

CAPÍTULO 6

6. Relación de la cultura organizacional y el liderazgo transformacional en la gestión del conocimiento

María Jimena López Burbano

The Relationship Between Organizational Culture and Transformational Leadership in Knowledge Management

Relación de la Cultura Organizacional

y el Liderazgo
Transformacional
en la Gestión del
Conocimiento

*The Relationship Between
Organizational Culture and
Transformational Leadership
in Knowledge Management*

María Jimena López Burbano

Universidad Católica de Pereira

jimena.lopez@ucp.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4995-1646>

Resumen

El propósito del trabajo investigativo consistió en conocer la relación de la cultura organizacional y el liderazgo transformacional en la gestión del conocimiento en una institución de educación superior de carácter privado, ubicada en la ciudad de Pereira Colombia.

En cuanto a la metodología, enfatiza en una investigación de carácter cuantitativa, con un alcance descriptivo – correlacional. Se aplicó una encuesta a 122 colaboradores, distribuidos entre docentes y funcionarios administrativos, quienes, de forma voluntaria y bajo consentimiento informado, accedieron a participar en la investigación.

La recolección de los datos se realizó mediante un instrumento, constó de 89 preguntas, calificadas bajo escala Likert con 5 alternativas de respuesta. Para la medición de la variable cultura organizacional se tomó el modelo de Cameron y Quinn; para la variable de liderazgo transformacional se tomó como referencia el instrumento de Mendoza Martínez, bajo el modelo teórico de Bass y Avolio, donde se incluyen las variables de resultados; finalmente, la variable de gestión del conocimiento, por el modelo de Nonaka y Takeuchi.

Los resultados se analizaron mediante el software estadístico SPSS versión 23, permitiendo conocer una correlación significativa $\rho=0.929$ entre variables de resultados y liderazgo transformacional; asimismo, $\rho=0.443$, $\rho=0.512$ entre cultura organizacional, liderazgo transformacional y variables de resultados respectivamente. Por último, $\rho=0.426$ $\rho=0.463$, $\rho=0.649$ entre gestión del conocimiento, liderazgo transformacional, variables de resultados y cultura organizacional respectivamente, establecida mediante el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson.

Palabras Clave: cultura organizacional, liderazgo transformacional, variables de resultado, gestión del conocimiento

Abstract

The main objective of this research is to publicize the results obtained through the investigative process, designed and implemented in the work called: "Relation of organizational culture and transformational leadership in knowledge management at the Catholic University of Pereira (UCP)". Methodologically, it is a quantitative research, with a descriptive-correlational scope.

This method consists in quantifying the index of the results obtained, which proceeds within the groups through a survey. The instrument was applied to 122 collaborators, distributed among teachers and administrative officials of the Catholic University of Pereira (UCP), who voluntarily, under informed consent, agreed to participate in the research.

The data collection was carried out through a Google form sent to the emails of the participants and collaborators of the entity. The instrument consisted of 89 questions, rated on a Likert scale with 5 response alternatives. For the measurement of the organizational culture variable, the Cameron and Quinn model was used. In regard to the transformational leadership variable, the Mendoza Martínez instrument was taken as a reference under the theoretical model of Bass and Avolio, which includes the outcome variables. Finally, the knowledge management variable was chosen by the Nonaka and Takeuchi model.

The results were analyzed using the statistical software SPSS version 23, allowing us to know a significant correlation $\rho=0.929$ between out-

come variables and transformational leadership, likewise, $\rho=0.443$, $\rho=0.512$ between organizational culture, transformational leadership and outcome variables respectively; Finally, $\rho=0.426$ $\rho=0.463$, $\rho=0.649$ between knowledge management, transformational leadership, outcome variables, and organizational culture respectively, established by calculating Pearson's coefficient of connections.

Keywords: organizational culture, transformational leadership, outcome variables, knowledge management

Introducción

Las organizaciones existen con el objetivo de cumplir su misión, servir y dar solución a las demandas que la sociedad requiere; además, tienen la necesidad de sostenerse y crear ventajas competitivas para lucrarse de ellas, por ende, es fundamental que las organizaciones se interesen por conocer la relación de la gestión del conocimiento con el liderazgo y la cultura organizacional.

Es así como, en las últimas tres décadas, el conocimiento en las organizaciones ha sido procesado por medio de las tecnologías de la información y comunicación, lo cual ha mejorado el proceso de almacenamiento y preservación de la información. Sin embargo, disponer de un conocimiento y acceder a él no es suficiente para lograr mecanismos de creación, codificación, diseminación y aplicación. Por otro lado, socializar el conocimiento y hacerlo asequible a toda la organización requiere capacidad de liderazgo; al mismo tiempo, una adecuada cultura organizacional, definida como un patrón de conducta común compartida entre los individuos, permeada desde los valores, ideas, hábitos y tradiciones.

Según Chung (2017), la cultura organizacional impacta el estilo de liderazgo que, a su vez, determina cómo se gestiona el conocimiento. Por otra parte, Araya-Guzmán et al., (2019), afirma que la creación del conocimiento y la memoria organizativa genera efectividad en el entorno,

mejora la transferencia interna del conocimiento y optimiza el rendimiento organizativo.

Situación problema

En la sociedad del conocimiento, las organizaciones contemporáneas y particularmente en las instituciones de educación superior (IES), enfrentan el reto de transformar el conocimiento individual y colectivo de sus colaboradores en un activo estratégico. Drucker (1995) sostuvo que el conocimiento ha desplazado a los factores tradicionales de producción (tierra, trabajo y capital) como el recurso más significativo de las organizaciones; no obstante, la sola disponibilidad de dicho conocimiento no garantiza su aprovechamiento, en tanto sus procesos de captura, apropiación y transferencia interna y externa continúan ocurriendo de manera espontánea y no estructurada (Rueda, 2015). Esta tensión, entre el reconocimiento discursivo del conocimiento como activo estratégico y la ausencia de mecanismos deliberados para gestionarlo, constituye el núcleo problemático del presente capítulo.

La gestión del conocimiento no ocurre en el vacío organizacional: se encuentra mediada por la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias, hábitos y patrones de conducta compartidos que orientan la manera en cómo los integrantes de una organización piensan, sienten y actúan (Fajardo, 2020; Minsal & Pérez, 2017); igualmente, por el estilo de liderazgo ejercido por quienes dirigen los procesos institucionales. En esencia, el liderazgo transformacional ha sido documentado como un estilo que moviliza a los colaboradores hacia la apropiación de la misión y la visión organizacional, generando compromiso, mística y productividad favorables al intercambio de saberes (Bracho & García, 2013). De esta manera, cultura organizacional y liderazgo transformacional, de acuerdo con la literatura, emergen como condiciones habilitantes o, en su defecto, restrictivas de la gestión del conocimiento.

Pese a lo anterior, la revisión de antecedentes

internacionales y nacionales evidenció que la relación entre estas tres categorías no es unívoca ni se comporta de manera homogénea, según el contexto organizacional. Chung (2017), en su estudio con escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, encontró que la cultura organizacional no modera la relación entre el liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento, mientras que sí se percibe cuando el liderazgo es de tipo transaccional; este hallazgo advierte que el sustento de la cultura varía, según el estilo de liderazgo analizado y no puede darse por sentado.

Por su parte, Araya-Guzmán et al. (2019) señalan que la creación de conocimiento y la memoria organizativa mejoran la transferencia interna del conocimiento y el rendimiento organizativo, al igual que Murillo-Vargas et al. (2020), en un estudio con setenta y cuatro IES colombianas, documentan una relación positiva entre el estilo de liderazgo directivo y la gestión del conocimiento. Estos antecedentes, sin embargo, tienden a abordar las categorías de a pares entre cultura y conocimiento, o liderazgo y conocimiento y, con menor frecuencia, examinan de manera conjunta la tríada que aquí se contempla: cultura organizacional, liderazgo transformacional y gestión del conocimiento.

A nivel regional, los estudios disponibles en el contexto del Eje Cafetero colombiano refuerzan este vacío. Investigaciones como la de Bueno y Orozco (2019), realizada en la Universidad Tecnológica de Pereira, documentan la relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional; en esta misma línea, la de Londoño Galeano y García Ospina (2015), desarrollada en una empresa de la ciudad de Pereira, aborda la cultura para la gestión del conocimiento. Aun así, no integran simultáneamente las tres categorías objeto de este estudio, ni se ocupan de una IES de carácter privado. Esta ausencia de estudios integradores en el ámbito universitario regional constituye uno de los vacíos centrales para profundizar en la investigación aquí planteada.

En este escenario se inscribe la institución de educación superior objeto de estudio, ubicada en la ciudad de Pereira (Risaralda). Como toda organización educativa, su funcionamiento cotidiano exige la articulación de procesos de docencia, investigación y gestión administrativa, en los cuales se vinculan docentes y funcionarios administrativos con diversas percepciones o prejuicios en términos organizacionales. Esta diversidad plantea un desafío adicional: la posibilidad de que la cultura organizacional, el liderazgo y la gestión del conocimiento sean percibidos de manera distinta, según el tipo de vinculación del colaborador, lo que tendría implicaciones directas sobre la cohesión institucional y sobre la efectividad de cualquier estrategia enfocada en fortalecer dichos procesos.

En consecuencia, el problema que orienta la presente reflexión no se circunscribe únicamente a determinar si existe relación entre la cultura organizacional, el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento en una institución de educación superior, sino a comprender por qué dicha relación se manifiesta con la intensidad y en las direcciones planteadas; a su vez, qué factores explican la persistencia de brechas entre la significancia estadística de estas y la débil formalización de los procesos de conversión del conocimiento. De este modo, se formula el interrogante que fundamenta el desarrollo teórico y metodológico de la investigación: ¿De qué manera la cultura organizacional y el liderazgo transformacional inciden en los procesos de gestión del conocimiento?

Referente teórico

Cultura organizacional

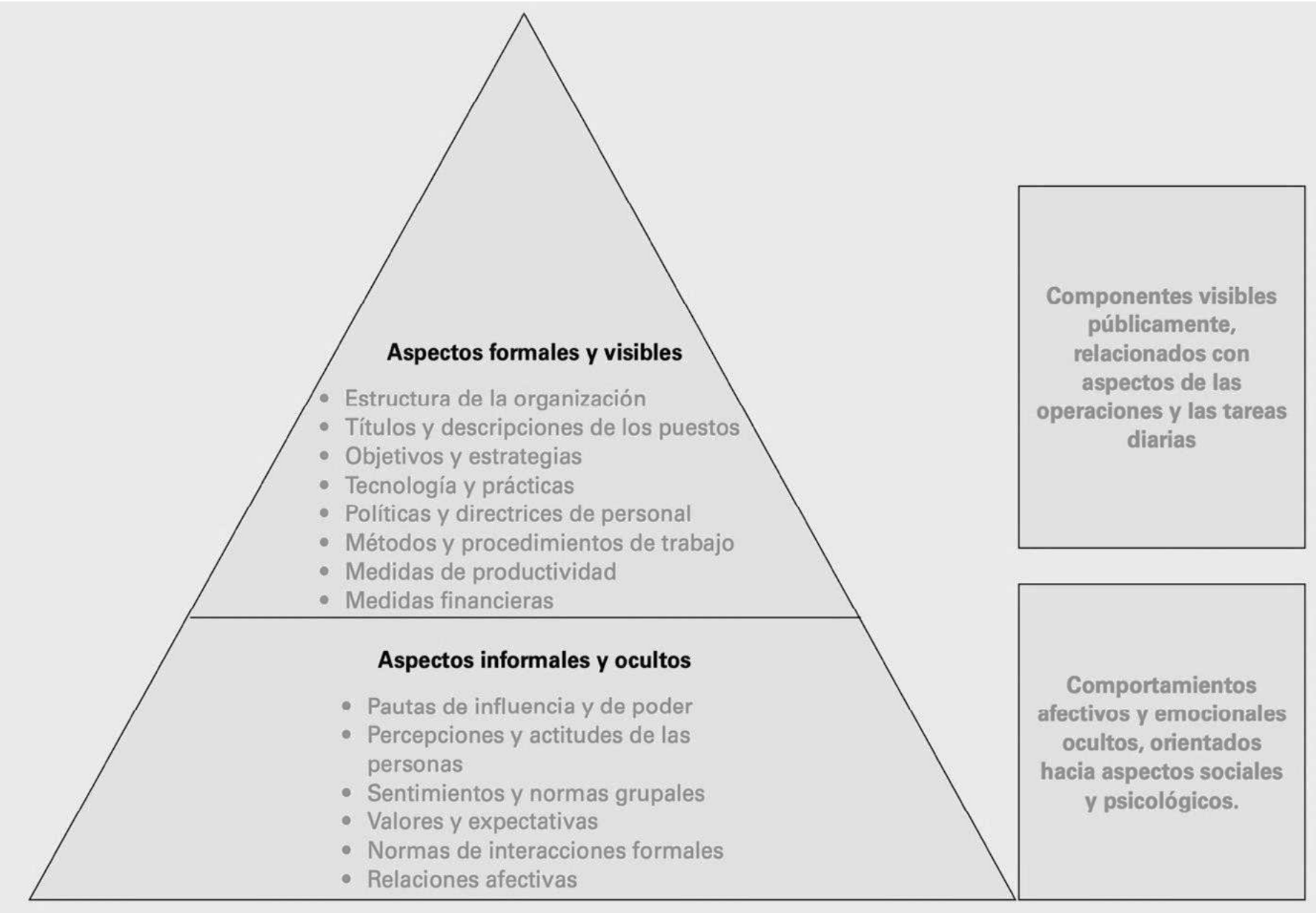
Como lo plantean Minsal y Pérez (2017):

La cultura organizacional es un elemento esencial para gestionar el conocimiento en una organización, su concepto hace referencia a un patrón de conducta común, utilizado por los individuos y grupos que in-

tegran una organización con personalidad y características propias. Se trata de un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación. Es un factor que influye en las prácticas y actitudes administrativas y no administrativas de los miembros de la organización. Las organizaciones tienen una cultura propia, pero ella es, a su vez, un reflejo de la sociedad circundante, de los sistemas de valores de estas sociedades y naciones, de su filosofía, de su política, de su religión, etcétera (p.1,2).

En esta perspectiva, Chiavenato (2015) indica que una organización se le conoce por su cultura, la cual no es palpable, solo es conocida a razón de sus efectos y consecuencias, es semejante a un iceberg, por encima del agua están los aspectos visibles, aquellos elementos físicos: colores, espacios, métodos y procedimientos, tecnologías, descripciones de los puestos y políticas de administración de personal. En la parte no visible, o sumergida, es la más compleja de percibir, allí se encuentran los aspectos asociados a cómo cada individuo percibe la organización, sus actitudes, emociones; está asociado a elementos psicológicos y sociológicos de las personas. La siguiente ilustración describe estos aspectos:

Figura 1 El iceberg de la cultura organizacional



Nota. Se explica como en la parte visible se reconocen aspectos visibles o tangibles. En la parte no visible, o sumergida, se identifican aspectos como las actitudes o los sentimientos. Tomado de Chiavenato, (2015, p. 125).

En este orden de ideas, se puede indicar que cultura organizacional, como lo mencionan Robbins & Judge (2019), está direccionada a cómo el empleado advierte las características de la cultura de una organización, por tanto, tienen vida propia. Adicionalmente, va más allá de los valores o creencias de los fundadores o gerentes de una organización; si bien ellos tienen una visión de lo que debería ser, es el conjunto de lo que sucede en la organización y cómo se desenvuelve, lo que define su cultura.

Las diversas culturas organizativas pueden ser adecuadas bajo múltiples condiciones y, de acuerdo con el contexto donde se creen, ningún tipo de cultura es ideal o errónea, eso lo determinara el grado de aceptación y congruencia de sus colaboradores con ella; pues algunos colaboradores se pueden identificar con algún tipo de cultura organizativa, estar cómodos, rendir y sentirse bien, Hernández, (2016).

Liderazgo

Se deriva de la palabra liderato, cuyo significado indica condición de líder, es decir, la acción de influencia que se ejerce sobre los seguidores. Por otra parte, el concepto de líder es un anglicismo que proviene del término Leader, quiere decir guía.

El liderazgo, en términos generales, se concibe como un proceso, el cual debe ser analizado no como unas características individuales, sino en función de las relaciones interpersonales o en las estructuras sociales; al mismo tiempo, este es una audacia creadora, fundamentada en la realidad organizacional, la cual proporciona visión del futuro en sinergia con las estrategias organizacionales, con el objetivo de realizar esa visión en un proceso motivador, que tendrá como consecuencia un crecimiento personal para el trabajador.

Este genera un cambio en una organización o grupo social, en un período de tiempo definible, donde participa un colectivo de personas; de tal modo, el líder direcciona un proceso, sin importar las características individuales de

la persona, ni el nivel de voluntariedad y planeación con que ejerza su rol.

Al respecto, el liderazgo se configura como la posibilidad de trascender a la humildad, como un escenario lleno de posibilidades, de visión, de confianza; siempre en busca de un destino para las personas y las organizaciones. Tomando en cuenta lo anterior se puede intuir que el liderazgo plantea el logro de resultados significativos, no solo a nivel organizacional, también en el desarrollo individual de las personas.

Liderazgo transformacional

Este tipo de liderazgo ha tomado fuerza y relevancia en los últimos años, al respecto, Pérez & Camps, (2011, p.18), señalan que:

El liderazgo transformacional está constituido por cinco factores:

1. estimulación intelectual
2. y consideración individual,
3. influencia idealizada atribuida, o las atribuciones hechas por los seguidores del líder como resultado de su percepción de él o ella;
4. influencia idealizada conductual, o las conductas específicas del líder que sus seguidores pueden observar directamente; y
5. motivación inspiradora, que se refiere a un liderazgo dirigido a motivar a los seguidores en el logro de metas ambiciosas que previamente fueron percibidas como imposibles.

Bajo esta lógica, las nuevas dinámicas sociales, tecnológicas y económicas han suscitado la reflexión de varios autores, entre ellos a Gil et al., (2011), sobre el concepto del nuevo liderazgo o los liderazgos emergentes. Las investigaciones más recientes mencionan que los líderes deben: adoptar un papel complejo, capaz de compaginar la continuidad con el cambio y la innovación, y que, a la vez, esté sólidamente fundado en principios éticos y valores sociales. De manera similar, el escenario derivado de la glo-

balización requiere ejercer un liderazgo global e integrador, sensible a las diferencias culturales.

Por otra parte, la creciente complejidad e incertidumbre de las situaciones empresariales actuales y el trabajo intensivo en conocimiento hacen inviable la actuación de un único líder y requieren equipos multiprofesionales, con autonomía para trabajar y un liderazgo compartido que emerja del propio equipo. Finalmente, las nuevas formas de trabajo, como los equipos virtuales o equipos distribuidos, modifican las relaciones tradicionales del líder con los colaboradores, requiriendo un nuevo tipo de liderazgo a distancia y con delegación de funciones. (Gil et al., 2011, p. 39).

Los líderes transformacionales influyen en las interrelaciones de sus equipos de trabajo, promueven el cambio de visión de tal manera que las personas dejen a un lado el individualismo para buscar el interés colectivo; proporcionan una alta motivación al equipo de trabajo, con el objetivo de realizar cambios o ajustes en la escala de valores, actitudes y creencias para desplegar las capacidades de sus seguidores; son capaces de inspirar a través del ejemplo, actuando de manera positiva, entusiasta y optimista, dicho ejemplo es persuasivo, no autoritario que refuerza cualquier proyecto y ayuda a su concreción.

Bass & Avolio (1994), son mencionados en muchas investigaciones como los mayores exponentes del liderazgo transformacional, consideran que el líder tiene la facultad de desarrollar las capacidades y elevar el interés de los seguidores para encaminarlos a la misión organizacional, rescatan que el líder valora el trabajo en equipo y la motivación individual como elementos clave para alcanzar los objetivos trazados por la organización. El líder tiene la característica de enfocarse en el individuo y en sus necesidades, por ello, definieron el modelo MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), el cual permite medir los componentes del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire. Se mencionan cuatro componentes para medir

a un líder transformacional:

1. Liderazgo carismático (atributos – conducta). Actúan desde el ejemplo y son modelos que seguir; alcanzan el respeto la confianza y la admiración por sus seguidores. Sus seguidores esperan que los líderes tomen riesgos y sean conscientes en lugar de arbitrarios, de tal manera que pueden ser considerados con capacidades extraordinarias persistencia y determinación.
2. Motivación Inspiradora. Los líderes transformacionales son el reflejo de la motivación que inspiran proporcionando significado al trabajo y a los retos en equipo. Los líderes consiguen que los equipos se sumerjan y hagan suyo los objetivos y las metas trazadas por la organización.
3. Estimulación Intelectual. Los líderes trabajan para crear ambientes creativos e innovadores, estimulan la resolución de conflictos, atacando situaciones viejas de formas nuevas. No se hacen críticas colectivas sobre los errores individuales. Los seguidores son invitados a ver nuevos enfoques a los problemas y sus ideas no son criticadas si difirieran de los planteamientos del equipo o del líder.
4. Consideración Individual. En términos generales se puede indicar que la consideración individual se practica cuando se crean nuevas oportunidades de aprendizaje, mediante el apoyo y el reconocimiento de las diferencias individuales en términos de necesidades y deseos. Los líderes transformacionales actúan como coach o mentores desarrollando sucesivamente a sus seguidores hacia niveles más altos su potencial. Se prioriza la comunicación bidireccional y se practica la administración (todos hacen el papel de todos) en el lugar de trabajo. El líder delega tareas como opción de desarrollo y aprendizaje a sus seguidores, haciendo

monitoreo y direccionando si es necesario, para asegurar el progreso, sin ser controladores.

5. Como lo exponen Gil-García et al., (2018), “el líder transformacional se caracteriza por su proactividad, por estimular consciencia crítica en sus seguidores, por concientizar a éstos hacia lo colectivo, y también por ayudarlos a obtener un alto grado de logros”. Robbins & Judge, (2019), bajo este mismo enfoque, plantean que “los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario” (p. 266).

Gestión del conocimiento

Según lo plantea Murillo y Vargas et al., (2020), la generación del conocimiento científico es uno de los objetivos misionales de las instituciones de educación superior (IES), este tipo de organizaciones son conocidas como centros del saber y se caracterizan por producir, difundir y aplicar conocimiento a través de la investigación científica; a su vez, se constituyen un referente significativo y son las llamadas a la transformación de la sociedad. Las universidades son las llamadas sociedades de la información y del conocimiento, por ende, hoy más que nunca deben estar preparadas para los cambios; de lo contrario, pueden colocar en riesgo su vigencia como organización en una sociedad que espera que las mismas den respuesta inmediata a sus demandas y necesidades, según lo plantea Naranjo (2020).

De acuerdo con Chacón-Cruz et al., (2017), la gestión del conocimiento organizacional es definida como uno de los enfoques modernos de dirección, el cual hace énfasis en las personas y del conocimiento que estas poseen y pueden aportar a la organización, es catalogado como el valor más importante que necesita ser aprovechado por los directivos para el desarrollo de sus procesos, en función del cum-

plimiento de la misión social.

En esta misma línea, el conocimiento se encuentra en dos formas: tácito y explícito, como lo plantea Medina y Arjonilla (2013), el primero está sujeto a las personas y el segundo puede ser expresado y transformado como información en documentos, fuentes de datos, entre otros. Los autores mencionan que:

La gestión del conocimiento consiste en el tratamiento del conocimiento dentro del contexto de la organización, e incluye su creación, codificación, disseminación y aplicación, y combina estas actividades para promover el aprendizaje y la innovación. Es así que la gestión del conocimiento puede definirse como el conjunto de procesos y sistemas orientados a incrementar el capital intelectual de la empresa, e integra herramientas tecnológicas y rutinas organizativas que permiten generar nuevo conocimiento, adquirirlo de fuentes externas, emplearlo en la toma de decisiones, incorporarlo a los procesos, productos y servicios, así como facilitar su desarrollo y su transferencia hacia otras partes de la organización. El objetivo es enriquecer la agilidad de una organización, su capacidad de respuesta y su creatividad. (págs. 165-166)

El conocimiento puede verse como una mezcla fluida de valores, experiencias, información contextual que provee un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Los autores señalan que el conocimiento está no solo en los documentos, reportes, bases de datos, repositorios; también lo está en los procesos diarios, rutinas, normas y prácticas institucionales.

Por su parte, Nonaka y Takeuchi (2019), presentan el proceso de creación de conocimiento y lo dividen en conocimiento tácito y explícito. El conocimiento explícito es aquel que puede ser escrito y transferido, de una persona a otra con relativa facilidad. Por otro lado, el conocimiento tácito, es más difícil de articular dado que surge a partir de la experiencia.

Los autores manifiestan que la relación entre el conocimiento tácito y explícito se lleva a cabo de una manera dinámica y para entenderla, plantean el modelo llamado SECI (socialización, externalización, combinación e internalización), dicho modelo se basa en que el conocimiento organizacional, se crea a través de la relación entre el conocimiento tácito y explícito y, por otro lado, a pesar de que el conocimiento se desenvuelve debido a las dinámicas de las personas, las organizaciones juegan un papel fundamental en la articulación y ampliación del mismo conocimiento (tácito).

Con lo anterior, estos autores presentan el proceso de creación de conocimiento como una espiral, por lo tanto, en una organización el conocimiento explícito y tácito en el ámbito de la creación del conocimiento interactúan a través de cuatro fases:

Socialización: es decir, la conversión de conocimiento tácito a explícito; implica el intercambio del conocimiento tácito entre los individuos que realizan actividades conjuntas, desde el quehacer diario, sus experiencias y habilidades.

Exteriorización: es el proceso de articular conocimiento tácito y conocimiento explícito, “la exteriorización se apoya principalmente en dialogar” (Nonaka et al., 2019), implementar técnicas para expresar las propias ideas o imágenes en palabras, conceptos que albergan las personas en sus pensamientos.

Combinación: es la conversión de conocimiento explícito en estructuras aún más complejas de conocimiento explícito, en otro sentido, es el proceso por el cual se incorpora sistemáticamente conceptos dentro de un sistema de conocimiento. En términos prácticos se puede procesar así: primero, se captura e integra conocimiento explícito interno o externo a la organización; segundo: debe ser diseminado, es decir, transferido de una forma directa a través

de presentaciones o reuniones. Por último, ha de ser editado para que se transforme en algo más usable (se registra en documentos).

Internalización: es la conversión del conocimiento explícito nuevamente a tácito ligado íntimamente con el proceso de aprendizaje organizacional. Cuando el conocimiento se encuentra documentado, las personas que lo reciben lo pueden internalizar con más facilidad, incorporándolo a su conocimiento tácito.

En conclusión, la gestión del conocimiento está constituida desde un proceso estratégico que va más allá de la siempre administración de la información, al conformar la transferencia, la generación, organización y aplicación de ese conocimiento como elementos importantes para el aprendizaje y la innovación. Desde esta perspectiva, la producción de conocimiento científico, el enfoque organizacional de su gestión y la articulación entre el conocimiento tácito y explícito convergen en una visión integral, la cual reconoce al conocimiento como un recurso clave para fortalecer las capacidades institucionales, promover la mejora continua y favorecer la toma de decisiones fundamentadas.

Materiales y Métodos

La investigación es de tipo cuantitativo con un alcance descriptivo, en tanto se mide la información a través de los individuos, con respecto a los aspectos de cultura organizacional, liderazgo y gestión del conocimiento. Con un enfoque relacional al correlacionar las variables que componen los constructos medidos. En cuanto a la población o el universo, de acuerdo con Vara-Horna (2012), “es el conjunto de sujetos o cosas que tienen una o más propiedades en común” (pág. 221), en tal sentido, el estudio se realizó en una universidad privada de Pereira, Colombia, año 2022; cuya población total fue de 219 personas.

Tabla 7 Población

Categoría	No. Personas
Docentes	89
Administrativos	130
Total	219

Z_Score_

1.0000

0.3876

0.3209

0.0988

0.9579

Nota. Muestra de manera desagregada los colaboradores. Elaboración propia con datos suministrados por el área de gestión humana.

La muestra, de acuerdo con Vara-Horna (2012), “es un pequeño grupo de la población, seleccionado por la imposibilidad de medir a todo el conjunto que integran el estudio”, por tanto, se comprende como aquel modelo o copia fiel del original que analiza la información recolectada. La muestra objeto de estudio correspondió a 122 individuos, correspondiente al 56% de la población, con un nivel de confianza del 95% y un error de estimación del 0,06%.

Tabla 8 Muestra y variables

N	219		Tamaño de la población
z	1,96	95%	Nivel de confianza
p	0,5		Proporción de éxito
q	0,5		Proporción de fracaso
β	0,06		Error de estimación
n	120,52	122	Tamaño de la muestra

Nota. Elaboración propia

La muestra estuvo representada por 52 docentes de planta y 70 funcionarios administrativos, elegidos de forma aleatoria, quienes, de forma voluntaria, accedieron a participar en la investigación, el 42% pertenecen al género masculino y el 58% al femenino.

La selección de los participantes se realizó mediante un procedimiento de muestreo aleatorio simple dentro de cada grupo ocupacional, como se muestra en la Tabla 9 (muestra de docentes y administrativos), utilizando números aleatorios asignados a cada integrante del listado de personal. Posteriormente se seleccionaron los individuos correspondientes a cada grupo de acuerdo con el tamaño de muestra definido para el estudio.

Tabla 9 *Muestra docentes y muestra administrativos*

No	ID (por conveniencia)	Genero (1 mujer - 2 hombre)	No Aleatorio	No	ID (por conveniencia)	Genero (1 mujer - 2 hombre)	No Aleatorio	No	ID (por conveniencia)	Genero (1 mujer - 2 hombre)	No Aleatorio	No	ID (por conveniencia)	Genero (1 mujer - 2 hombre)	No Aleatorio
1	123	2	0.000383	53	222	1	0.42622766	1	244	1	0.00199430	71	1.0386	2	0.66641461
2	126	1	0.0059394	54	224	2	0.46515546	2	246	1	0.00346615	72	1.0386	2	0.36634006
3	127	2	0.0067771	55	226	2	0.46651651	3	248	1	0.01048635	73	1.0386	2	0.57015895
4	129	2	0.0317123	56	228	2	0.49708078	4	250	1	0.02664217	74	1.122	2	0.58156947
5	131	1	0.0334875	57	230	2	0.50840151	6	252	2	0.06141090	75	1.148	2	0.58701437
6	133	1	0.0417909	58	232	1	0.51697526	8	254	1	0.08386635	76	1.148	2	0.46726092
7	135	2	0.0515974	59	234	2	0.58054016	10	256	2	0.08225037	77	1.148	2	0.47338002
8	137	2	0.0533747	60	236	2	0.58658427	12	258	1	0.08154030	78	1.182	2	0.47932480
9	139	2	0.0710997	61	237	2	0.62086328	14	260	1	0.08692950	79	1.182	2	0.40306671
10	141	2	0.0744508	62	239	1	0.62529982	16	262	1	0.08132100	80	1.202	2	0.46670088
11	142	2	0.0748997	63	241	2	0.62628455	18	264	2	0.10533150	81	1.202	2	0.48807277
12	144	2	0.0767743	64	243	1	0.64738543	20	266	1	0.10786684	82	1.202	2	0.49151850
13	146	2	0.0832715	65	245	2	0.68293337	22	268	1	0.13411350	83	1.202	2	0.49963778
14	148	1	0.0917279	66	247	2	0.69541788	24	270	1	0.14499430	84	1.202	2	0.50184157
15	150	1	0.0999592	67	249	1	0.70700667	26	272	2	0.16533745	85	1.202	2	0.46804632
16	152	2	0.1003562	68	251	2	0.71330671	28	274	2	0.16855630	86	1.202	2	0.46804632
17	154	1	0.1075053	69	253	1	0.72038588	30	276	1	0.18570330	87	1.202	2	0.46804632
18	156	1	0.1094961	70	255	2	0.81207482	32	278	1	0.20444090	88	1.202	2	0.46804632
19	158	2	0.1129779	71	256	2	0.81978822	34	280	2	0.23853340	89	1.202	2	0.46804632
20	160	1	0.1201831	72	258	2	0.82535503	36	282	2	0.23853340	90	1.202	2	0.46804632
21	161	1	0.1259871	73	260	1	0.82739088	38	284	2	0.23853340	91	1.202	2	0.46804632
22	163	2	0.1394235	74	262	2	0.85033863	40	286	1	0.23853340	92	1.202	2	0.46804632
23	165	2	0.1452533	75	264	2	0.87099862	42	288	1	0.23853340	93	1.202	2	0.46804632
24	167	2	0.1548881	76	266	2	0.87075238	44	290	2	0.23853340	94	1.202	2	0.46804632
25	169	2	0.1599596	77	268	1	0.87508095	46	292	2	0.23853340	95	1.202	2	0.46804632
26	171	2	0.1943372	78	270	2	0.87832544	48	294	2	0.23853340	96	1.202	2	0.46804632
27	173	1	0.1974922	79	272	2	0.88490675	50	296	1	0.23853340	97	1.202	2	0.46804632
28	175	2	0.2259967	80	274	2	0.88492337	52	298	1	0.23853340	98	1.202	2	0.46804632
29	177	2	0.2326745	81	276	1	0.90389771	54	300	1	0.23853340	99	1.202	2	0.46804632
30	179	2	0.2932222	82	278	2	0.91587397	56	302	1	0.23853340	100	1.202	2	0.46804632
31	180	1	0.3097909	83	279	2	0.92395681	58	304	1	0.23853340	101	1.202	2	0.46804632
32	182	1	0.3113549	84	281	2	0.93402116	60	306	1	0.23853340	102	1.202	2	0.46804632
33	184	1	0.3189031	85	283	1	0.93817754	62	308	1	0.23853340	103	1.202	2	0.46804632
34	186	2	0.3245594	86	285	2	0.94902541	64	310	1	0.23853340	104	1.202	2	0.46804632
35	188	1	0.329901	87	287	1	0.97826321	66	312	1	0.23853340	105	1.202	2	0.46804632
36	190	2	0.3316932	88	289	1	0.99245995	68	314	1	0.23853340	106	1.202	2	0.46804632
37	192	2	0.3403995	89	291	2	0.99452985	70	316	1	0.23853340	107	1.202	2	0.46804632
38	194	1	0.3427059					72	318	1	0.23853340	108	1.202	2	0.46804632
39	196	2	0.3476565					74	320	1	0.23853340	109	1.202	2	0.46804632
40	198	2	0.3477478					76	322	1	0.23853340	110	1.202	2	0.46804632
41	199	2	0.3688873					78	324	1	0.23853340	111	1.202	2	0.46804632
42	201	2	0.3772777					80	326	1	0.23853340	112	1.202	2	0.46804632
43	203	2	0.3835598					82	328	1	0.23853340	113	1.202	2	0.46804632
44	205	2	0.3854787					84	330	1	0.23853340	114	1.202	2	0.46804632
45	207	1	0.3881448					86	332	1	0.23853340	115	1.202	2	0.46804632
46	209	2	0.3881979					88	334	1	0.23853340	116	1.202	2	0.46804632
47	211	1	0.3919977					90	336	1	0.23853340	117	1.202	2	0.46804632
48	213	2	0.3990927					92	338	1	0.23853340	118	1.202	2	0.46804632
49	215	2	0.4116959					94	340	1	0.23853340	119	1.202	2	0.46804632
50	217	2	0.4217907					96	342	1	0.23853340	120	1.202	2	0.46804632
51	218	2	0.4585157					98	344	1	0.23853340				
52	219	2	0.4437811					100	346	1	0.23853340				

Nota. Elaboración propia

Tabla 10 *Variables de cultura organizacional*

Variable	Tipos de cultura	Definiciones	Ítem	
Cultura organizacional	Cultura clan: se define por las relaciones de tipo familia, tradición, trabajo en equipo, cooperación, ayuda mutua, autodirección.	Características dominantes	1ª	Cuantitativa, descriptiva escala calificación Likert de 1 a 5
		Liderazgo organizacional	2ª	
		Gestión de los empleados	3ª	
		Unión de la organización	4ª	
		Énfasis estratégico	5ª	
		Criterio de éxito	6ª	
	Cultura adhocracia: se destaca por la innovación, toma de riesgos, autonomía como a iniciativas individuales, creatividad y búsqueda de oportunidades.	Características dominantes	1B	Cuantitativa, descriptiva escala calificación Likert de 1 a 5
		Liderazgo organizacional	2B	
		Gestión de los empleados	3B	
		Unión de la organización	4B	
		Énfasis estratégico	5B	
		Criterios de éxito	6B	
	Cultura mercado: su participación es activa en el mercado, estabilidad financiera, buena rentabilidad, poca cohesión y poco trabajo en equipo.	Características dominantes	1C	Cuantitativa, descriptiva escala calificación Likert de 1 a 5
		Liderazgo organizacional	2C	
		Gestión de los empleados	3C	
		Unión de la organización	4C	
		Énfasis estratégico	5C	
		Criterios de éxito	6C	
	Cultura jerárquica: se caracteriza por el estricto cumplimiento de las reglas y por su estructura jerárquica.	Características dominantes	1D	Cuantitativa, descriptiva escala calificación Likert de 1 a 5
		Liderazgo organizacional	2D	
		Gestión de los empleados	3D	
		Unión de la organización	4D	
		Énfasis estratégico	5D	
		Criterios de éxito	6D	

Nota. Tomado de Cameron y Quinn, (1999).

Tabla 11 Variable liderazgo transformacional y de resultados

Variable	Dimensiones	Definiciones conceptuales	Ítem
Liderazgo transformacional y de resultados	Influencia idealizada (atributo)	Es el carisma socializado del líder, donde se le percibe como confidente, poderoso, ético y un iniciador de estándares más altos. (Casida & Parker, 2011).	Cuantitativa, descriptiva-Likert de 1 a 5
	Influencia idealizada (conducta)	Son las manifestaciones carismáticas de los valores, creencias y un sentido de la misión del líder alineadas con los objetivos organizacionales. (Casida & Parker, 2011).	Cuantitativa, descriptiva-Likert de 1 a 5
	Consideración individual	Es la característica del líder que contribuye a los seguidores brindando apoyo y atendiendo las necesidades individuales. (Diebig, Bormann, & Rowold, 2016).	Cuantitativa, descriptiva-Likert de 1 a 5
	Estimulación intelectual	Son las acciones del líder que atraen a los seguidores incentivándolos a usar la lógica y el análisis, desafiándose a pensar creativamente. (Sadeghi & Lope Pihie, 2012).	Cuantitativa, descriptiva-Likert de 1 a 5
	Inspiración motivacional	Es la forma en que los líderes energizan a sus seguidores viendo el futuro con optimismo.	Cuantitativa, descriptiva-Likert de 1 a 5
	Tolerancia psicológica	El uso del sentido del humor del líder permite resolver situaciones conflictivas en aspectos de relación humana.	Cuantitativa, descriptiva escala Likert de 1 a 5
	Efectividad	Es el resultado de la eficiencia y la eficacia,	Cuantitativa, descriptiva-Likert de 1 a 5
	Esfuerzo extra	El esfuerzo extra es cuando se aumenta el deseo y la capacidad de los colaboradores de hacer el trabajo y alcanzar las metas.	Cuantitativa, descriptiva-Likert de 1 a 5
	Satisfacción	Es el sentimiento de bienestar o placer al obtener un logro.	Cuantitativa, descriptiva-Likert de 1 a 5

Nota. Tomado de Castaño, (2018, p. 60-61).

Para la variable de gestión del conocimiento se tuvo en cuenta el modelo de Nonaka y Takeuchi, con los aportes del estudio realizado por Jiménez-sierra et al., (2019), definida a continuación:

Tabla 12 Variables de gestión del conocimiento

Variable	Dimensiones	Subdimensiones o indicadores	Ítem
Gestión del conocimiento	Socialización: el conocimiento se adquiere mediante la observación, imitación y práctica. El individuo comparte experiencias.	Conocimiento tácito	Cuantitativa, descriptiva Likert de 1 a 5
		Conversión del conocimiento	Cuantitativa, descriptiva Likert de 1 a 5
	Exteriorización: se desarrolla mediante el diálogo y la reflexión colectiva usando las metáforas, analogías, conceptos o hipótesis.	Conocimiento explícito	Cuantitativa, descriptiva Likert de 1 a 5
		Conversión del conocimiento tácito a explícito	Cuantitativa, descriptiva Likert de 1 a 5
	Combinación: una vez integrado o incorporado el conocimiento en las personas o en la organización este pasa a ser tangible en el quehacer de la organización.	Conocimiento combinado	Cuantitativa, descriptiva Likert de 1 a 5
		Combinación del conocimiento explícito a explícito	Cuantitativa, descriptiva escala calificación Likert de 1 a 5
	Interiorización: hace relación al aprender haciendo, es necesario documentar el conocimiento para que las personas puedan ponerlo en práctica e interiorizarlo.	Conversión del conocimiento explícito a tácito	Cuantitativa, descriptiva escala calificación Likert de 1 a 5

Nota. Tomado de Jiménez-sierra et al., (2019).

Instrumentos para recolección de información

Se utilizó un cuestionario compuesto por 89 preguntas: las primeras 8 estuvieron relacionadas con aspectos demográficos, aspectos éticos y el consentimiento informado, donde se indicó las implicaciones y retos de participar en la investigación, para este caso, mínimo; además se dio a conocer que la encuesta era anónima, de esta manera, cada individuo era libre de aceptar o no continuar en el diligenciamiento del cuestionario.

Las tres variables de investigación: cultura organizacional, liderazgo transformacional de resultados y gestión del conocimiento fueron diseñadas bajo la escala Likert de 1 a 5, se calificó teniendo en cuenta los siguientes enunciados:

Tabla 13 Enunciados escala Likert

ÍTEM	ENUNCIADOS
1.	Totalmente en desacuerdo
2.	En desacuerdo
3.	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4.	De acuerdo
5.	Totalmente de acuerdo

Nota. Elaboración propia.

Dicho cuestionario recogió los constructos de las variables de estudio, para cultura organizacional se tomó el modelo de Cameron y Quinn (1999); a su vez, contó con cinco dimensiones, cada una compuesta de cuatro preguntas: características dominantes, líderes de la organización, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico y criterios de éxito; para un total de 24 preguntas.

Para el modelo de liderazgo transformacional se utilizó como referencia el modelo de Bass y Abolió (1994) y se añadió las variables de resultados de Mendoza et al., (2016), cuestionario denominado MLQ5 (Multifactor Leadership Questionnaire), el cual fue validado en la investigación doctoral realizada por Castaño, J. (2018); en definitiva, se compuso por 36 preguntas. Finalmente, para la gestión del conocimiento se tomó el modelo de Nonaka y Takeuchi (2019), constituido por cuatro dimensiones, cada una con tres preguntas: socialización, exteriorización combinación e interiorización, para un total de 21 preguntas

La aplicación del cuestionario se realizó mediante un formulario de las herramientas de Google y fue enviado a los colaboradores contratados a término fijo vía correo electrónico.

Información sociodemográfica

Tabla 14 Género y rango de edades

Edad	Masculino	% Masculino	Femenino	% Femenino	Total	% Total
Entre 40 y 49 años	23	19%	22	18%	45	37%
Entre 30 y 39 años	10	8%	28	23%	38	31%
50 años o más	13	11%	8	7%	21	17%
Menor de 30 años	5	4%	13	11%	18	15%
Total	51	42%	71	58%	122	100%

Nota. Elaboración propia.

El total de la población encuestada correspondió a 122 personas, entre personal administrativo y docente, el 42% pertenecen al género masculino y el 58% al femenino. Las personas que mayoritariamente respondieron la encuesta fueron las de edades entre 40 y 49 años con un 37%, seguido de las de edades entre 30 y 39 años en un 31% y en menor medida respondieron las personas menores de 30 años con un 15%.

Tabla 15 Datos población administrativo y docente

Grupos	Masculino	% Masculino	Femenino	% Femenino	Total	% Total
Administrativos	16	13%	54	44%	70	57%
Docentes	35	29%	17	14%	52	43%
Total	51	42%	71	58%	122	100%

Nota. Elaboración propia.

A partir de lo anterior, se evidencia que la mayor participación en la encuesta fue la del personal administrativo con un 57%, mientras que el 43% correspondió al personal docente.

Tabla 16 Antigüedad en la Institución por género

Antigüedad	Masculino	% Masculino	Femenino	% Femenino	Total	% Total
De 5 a 9 años	20	16%	21	17%	41	34%
De 0 a 4 años	15	12%	21	17%	36	30%
De 10 A 14 años	6	5%	13	11%	19	16%
Más de 20 años	8	7%	8	7%	16	13%
De 15 a 19 años	2	2%	8	7%	10	8%
Total	51	42%	71	58%	122	100%

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 16 se muestra la participación del personal por antigüedad y género, donde se logra constatar que la mayor participación está representada en el género femenino, con un 58%. El personal con 9 años de antigüedad tuvo una participación significativa, con un 34%; seguido del personal con 4 años de antigüedad con el 30% y, en menor proporción, las personas de mayor antigüedad con el 8%.

Confiabilidad y validez del instrumento

Para en el análisis de los cuatro constructos y sus variables se utilizó el software estadístico SPSS v. (23). a continuación, se muestra la validez y la confiabilidad del instrumento:

Tabla 17 Confiabilidad y validez variables liderazgo transformacional

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				
Variable	KMO	Varianza Explicada	Alfa de cronbach	Alfa estandarizado
Inspiración Motivacional	0,864	85,084	0,941	0,941
Consideración individual	0,855	84,615	0,939	0,939
Influencia idealizada conducta	0,849	79,750	0,915	0,915
Tolerancia psicológica	0,830	79,281	0,910	0,913
Estimulación Intelectual	0,818	77,132	0,899	0,899
Influencia idealizada atributos	0,704	78,384	0,861	0,861

Nota. Elaboración propia.

Tabla 18 Confiabilidad y validez variables de resultados

VARIABLE DE RESULTADO				
Variable	KMO	Varianza Explicada	Alfa de cronbach	Alfa estandarizado
Efectividad	0,819	77,927	0,900	0,905
Satisfacción	0,807	74,148	0,884	0,879
Esfuerzo Extra	0,704	64,295	0,799	0,808

Nota. Elaboración propia.

Tabla 19 Confiabilidad y validez variables cultura organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL				
Variable	KMO	Varianza Explicada	Alfa de cronbach	Alfa estandarizado
Liderazgo de la Organización	0,798	77,414	0,902	0,903
Unión de la Organización	0,795	67,357	0,838	0,838
Estilo Gerencial	0,703	58,970	0,765	0,766
Características Dominantes	0,710	54,338	0,712	0,715

Nota. Elaboración propia.

Tabla 20 Confiabilidad y validez variables gestión del conocimiento

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO				
Variable	KMO	Varianza Explicada	Alfa de cronbach	Alfa estandarizado
Conversión de conocimiento tácito a explícito	0,715	77,767	0,851	0,857
Conversión de Conocimiento tácito a tácito	0,500	86,479	0,838	0,844
Conocimiento tácito	0,500	83,615	0,804	0,804
Conversión de Conocimiento explícito a explícito	0,633	66,250	0,730	0,743
Interiorización Conocimiento explícito a tácito	0,612	62,290	0,677	0,692
Conocimiento Combinado	0,662	61,650	0,687	0,688

Nota. Elaboración propia.

Las tablas anteriores, desde la 17 a la 20, exponen un comportamiento confiable y adecuado, puesto que la varianza explicada está por encima del 50%; asimismo, el indicador KMO superior al 70%. En relación con la validez, se utilizó el Alfa de Cronbach demostrado por encima del 0,6, el cual es aceptable, como indica Sampieri et al., (2014). De igual manera, se refleja que, para el constructo de liderazgo transformacional, las variables analizadas para la validez y confiabilidad mostraron excelente comportamiento.

Tabla 21 *Percepción de las variables de cultura organizacional*

Variables de cultura organizacional	% Percepción
Liderazgo de la organización	69,71%
Condiciones dominantes	69,26%
Unión de la organización	68,73%
Estilo gerencial	67,70%

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 21 se puede evidenciar que existe una buena percepción de las variables, evaluadas por encima del 60%. En general, se puede explicar que el liderazgo organizacional se preocupa en facilitar, guiar y enseñar a sus colaboradores. El liderazgo de la organización fue percibido en este constructo de variables en un 69.71%, lo que permite aceptar la Ho1= “La variable más significativa en la cultura organizacional es liderazgo de la organización”.

Por su parte, en menor proporción, fue percibido el estilo gerencial de la organización en un 67,70%, relacionado a dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.

Jerarquización variable de gestión del conocimiento

De acuerdo con el objetivo número dos, enfocado en caracterizar el nivel de las variables de gestión del conocimiento, a continuación, se relacionan los hallazgos.

Tabla 22 *Percepción de las variables de gestión del conocimiento*

Variables de gestión del conocimiento	% Percepción
Conversión conocimiento tácito a tácito	86,72%
Interiorización conocimiento explícito a tácito	84,26%
Conversión conocimiento explícito a explícito	77,92%
Conocimiento tácito	76,72%
Conocimiento combinado	75,30%
Conocimiento explícito	69,34%
Conversión conocimiento tácito a explícito	66,50%

Nota. Elaboración propia.

Del constructo anterior, se demuestra una percepción positiva en todas las variables, pues están por encima del 60%. Se observa que las variables conversión de conocimiento tácito a tácito e interiorización en un 86,72% y 84,26% respectivamente; estas tienen mejor apreciación por los funcionarios y colaboradores de la Universidad. En consecuencia, para la conversión de conocimiento tácito a tácito, enfatiza en aquel que posee el personal y es difícil de comunicar; de tal modo, durante el proceso de observación el personal adquiere conocimiento o aprende de otros, así como a través de la experiencia.

En menor medida se capta la conversión del conocimiento tácito a explícito, en tanto obtuvo una percepción del 66,50%; en este sentido, la elaboración de manuales de trabajo o documentos basados en la experiencia vivida son bajos. Este indicador denota baja promulgación o compartimiento del conocimiento, al igual que se estima una baja estimulación al personal para integrar el conocimiento adquirido desde la experiencia a la cultura organizacional.

Bajo este panorama, se rechaza la hipótesis Ho2: “la variable mejor caracterizada en la gestión del conocimiento es la de conversión del conocimiento explícito a explícito”.

Jerarquización variable de liderazgo transformacional

Tabla 23 *Percepción de las variables de liderazgo transformacional*

Variables de liderazgo transformacional	% Percepción
Consideración individual	84,02%
Estimulación intelectual	83,73%
Tolerancia psicológica	82,87%
Influencia idealizada conducta	82,13%
Influencia idealizada atributos	82,08%
Inspiración motivacional	81,15%

Nota. Elaboración propia.

Del constructo de la Tabla 23 se puede inferir que las variables consideración individual y estimulación intelectual tuvieron una alta percepción entre el personal, en un 84,02% y 83,73% respectivamente. Así, se puede entender que los líderes prestan atención a las necesidades y diferencias de sus colaboradores, demostrando empatía y escucha efectiva; asimismo, demuestran atención a las necesidades de su equipo, al logro y crecimiento personal de sus colaboradores.

Por otro lado, la variable estimulación intelectual está relacionada con el líder que fomenta y estimula la creatividad, la exploración de nuevas formas de hacer las cosas para el beneficio del equipo y de la organización.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis Ho3: “la variable mejor medida en el liderazgo transformacional es consideración individual”.

Jerarquización de las variables de resultados

Tabla 24 Percepción de las variables de resultados

Variables de resultados	% Percepción
Satisfacción	84,21%
Efectividad	82,46%
Esfuerzo extra	79,59%

Nota. Elaboración propia.

De acuerdo con la Tabla 24, las variables de resultados de satisfacción y efectivo cuentan con mejor percepción por parte de los colaboradores de la Universidad. Se puede concluir que, de acuerdo con los resultados obtenidos representado en 84,21% y 82,46%, los colaboradores se encuentran a gusto con el estilo de liderazgo y la manera de gestionar que ejercen los líderes de la institución.

Con lo anterior, se acepta la variable Ho4: “la variable de resultado mejor medida es la de satisfacción”.

Correlaciones generales

Tabla 25 Percepción de las variables de resultados

Correlaciones				
	LT	VR	CO	GC
Liderazgo transformacional (LT)	1			
Variables de resultado (VR)	,929**	1		
Cultura organizacional (CO)	,443**	,512**	1	
Gestión del conocimiento (GC)	,426**	,463**	,649**	1
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 25 se expresa una relación directa y positiva entre las variables, por lo cual, se puede indicar que entre más se afiance el liderazgo transformacional, mayor incidencias tendrá en las variables de resultados; a su vez, tendrá mejor impacto en la cultura organizacional y en la gestión del conocimiento.

La hipótesis Ho: “las variables de cultura organizacional y liderazgo transformacional tienen relación directa y positiva con la gestión del conocimiento”, es aceptada al encontrar que existe una correlación directa y positiva con dichas variables de estudio.

Resultados y Discusión

La hipótesis principal consistió en Ho: “identificar la relación entre las variables de cultura organizacional y liderazgo transformacional con la gestión del conocimiento”. La relación allí contemplada, se comprobó con las correlaciones bivariadas, en las cuales se evidenció que las variables tienen una relación positiva. Lo anterior se sustenta en la correlación observada entre las variables del conocimiento y cultura organizacional, cuyos coeficientes se mantuvieron, en promedio, por encima de 0.4.

En consecuencia, puede inferirse que, a mayor gestión del conocimiento, es decir, el conjunto de procesos y sistemas orientados a incrementar la creación, codificación, y disseminación de dicho conocimiento en la organización, donde se integran herramientas tecnológicas y rutinas organizativas, se logra transformar o movilizar la cultura organizacional.

Por su parte, las variables de cultura organizacional y de resultados tuvieron una relación importante por encima de 0.4 entre ellas; en la misma dinámica, las variables de liderazgo transformacional y de resultados, mantuvieron una correlación bastante significativa por encima de 8 puntos. Por ende, se puede inferir que un buen acompañamiento y el comportamiento de un líder en la organización es de vital importancia para la estabilidad y el reforzamiento de la cultura organizacional, además de generar cambios positivos en su interior.

Por otro lado, la hipótesis Ho1 indicaba: “la variable más significativa en la cultura organizacional es la de liderazgo organizacional” fue aceptada, ya que la percepción de la variable fue calificada en un 69.71%, lo cual explica que los colaboradores perciben el liderazgo de la organización como un escenario donde se facilita, enseña y guía en su quehacer diario.

En la investigación se planteó la hipótesis Ho2: “la variable mejor caracterizada de la gestión del conocimiento es la de conversión del conocimiento explícito a explícito”. Esta, se re-

chazó, en tanto este proceso requiere de mayor maduración o estrategias para que los equipos logren combinar el conocimiento adquirido y crear otras formas de conocimiento.

Del objetivo número tres surgía la hipótesis Ho3: “la variable mejor medida en el liderazgo transformacional es consideración individual”. Fue aceptada con una percepción del 84,2%, esto indica que los líderes prestan atención y monitorean a sus colaboradores con el propósito de conocer si necesitan apoyo para el cumplimiento de las metas; los colaboradores, a su vez, se sienten apoyados para desarrollar, a niveles más altos, sus potenciales.

Por último, la hipótesis Ho4, había establecido: “la variable de resultados mejor medida es la de satisfacción”. Variable aceptada, cuya percepción fue medida en un 84,21%, señalando que los colaboradores se sienten muy bien con las acciones del líder y provocan gratificación; además, se sienten a gusto con su estilo de liderazgo y la gestión que se demuestra frente a los recursos o procesos.

Se puede evidenciar una diferencia importante en la percepción de las variables de estudio entre los docentes y administrativos, aunque la investigación fue abierta y voluntaria, la participación por parte de los administrativos representó el 57% y los docentes el 43%; así, se manifestó que no se perciben igual los temas de cultura, liderazgo y gestión del conocimiento. En tal escenario, es conveniente profundizar en el tema para realizar posibles estrategias que permitan analizar las posibles causas, al igual que elaborar propuestas de mejora desde los resultados encontrados.

Conclusiones

La presente investigación planteó como hipótesis Ho0: “las variables de cultura organizacional y liderazgo transformacional tienen relación directa con la gestión del conocimiento”. Relación que fue comprobada y validada con las correlaciones bivariadas, en tanto persistió una relación directa y positiva.

Según los resultados allegados por la comprobación de las hipótesis, se puede concluir que para los colaboradores las variables más significativas son liderazgo de la organización, consideración individual y satisfacción; sin embargo, para la gestión de conocimiento, la hipótesis inicialmente planteada fue la de conversión del conocimiento explícito a explícito; esta no fue aceptada, pues los resultados arrojaron que la mejor evaluada fue conversión del conocimiento de tácito a tácito.

Es de resaltar que, frente a las variables de liderazgo transformacional, el constructo muestra percepciones altas en las variables, consideración individual, estimulación intelectual y tolerancia psicológica, siendo estas las más importantes y las que más impactan en la cultura organizacional.

Finalmente, en la variable de resultados la satisfacción fue una de las variables con mejor percepción para los colaboradores y aquella que tiene un mayor impacto en el liderazgo transformacional.

Referencias

Araya-Guzmán, S., Henríquez-Bravo, C., Ramírez-Correa, P. E., & Barra-Salazar, A. (2019). Explorando la relación entre gestión del conocimiento y el rendimiento organizativo en instituciones de educación superior universitaria. *RISTI: Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (EI7), 947–959

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Evaluate the impact of transformational leadership training at individual, group, organizational and community levels. Reporte final para la fundación WK Kellogg, Universidad Binghamton, Binghamton, Nueva York.

Bracho, O. & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional Some Theoretical Considerations About Transformational Leadership. *Telos*, 15(2), 165–177.

<http://www.redalyc.org/pdf/993/993284230003.pdf>%0Ahttp://redalyc.org/articulo.oa?id=993_28423003

Bueno, D. M., & Orozco, L. C. (2019). Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira. Trabajo de Grado, 55. http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/10699/T658.4092_B928.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cameron, K., & Quinn, R. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Addison- Wesley.

Castaño, J. (2018). Compromiso organizacional, desgaste profesional y liderazgo transformacional de los empleados en las instituciones prestadoras de salud del Área Metropolitana Centro Occidente de Colombia [Tesis doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México].

Casida, J., & Parker, J. (2011). Staff nurse perceptions of nurse manager leadership styles and outcomes. *Journal of Nursing Management*, 19(4), 478–486. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01252.x>

Chacón-Cruz, E., Tamayo, M. Á., & Cruz-Cabezas, M. A. (2017). Gestión del conocimiento organizacional en la universidad: un enfoque de dirección centrado en el capital humano. *ROCA. Revista Científico - Educacional de La Provincia Granma*, ISSN: 2074-0735, 13(2), 121-135. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6759764>

Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional* (McGRAW-HILL (ed.); Segunda).

Chung, V. (2017). Impacto de la cultura organizacional en la relación las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (Tesis Doctoral). Tesis Doctoral, 194. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/733/Víctor_Tesis_Maestría_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Diebig, M., Bormann, K. C., & Rowold, J. (2017). Day-level transformational leadership and followers' daily level of stress: A moderated mediation model of team cooperation, role conflict, and type of communication. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 234-249. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1250741>

Drucker Peter F. (1995). Los ejecutivos de información realmente necesitan. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1995/01/the-information-executives-truly-need>

Fajardo, et al. (2020). Cultura Organizacional Yopan Fajardo. *Cultura Organizacional Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-281. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>

Gil-garcía et al. (2018). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 9(1), 13-33. <https://www.redalyc.org/pdf/410/4101135001.pdf>

Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas en equipos de trabajo. *Papeles Del Psicólogo*, Vol.32(No.1), 38-47. <http://www.papeles-delpsicologo.es/pdf/1917.pdf>

Jiménez-sierra, D., Jiménez-sierra, Á., & Redondo-cala, P. (2019). Gestión del conocimiento organizacional en instituciones de educación superior : un estudio de caso. *Praxis*, 15(2),

153-162. <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/praxis/article/view/3309/2519>

Hernández, V. (2016). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Alfaomega.

Medina Garrido, J. A., & Arjonilla Domínguez, S. J. (2013). *La gestión de los sistemas de información en la empresa* (E. Pirámide (ed.); 3rd ed.).

Mendoza, I., Castaño, J. C., & Ospina, A. F. (2016). *Gestión social: organizaciones*

humanas para una sociedad global incluyente-. Relación Del Compromiso Organizacional y Las Variables de Resultado En Trabajadores de Instituciones de Salud En Colombia.

Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (2017). Hacia una nueva cultura organizacional: La cultura del conocimiento. *Acimed*, 16(3).

Murillo-vargas, C. H., Mónica, G.-C., & Guillermo, G. (2020). Efecto de los estilos de liderazgo en la gestión del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior. *Revista Prisma SoCial*, 31, 284–313.

Naranjo Otalvaro, M. J. (2020). La cultura y lo organizacional en una organización universitaria.

Saber, *Ciencia y Libertad*, 15(1). <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6313>

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (2019). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

Londoño Galeano, M y García Ospina, A. (2015). Diagnóstico de la gestión del conocimiento en el personal de confianza y manejo de la empresa Coats Cadena Andina S.A. ubicada en la ciudad de Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira. Disponible en: <https://hdl.handle.net/11059/5064>

Pérez, J. A., & Camps, V. (2011). Manifestación del Liderazgo Transformacional en un Grupo de Supervisores de Puerto Rico. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 27(1), 17–29. <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n1a3>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. PRENTICE HALL INC.,.

Rueda, I. (2015). *Manual de gestión del conocimiento. Fundamentos, conceptos básicos y aplicación en la actividad empresarial*. Dextra Editorial. <https://www.marcialpons.es/libros/manual-de-gestion-del-conocimiento/9788416277551/>

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. del P. B. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edic). MCGRAW-HILL.

Sadeghi, A., & Lope Pihie, Z. A. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 186–197.

Vara-Horna, A. A. (2012). Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales (3.ª ed.). Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, Universidad de San Martín de Porres.