
Gestión por excepción - Activo	0.2198*	0.1707*	0.0533	0.1063
Gestión por excepción - Pasivo	0.2659*	0.2839*	0.1042	0.1675*
Lasses - Faire	0.1294	0.1134	0.0785	0.0198

* $P < 0.05$. ** $P < 0.01$

Apéndice D

Regresión entre cultura organizacional y liderazgo

Tabla D1

Análisis de regresión múltiple que explica la cultura organizacional desde los tipos de Liderazgo

Variable Explicativa	Modelo 1	Modelo 2
Constante	2.6492**	2.7359**
Transformacional	0.5189**	-
Transaccional	-	0.5822**
R^2	0.5305	0.4635

** $p < 0.01$

ANEXOS

Anexo A

Test de cultura organizacional

Utilizando la siguiente escala, por favor indicar en qué medida está de acuerdo con las siguientes declaraciones acerca de su cultura organizacional y las formas en que su organización opera.

En mi área:

Ítems	1	2	3	4	5
PARTICIPACION					
1. Las decisiones se toman generalmente en el nivel donde se encuentra disponible la mejor información.					
2. La información es ampliamente compartida, para que todo el mundo puede conseguirlo					
3. Todo el mundo cree que él o ella puede tener un impacto positivo					
4. El trabajo es parte de un equipo					
5. Nos apoyamos en la coordinación para realizar el trabajo, en lugar de la jerarquía					
6. Los equipos son los bloques principales de esta organización					
7. Mejoramos constantemente en comparación con nuestros competidores					
8. Seguimos invirtiendo en las capacidades de nuestros empleados					
9. La capacidad de las personas se considera como una importante fuente de ventaja competitiva					
CONSISTENCIA					
10. Los líderes y los gerentes siguen las pautas que se fijaron para el resto de la organización					
11. Hay un conjunto claro y coherente de valores que rige la forma en que hacemos negocios					
12. Códigos éticos guían nuestros comportamientos					
13. Cuando se producen desacuerdos , trabajamos duro para lograr soluciones que beneficien a ambas partes					
14. Es fácil llegar a un consenso , incluso en temas difíciles					
15. A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre cuestiones clave					
16. Personas de diferentes unidades de la organización todavía comparten una perspectiva común					

17. Es fácil coordinar los proyectos en todas las unidades funcionales en esta organización					
18. Hay una buena alineación de los objetivos de los distintos niveles de esta organización					
ADAPTABILIDAD					
19. Somos muy receptivos					
20. Respondemos así a los competidores y otros cambios					
21. Continuamente adoptamos nuevas y mejores formas de hacer el trabajo					
22. Los comentarios y recomendaciones del cliente a menudo conducen a cambios					
23. Los clientes entrantes influyen directamente en nuestras decisiones					
24. Los intereses del cliente final a menudo son ignorados en nuestras decisiones					
25. Nosotros vemos el fracaso como una oportunidad para el aprendizaje y la mejora					
26. Animamos y premiamos a los que toman riesgos					
27. Nos aseguramos de que coordinemos nuestras acciones y esfuerzos entre las diferentes unidades					
MISION					
28. Hay un propósito y dirección a largo plazo					
29. Hay una clara misión que le da sentido y dirección a nuestro trabajo					
30. Hay una estrategia clara para el futuro					
31. Existe un amplio consenso acerca de las metas de esta organización					
32. Los líderes de esta organización establecen metas que son ambiciosos, pero realistas					
33. La dirección ha establecido claramente los objetivos que estamos tratando de cumplir					
34. Tenemos una visión compartida de lo que esta organización va a ser en el futuro					
35. Los líderes de nuestra organización tienen una orientación a largo plazo					
36. Nuestra visión crea el entusiasmo y la motivación de nuestros empleados					

Anexo B

Cuestionario multifactor de liderazgo

Utilizando la siguiente escala, por favor califique a su líder inmediato superior marcando con una X su elección en las siguientes declaraciones

En mi área:

Ítems	0	1	2	3	4
1. Me proporciona asistencia a cambio de mis esfuerzos.					
2. Reexamina supuestos críticos a cuestionar si son apropiados.					
3. Deja de interferir hasta que los problemas se agraven.					
4. Centra la atención en las irregularidades, errores y desviaciones de las normas.					
5. Evita involucrarse cuando surgen problemas importantes.					
6. Habla de su/sus valores y creencias más importantes.					
7. Está ausente cuando se le necesita.					
8. Busca diferentes perspectivas en la resolución de problemas.					
9. Habla con optimismo sobre el futuro.					
10. Inculca el orgullo dentro de mí por estar asociado con él/ella					
11. Discute en términos específicos, que es responsable de la consecución de las metas de desempeño.					
12. Espera a que las cosas salgan mal antes de tomar acciones.					
13. Habla con entusiasmo acerca de lo que se necesita lograr.					
14. Indica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.					
15. Pasa el tiempo adiestrando a sus empleados.					
16. Deja claro lo que uno puede esperar recibir cuando se alcanzan los objetivos de rendimiento.					
17. Demuestra que él/ella es un firme creyente en "si no está roto, no lo arregles"					
18. Va allá del interés propio por el bien del grupo.					

19. Me trata como un individuo en lugar de un miembro del grupo.					
20. Demuestra que los problemas deben convertirse en crónicos antes de actuar.					
21. Actúa de forma que gana mi respeto.					
22. Concentra su atención en tratar los errores, quejas y fracasos.					
23. Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones.					
24. Realiza un seguimiento de todos los errores.					
25. Muestra una sensación de poder y confianza.					
26. Articula una visión convincente del futuro.					
27. Dirige mi atención hacia los fracasos para cumplir las normas					
28. Evita tomar decisiones.					
29. Considera que poseo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que los demás.					
30. Llega a ver los problemas desde diferentes ángulos.					
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.					
32. Sugiere nuevas formas para completar las tareas.					
33. Los retrasos responden a cuestiones urgentes.					
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión					
35. Expresa satisfacción cuando logro las expectativas.					
36. Expresa confianza en que se lograrán los objetivos.					

Anexo C

Cuestionario gestión del conocimiento

Utilice la siguiente escala; por favor indique la frecuencia de cada uno de los siguientes procesos y herramientas se utilizan para gestionar el conocimiento dentro de la organización.

Ítems	1	2	3	4	5
1. Aprender haciendo.					
2. Capacitación en el trabajo.					
3. Aprendiendo por observación.					
4. Reunión cara a cara					
5. Se usa aprendices y mentores para transferir el conocimiento.					
6. Reuniones de reflexión, retiro o campamentos.					
7. Rotación de los empleados en todas las áreas					
8. Proyectos de cooperación a través de las Direcciones					
9. Repositorios de información, buenas prácticas y lecciones aprendidas					
10. Páginas web (Intranet e Internet)					
11. Bases de datos					
12. Modelación basado en analogías					
13. Captura y transferencia de conocimiento de expertos					
14. Sistemas de soporte a la decisión					
15. Apuntadores a la experiencia (habilidad "páginas amarillas")					
16. Chat en grupo web(s) basados en grupo de discusión					
17. Trabajo en grupo y otras herramientas de colaboración en equipo					