

EFFECTO MEDIADOR DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

MEDIATING EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE RELATION BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

Víctor Manuel Chung Alva¹
Jenny Luz Espinoza Poves²



Fecha de recepción: 21 de marzo 2020

Fecha de aprobación: 26 de junio 2020

DOI: <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i3.1333>

Resumen

El estudio tuvo como principal objetivo desarrollar un modelo conceptual que analice el efecto mediador que la cultura organizacional tiene en la relación que existe entre liderazgo transformacional y gestión del conocimiento. Los datos se recopilaron a través de una encuesta a 150 empleados de una universidad pública del Perú. Se utilizó cuestionario auto administrado para la toma de datos. La muestra fue determinada usando una confianza del 95% y un error de 0.05. Los resultados de la ecuación estructural de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) reveló la relación positiva entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento. Además, el análisis también mostró que la cultura organizacional media completamente la relación anterior. Este estudio sugirió que para mejorar la gestión del conocimiento en la institución universitaria se hace necesario la introducción de normas organizativas que incentiven la formación de una cultura organizacional a partir del liderazgo.

Palabras clave: Cultura organizacional; liderazgo; gestión del conocimiento; PLS; SEM; Mediación.

Abstract


The main objective of the study was to develop a conceptual model that analyzes the mediating effect that organizational culture has on the relationship between transformational leadership and knowledge management. The data was collected through a survey of 150 employees of a public university in Peru. A self-administered questionnaire was used for data collection. The sample was determined using 95% confidence and an error of 0.05. The results of the structural partial least square equation (PLS-SEM) revealed the positive relationship between transformational leadership and knowledge management. Furthermore, the analysis also showed that organizational culture completely mediates the above relationship. This study suggested that in order to improve knowledge management in the university institution, it is necessary to introduce organizational rules that encourage the formation of an organizational culture based on leadership.

Keywords: Organizational culture; leadership; knowledge management; PLS; SEM; Mediation.

1. Introducción

La relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento es considerada un determinante del éxito en cualquier organización, convirtiéndose en tema clave entre los estudios de los investigadores de psicología, administración y comportamiento organizacional. En los últimos años han proliferamos

¹ Adscrito a la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas – Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Lambayeque UNPRG, Doctor en Gestión Educativa, vchung@unprg.edu.pe,  <https://orcid.org/0000-0002-8358-3939>

² Adscrito a la Facultad de Psicología – Universidad San Martín de Porres USMP Filial Chiclayo, Doctora en Gestión Educativa, jennyluzespinoza@hotmail.com,  <https://orcid.org/0000-0002-3761-0721>

estudios que analizan la importancia de la gestión del conocimiento (GC) en el Liderazgo. La teoría apoya la existencia de una fuerte relación entre las dos variables (Drucker, 2003; De Tienne et al., 2004). Estas investigaciones concluyen que, dentro de una pirámide conformada por normas y procesos, que son necesarios en una eficaz gestión del conocimiento, el liderazgo es ubicado en el nivel más alto. Además, se sugiere que, un gerente de conocimiento motive a los integrantes de su equipo, ofreciéndoles las oportunidades que les permitan desarrollar su conocimientos y competencias. Más aún, existen bases que permiten afirmar que la adquisición del conocimiento, así como su gestión, se encuentran altamente relacionados a los comportamientos de liderazgo transformacional (LT) (Crawford, 2005; Politis, 2001). Por otro lado, son pocas las investigaciones que analizan el impacto de la cultura organizacional (CO) en dicha relación, a pesar que gran parte de lo que hacen los líderes y la manera en que lo hacen son determinados por la cultura (Fairholm, 1994). Además, según Bass and Riggio (2006), unos líderes transformacionales pueden cambiar con frecuencia su cultura organizacional actualizando sus valores, supuestos y normas compartidas lo que permitirá tener visión nueva.

Sin embargo, el estudio de relaciones mencionadas anteriormente desde la perspectiva del modelado de ecuaciones estructurales a través de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) es bastante reciente (Hair et al., 2011). El presente documento tiene como principal propósito investigar empíricamente el efecto mediador que tiene la CO en la relación entre el estilo de LT y la GC en una de las instituciones académicas de Lambayeque, Perú, utilizando el enfoque PLS-SEM. El documento está estructurado en cuatro secciones principales. La primera sección explicará el sustento teórico sobre el tema, el cual es extraído de diversas revistas y otras fuentes secundarias. Los detalles sobre los datos de los encuestados, los instrumentos para medir las variables en estudio y la metodología de investigación se analizan en la segunda sección. La sección tres presenta los hallazgos, seguido de una discusión y las implicaciones de los hallazgos. La sección final concluirá describiendo los resultados de la presente investigación.

Liderazgo Transformacional

Aunque la teoría del LT aún no se ha establecido plenamente, las discusiones sobre el desarrollo del comportamiento transformacional comenzaron en la década de 1970 (Burns, 2010). Los líderes transformacionales son líderes que imaginan el futuro de sus organizaciones, comunican la visión y la misión de las organizaciones a los empleados, ayudan a los empleados a realizar sus potenciales y trabajan con los empleados para identificar sus necesidades con el fin de satisfacer esas necesidades (Peterson et al., 2009). Esta definición implica que los líderes transformacionales brindan apoyo incondicional a sus empleados. Según Bass and Riggio (2006), los líderes transformacionales exhiben cuatro comportamientos diferentes, a saber: motivación inspiradora, influencia idealizada, estimulación intelectual y consideración individualizada. El comportamiento de influencia ideal permite a los líderes convertirse en modelos de rol para sus empleados, ayuda a los líderes a desarrollar una visión para sus organizaciones y a seguir principios éticos, los alienta a tomar riesgos y apoya a los empleados para que se desempeñen de manera efectiva incluso en condiciones ambientales inciertas (Nemanich and Keller, 2007).

El segundo comportamiento es la motivación inspiradora. Este comportamiento alienta a los líderes a utilizar diferentes estrategias para motivar e inspirar a los empleados para que alcancen las metas de la organización (Bass and Riggio, 2006). Estos autores también describen el liderazgo carismático como la combinación de influencia idealizada y motivación inspiradora. En tercer lugar, el comportamiento de estimulación intelectual ayuda a los líderes a desafiar las maneras en que los empleados realizan las tareas y cuestionan las formas en que eligen derivar soluciones a los problemas del trabajo (Masa'deh et al., 2016). El comportamiento individualizado muestra el rol de mentor de los líderes al ayudar a abordar las inquietudes o necesidades de los empleados y tratarlos de manera diferente brindándoles las mismas oportunidades (Birasnav, 2014). En este estudio, se utilizó la clasificación de Bass (1985) de conductas de LT.

Procesos de Gestión del Conocimiento

La gestión de conocimiento (GC) ha sido definido de manera diferente por los estudiosos, pero una cosa que es común a estas definiciones es que GC se basa en el proceso. Por ejemplo, , Chen and Mohamed (2008) afirman que el proceso de GC consta de capacidad de respuesta, adquisición, difusión y utilización; por otro lado, Omerzel (2010) identifica el proceso de GC como adquisición, almacenamiento, transferencia, uso y medición de efectos. Sin embargo, Chidambaranathan and Swarooprani (2017) resumen el proceso de GC como una gestión de información y gestión de personas. Esto significa que GC va más allá de administrar información para administrar las creencias, opiniones y experiencias de las personas en una organización. Además, Filius et al (2000) clasificaron los procesos de GC en dos, a saber: proceso de GC táctico y proceso de GC estratégico. El proceso táctico de GC se parece más a la resolución de problemas, y representa un proceso por el cual los empleados recopilan información para resolver problemas con el propósito de agregar valor a la organización. El proceso estratégico de GC permite a las organizaciones formular una estrategia de GC para que pueda alinearse con los objetivos de negocio.

Una forma de lograr que las prácticas de GC sean más efectivas cuando se consideran estratégicamente y están alineadas con los objetivos o estrategias organizacionales es categorizando las prácticas de GC, con el propósito de que una vez que las prácticas hayan sido categorizadas, sean más fáciles de manejar (Analoui et al., 2010). Estas categorizaciones ahora existen en la literatura de GC. Martensson (2000) coloca las prácticas de GC en cuatro etapas, a saber: recopilación de información, almacenamiento de información, disponibilidad y uso de la información. Maier and Moseley (2003) clasifican las prácticas de GC organizativas en cinco, a saber: identificación y creación de conocimiento, recopilación y captura de conocimiento, organización y almacenamiento de conocimiento, intercambio y difusión de conocimiento y aplicación y uso de conocimiento. Islam et al. (2017) clasifican las prácticas de GC en tres categorías: creación / captura de conocimiento; Intercambio de conocimiento / transferencia y aplicación / uso del conocimiento.

Cultura Organizacional

Según Denison (1996) la cultura se sustenta en los valores, creencias y suposiciones de los miembros de una organización. Es decir, cuando hablamos de CO, nos referimos a los significados inherentes a las acciones, procedimientos y protocolos del comercio y discurso organizacional. James et al. (2007) describieron la cultura como “las creencias normativas (es decir, los valores del sistema).

Schein (2010) también hizo observaciones sobre la CO en “Tres culturas de gestión: la clave para el aprendizaje organizacional”. El autor describe cómo las culturas se basan en conjuntos de supuestos tácitos que “determinan sus percepciones, pensamientos y sentimientos”. Schein continúa diciendo que las culturas también pueden formarse entre “comunidades ocupacionales”. Descubrir los elementos de una cultura es difícil porque las inconsistencias pueden surgir entre “comportamientos y valores adoptados”. Schein concluye que “el aprendizaje puede tener que estar estructurado de acuerdo con las líneas de la industria. . . más que a lo largo de líneas organizativas individuales”.

Denison (1990) identificó y validado cuatro dimensiones de la CO: participación, consistencia, adaptabilidad y misión. Según la participación, organizaciones que actúan en forma eficiente permiten empoderar y comprometer a sus empleados a fin de construir su organización entorno a equipos. Por otro lado, las organizaciones consistentes tienden a desarrollar un modo de pensar, creando así sistemas de organización basados en el apoyo mutuo acuerdo. La adaptabilidad muestra el grado en que una organización puede alterar la conducta con la finalidad de sobrevivir a los cambios del entorno. Por último, la misión nos da un propósito y un significado a través de la definición del papel social y del objetivo externo que tiene una institución (Chung, 2017).

Liderazgo y cultura organizacional

En muchos casos, el tipo de liderazgo requerido para cambiar la cultura es transformador porque el cambio de cultura necesita una energía y un compromiso enormes para lograr resultados. Bass (1997) ha declarado que “para que una cultura organizacional se vuelva más transformadora, la alta dirección debe articular los cambios que se requieren. Los comportamientos de los líderes de alto nivel se convierten en símbolos de la nueva cultura de la organización ”(p. 16).

La literatura muestra que existe un gran vacío debido a la falta de atención en el impacto de la cultura organizacional sobre liderazgo (Chang and Lee, 2007; Ribiere and Sitar, 2003). Nuestras acciones, creencias y valores aceptados están condicionados por el contexto cultural. Además, el proceso de liderazgo no está separado de un entorno situacional, el cual es amplio, donde se encuentra el liderazgo (Northouse, 2001), salvo que exista una cultura que apoye a los líderes; por otro lado, un liderazgo bajo valores comunes no es posible. La cultura explica en gran medida lo que los líderes hacen y cómo lo hacen (Fairholm, 1994).

Según Schein (2004) el liderazgo y la CO son dos caras de la misma moneda. Además, Fairholm (1994) confirma lo dicho Schein (2004) al precisar que la CO tiene como consecuencia el liderazgo y a la vez es el resultado del liderazgo. Por lo expresado, existe una interrelación entre el liderazgo y la CO. Uno requiere del otro. Además, existe un impacto significativo de la CO sobre la eficacia del liderazgo (Avolio et al., 1999). Howell y Avolio (1993) afirmaron que en entornos donde los seguidores describen como innovadores, los líderes transformacionales tienen un mejor desempeño.

Sobre la base de los argumentos anteriores y evidencia empírica, especificamos las hipótesis siguientes:

- Hipótesis 1: Existe relación significativa entre el comportamiento del LT y las prácticas de GC.
- Hipótesis 2: Existe relación significativa entre el comportamiento del LT y la CO.
- Hipótesis 3: La CO tiene un efecto mediador en la relación entre el comportamiento del LT y las prácticas de GC.

2. Material y métodos

El estudio tiene como objetivo principal estudiar la relación entre el LT y las prácticas de GC y determinar existe un efecto mediador de la CO en tales relaciones. Se utilizó un enfoque cuantitativo de tipo correlacional.

La investigación tuvo como objeto de estudio al personal docente y administrativo que ocupan puestos de dirección en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque (UNPRG). Se seleccionaron 150 individuos utilizando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. La información fue recolectada a través de un muestreo aleatorio estratificado. La población fue estratificada tomando en consideración dos características: tipo de personal (docente y administrativo) y la escuela profesional. La recolección de datos se realizó por entrevista directa.

El modelo de investigación incluye tres constructos. El primer constructo es Liderazgo Transformacional, que se mide con cuatro dimensiones según el estudio de McColl-Kennedy y Anderson (2002). Estas son la consideración individualizada o Carisma (CI), la estimulación intelectual (EI), la motivación inspiradora (MI) y la influencia idealizada (II), las cuales fueron medidas a través del Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio et al., 1999). El segundo constructo es Cultura Organizacional, que para este estudio que se considera las cuatro dimensiones propuestas por Fey and Denison (2003) a través del Denison Organisational Culture Survey (DOCS): Participación (P), Consistencia (C), Adaptabilidad (A) y Misión (M). El tercer constructo es Gestión de Conocimiento, el cual es medido a través de Knowledge Management Processes (Becerra-Fernandez and Sabherwal,

2001), que considera cuatro dimensiones: Internalización (IN), Socialización (SOC), Externalización (EXT) y Combinación (CO).

3. Resultados

Evaluación del modelo de medición

Para evaluar el modelo de medición PLS-SEM, tanto los constructos como sus elementos subyacentes, se utilizó un modelo reflexivo. La confiabilidad de la escala se probó evaluando la confiabilidad del indicador, la confiabilidad compuesta (CR) y el Alfa de Cronbach. Luego, la validez convergente se evaluó a partir de la varianza media extraída (AVE). Finalmente, la validez discriminante fue determinada al comparar la raíz cuadrada de AVE de los constructos con las correlaciones entre otros constructos utilizando el criterio de Fornell-Lacker (1981).

De acuerdo con Hair et al. (2011), las cargas del indicador deberían ser mayores a 0.70, mientras que las cargas entre 0.40 y 0.70 deberían eliminarse solo si su eliminación puede aumentar la fiabilidad compuesta (CR) a su valor umbral mínimo. Los resultados del modelo de medición, dados en la Tabla 1, muestra que las cargas factoriales fueron mayores a 0.70. Es decir, las cargas del indicador tenían niveles satisfactorios de fiabilidad del indicador. La evaluación de la fiabilidad compuesta mostró que todos los constructos tenían un valor superior a 0.7, lo que indica suficiente fiabilidad de consistencia interna. Por lo tanto, los tres constructos cumplieron el criterio de la fiabilidad de consistencia interna.

Tabla 1
Modelos de medición

Constructo	Dimensión	Carga	Alpha de Cronbach	CR	AVE
Liderazgo Transformacional	Consideración Individualizada	0.8402	0.8838	0.8836	0.7414
	Motivación Inspiradora	0.8539			
	Estimulación Intelectual	0.8760			
	Influencia Idealizada	0.8737			
Cultura Organizacional	Participación	0.9161	0.9365	0.9711	0.8401
	Consistencia	0.8902			
	Adaptabilidad	0.9246			
Gestión del Conocimiento	Misión	0.9347	0.9712	0.9366	0.9204
	Internalización	0.9633			
	Socialización	0.9578			
	Externalización	0.9648			
	Combinación	0.9514			

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se evaluó la validez convergente (Tabla 2) y se encontró que la varianza promedio extraída (AVE) de todos los constructos están por encima del valor mínimo de 0.50, según lo recomendado por Hair et al. (2011). Por lo tanto, indica que más de la mitad de las variaciones de los constructos fueron explicado por los indicadores relevantes.

Tabla 2
Cargas factoriales cruzadas

Constructo	Dimensión	Liderazgo Transformacional	Cultura Organizacional	Gestión de Portafolio
Liderazgo Transformacional	Consideración Individualizada	0.8402	0.5866	0.6602
	Motivación Inspiradora	0.8539	0.6854	0.7402
	Estimulación Intelectual	0.8760	0.6543	0.7275
	Influencia Idealizada	0.8737	0.6646	0.7275
Cultura Organizacional	Participación	0.6910	0.9161	0.8074
	Consistencia	0.6619	0.9365	0.7505
	Adaptabilidad	0.6840	0.9246	0.7603
	Misión	0.7254	0.9347	0.8292
Gestión del Conocimiento	Internalización	0.8145	0.8134	0.9633
	Socialización	0.7952	0.8273	0.9578
	Externalización	0.8130	0.8449	0.9648
	Combinación	0.7630	0.8121	0.9514

Fuente: Elaboración propia

Para evaluar la validez discriminante, verificamos que las cargas de los indicadores asociados con un constructo son mayores que su carga con los otros constructos (ver Tabla 2). Además, se utilizó el criterio de Fornell-Lacker (1981), que es un enfoque más conservador que las cargas cruzadas, para evaluar la validez discriminante. La Tabla 3 muestra estos resultados. Se verifica que la raíz cuadrada del AVE de cada constructo (diagonal) es mayor a su correlación con todos los otros constructos (fuera de la diagonal).

Tabla 3
Validez discriminante

Constructo	Liderazgo Transformacional	Cultura Organizacional	Gestión de Portafolio
Liderazgo Transformacional	0.8610		
Cultura Organizacional	0.7671	0.9171	
Gestión del Conocimiento	0.6582	0.5329	0.9594

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del modelo estructural

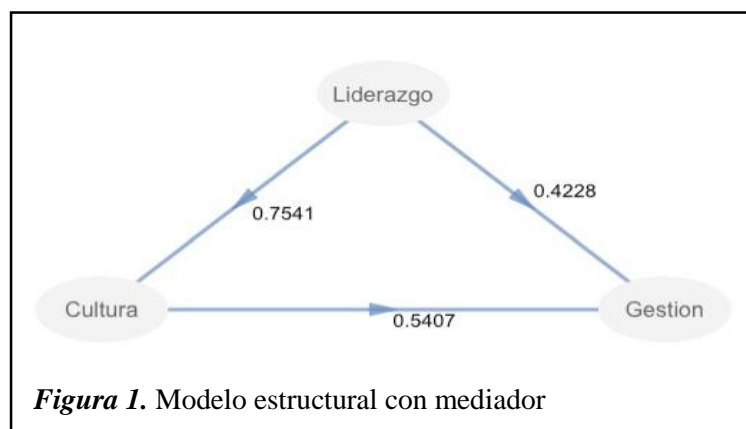
En la prueba de las relaciones hipotéticas y el efecto mediador del modelo conceptual, se analizó, primeramente, la relación entre el LT con la GC. Los resultados del análisis mostraron que el LT tiene una relación positiva significativa con la GC ($\beta = 0.4228, p = 0.000$).

Tabla 4
Resultados para el modelo teórico

Hipótesis	Ruta	Coefficiente Estandarizado	<i>p</i>	Resultado
H1	Liderazgo → Gestión	0.4228	0.000	Soportado
H2	Liderazgo → Cultura	0.7541	0.000	Soportado
H3	Cultura → Gestión	0.5407	0.000	Soportado

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, se demostró que el LT tiene una influencia directa significativa en la CO ($\beta = 0.7541, p = 0.000$). Este resultado puede interpretarse como que el LT puede dar un cambio a la CO en la universidad.



Por último, se encontró que la CO tiene un efecto mediador en la relación entre el LT y la GC ($\beta = 0.5407, p = 0.000$).

Tabla 5

Efectos del modelo teórico

Relacion	Efecto Directo	Efecto Indirecto	Efecto Total
Liderazgo → Gestión	0.4228	0.4077	0.8305
Liderazgo → Cultura	0.7541	0.0000	0.7541
Cultura → Gestión	0.5407	0.0000	0.5407

Fuente: Elaboración propia

4. Discusión

Primero, se probó la hipótesis de si el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en la gestión del conocimiento. Los resultados muestran que el LT afecta positivamente la GC, aceptando lo mencionado en la hipótesis 1. Los resultados sugieren que los comportamientos de LT percibidos mejoran la GC entre los trabajadores docentes y administrativos de la universidad. El estudio, además de ofrecer una comprensión profunda de la importancia del LT para impulsar la GC entre los empleados de la universidad, permite afirmar que para incentivar un avance en el aprendizaje organizacional en la universidad un el líder cuyo comportamiento sea transformacional puede ser el impulso necesario. Es decir, ellos están predispuestos a crear un clima de aversión a los conflictos en equipos, que permita priorizar la paz, así como la armonía (Chung, 2018).

En segundo lugar, se demuestra, a partir de los resultados, una relación directa entre el estilo de la CO y LT apoyando la hipótesis 2. Este hallazgo es paralelo a los hallazgos de Al Sardieh (2012) que demostraron que el LT tiene un efecto positivo en la CO. Por lo tanto, se espera que los líderes influyan

ampliamente en la CO dentro de las escuelas profesionales de la universidad. Schein (2004) señala que los líderes influyen de manera significativa en el mantenimiento y el cambio de la CO.

Por último, se comprobó el efecto mediador de la CO en la relación entre el LT y la GC (hipótesis 3). Esto nos permite afirmar que el LT será capaz de mejorar la GC si existe una buena CO dentro de la universidad. Esto permite sugerir la inclusión de normas organizativas que incluyan tanto el LT como la formación de una CO en los empleados para mejorar la GC en la institución universitaria.

5. Conclusiones

- Los resultados del estudio sugirieron que la gestión del conocimiento puede ser mejorada mediante la mejora del liderazgo transformacional. De igual modo, la cultura organizacional se puede fortalecer al mejorar el liderazgo transformacional. En tercer lugar, los hallazgos implicaron que la buena relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional conducirá a una mejora en la gestión del conocimiento.
- Estos resultados proponen inferencias gerenciales vitales. Para gestionar adecuadamente el conocimiento, una organización necesita tener líderes de buena calidad. Cualquier organización grande se compone de grandes líderes y liderazgo, que es una de las habilidades importantes necesarias para mantener un desempeño superior. Un buen liderazgo conjuntamente con una cultura organizacional saludable permite crear una barra completa de compromiso en la gestión del conocimiento.
- La forma en que lideren influirá en cómo será la cultura de la organización e incluso en la gestión del conocimiento. Los líderes viven los valores de su organización y personifican las prácticas que esperan de sus colegas. Practicando lo que quieren hacer, los líderes pueden implicar en qué curso deben seguir sus colegas al tomar decisiones.
- La cultura de la organización en sí misma afecta el compromiso de uno porque, sin una cultura buena y saludable, disminuirá el compromiso de los empleados. La cultura ayuda a la organización a lograr una buena gestión sobre la base del compromiso de sus empleados. La cultura organizacional tiene un impacto motivador para que los beneficiarios mejoren su propio desempeño y el de la organización.

6. Referencias

- Analoui, B., Doloriert, C., and Sambrook, S. (2012). Leadership and knowledge management in uk ict organisations. *Journal of Management Development*, 32(1):4–17. Recuperado de <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84870217890&origin=inward&txGid=031b5625e29775b45122f7054579ab10>
- Avolio, B., Bass, B., and 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. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1348/096317999166789>
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press, New York.
- Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(3):19–28. Recuperado de <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85009539202&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=Personal+selling+and+transactional%2fttransformational+leadership&st2=&sid=73f7cef8953bc714259f2978a2f2c711&sot=b&sdt=b&sl=77&s=TITLE-ABS->

[KEY%28Personal+selling+and+transactional%2fttransformational+leadership%29&relpos=0&citeCnt=64&searchTerm=](#)

Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, N.J., London, 2da edition.

Becerra-Fernandez, I. and Sabherwal, R. (2001). Organizational knowledge management: A contingency perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1):23–55. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.2001.11045676>

Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, (67):1622–1629. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296313003330?via%3Dihub>

Burns, J. (2010). *Leadership*. Tantor Media, New York.

Chang, S. and Lee, M. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2):155–185. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696470710727014/full/html>

Chen, L. and Mohamed, S. (2008). Impact of internal business environment on knowledge management within construction organisations. *J. of Construction Innovation, Emerald*, 8(1):61–81. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14714170810846521/full/html>

Chidambaranathan, K. and Swarooprani, B. S. (2017). Analyzing the relationship between organizational culture and knowledge management dimensions in higher education libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, 49:57–68. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0961000615622678>

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, Lima. Recuperado de <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/733>

Crawford, C. B. (2005). Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 9(6):6–16. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270510629927/full/html>

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley, New York.

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? a native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management*, 21(3):619–654.

DeTienne, K. B., Dyer, G., Hoopes, C., and Harris, S. (2004). Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: culture, leadership, and ckos. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4):26–43.

Drucker, P. F. (2003). Mediating effect of organizational culture between leadership values on innovation: A partial least squares (pls) path-modeling. *Jrnalxecutive Excellence*, 20(89):8–9.

Fairholm, G. W. (1994). *Leadership and the culture of trust*. Westport, Conn., Praeger.

Fey, C. and Denison, D. R. p. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can an american theory be applied in russia. *Organizational Science*, 14(6):686–706. Recuperado de <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.14.6.686.24868>

Filius, R., Jan, A., and Roelofs, C. (2000). Knowledge management in the hrd office: a comparison of threecases. *Organizational Science*, 12(7):286–295.

Hair, J., Ringle, C., and Sarstedt, M. (2011). Pls-sem: indeed a silver bullet. *J Mark Theory Pract*, 19(2):139–52. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/MTP1069-6679190202>

Howell, J. M. and Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6):891–902. Recuperado de <https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.78.6.891>

Islam, M., Rahman, S., and Abdullah, A. (2017). Understanding factors affecting knowledge sharing: A proposed framework for bangladesh's business organizations. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 8(3):275–298. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSTPM-02-2017-0004/full/html>

James, M., Black, P., McCormick, R., and Pedder, D. (2007). Improving learning how to learn in classrooms, schools and networks (london: Routledge). *Research Papers in Education*, 21(2):101–118. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/271827608_Improving_Learning_How_to_Learn_-_Classrooms_schools_and_networks

Maier, D. and Moseley, J. (2003). *The Knowledge Management Assessment Tool (KMAT): A Download from The 2003 Annual (vol. 1, training)*. Jossey-Bass, U.S. Recuperado de <https://www.wiley.com/en-us/The+Knowledge+Management+Assessment+Tool+%28KMAT%29%3A+A+Download+from+The+2003+Annual+%28Volume+1%2C+Training%29-p-9780787970161>

Martensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3):204–216. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270010350002/full/html>

Masa'deh, R., Obeidat, B., and Tarhini, A. (2016). A jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5):681–705. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-09-2015-0134/full/html>

McColl-Kennedy, J. R. and Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5):545–559. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984302001431?via%3Dihub>

Nemanich, L. A. and Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18(1):49–68. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984306001421?via%3Dihub>

CHUNG, V. M. y ESPINOZA, J. L. Efecto mediador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento. *Rev. Tzhoecoen*. Julio - septiembre 2020. Vol. 12 / N° 3, pp. 360-370 - ISSN: 1997-8731

Northouse, P. G. (2001). *Leadership: theory and practice*. Sage Publications, Thousand Oaks, Calif., 2da edition.

Gomerzel, D. G. (2010). The impact of knowledge management on sme growth and profitability: A structural equation modelling study. *Africa Journal of Business Management*, 4(16):3417–3432. Recuperad de <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/A7E50EB21012>

Peterson, A., Hohmann, L., Huang, L., Kim, B., Eng, J., and Martin, D. (2009). Analysis of rp-hplc loading conditions for maximizing peptide identifications in shotgun proteomics. *J Proteome Res*, 8(8):4161–4168. Recuperado de <https://pubs.acs.org/doi/abs/10.1021/pr9001417>

Politis, J. D. (2001). The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(7/8):354–364. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/235265972_The_relationship_of_various_leadersh_ip_styles_to_knowledge_management

Ribiere, V. M. and Sitar, A. S. (2003). Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture. *Knowledge Management Research and Practice*, 1(1):39–48. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.kmrp.8500004>

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, 3ra edition. Recuperado de http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, 4ta edition. Recuperado de <https://www.worldcat.org/title/organizational-culture-and-leadership/oclc/701018085>