



EDUCACIÓN
EN LÍNEA

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Magister en
Administración de Empresas**

**El liderazgo y su Relación con la Gestión del Conocimiento en Equipos de
Trabajo**

David Antonio Sandoval Subía

Quito, Noviembre 2020

**El liderazgo y su Relación con la Gestión del Conocimiento en Equipos de
Trabajo**

Por

David Antonio Sandoval Subía

Noviembre 2020

Aprobado:

PhD. Elías Samuel Ortiz Morejón	Tutor
Ing. Diego Fernando Cardona Madariaga MSc. PhD	Presidente del Tribunal
Mgr. Christian Enrique Dávila Lara	Miembro 1 del Tribunal
Mgr. Diana Celeste González Castillo	Miembro 2 del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 04,11,2020

PhD. Elías Samuel Ortiz Morejón

Aceptado y Firmado: _____ 04,11,2020

Mgr. Christian Enrique Dávila Lara

Aceptado y Firmado: _____ 04,11,2020

Mgr. Diana Celeste González Castillo

_____ 04,11,2020

Ing. Diego Fernando Cardona Madariaga MSc. PhD

Presidente(a) del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, David Antonio Sandoval Subía, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **El liderazgo y su Relación con la Gestión del Conocimiento en Equipos de Trabajo**, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

A handwritten signature in blue ink, reading "David Sandoval", is written over a horizontal line. The signature is cursive and includes a flourish at the end.

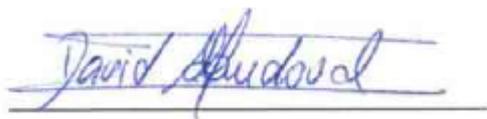
David Antonio Sandoval Subía

Correo electrónico: dasandovalsu@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, David Antonio Sandoval Subía, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado **El liderazgo y su Relación con la Gestión del Conocimiento en Equipos de Trabajo**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Noviembre 2020

A handwritten signature in blue ink, reading "David Sandoval", is written over a horizontal line. The signature is cursive and includes a stylized flourish at the end.

David Antonio Sandoval Subía

Correo electrónico: dasandovalsu@uide.edu.ec

Dedicatoria

Este trabajo de investigación se ha desarrollado gracias al apoyo incondicional que he recibió de tres personas fundamentales en mi vida.

Por lo que dedico esta investigación a mi esposa Piedad, a mi madre Aura y a mi tía Graciela QEPD.

Agradecimiento

Primero quiero agradecer a Dios por otorgarme salud, vida y la posibilidad de cumplir anhelos que he tenido en mi vida.

Agradezco al Doctor Elías Ortiz por su guía en el desarrollo de esta investigación.

Resumen Ejecutivo

El liderazgo en las organizaciones es un factor que puede influir de forma radical en el comportamiento de los equipos de trabajo en diferentes actividades que se propongan realizar así como en los objetivos que se pretenda alcanzar. Este estudio analizará la relación que puede tener el liderazgo y sus estilos transformacional y transaccional con el comportamiento de gestionar el conocimiento en los equipos de trabajo.

En el sector automotriz del Ecuador no se ha realizado una investigación de esta naturaleza por lo que se ha visto la importancia de desarrollar este proyecto con el objetivo de conocer el grado de correlación que presentan los estilos de liderazgo con la acción de gestionar el conocimiento, de manera que se pueda identificar si existe un estilo de liderazgo que influya con mayor fuerza en la acción de gestionar el conocimiento.

El presente estudio tuvo un enfoque cuantitativo, un paradigma positivista, lógica deductiva, en un solo momento en el tiempo por lo tanto se lo considera un estudio transversal de tipo correlacional, para el análisis se utilizó una muestra de 117 trabajadores del área de posventa de empresas que brindan servicios automotrices, para recolectar los datos se utilizó el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire MLQ (5X de forma corta) (Avolio, Bass, & Jung, 1999) para medir el Liderazgo y Knowledge Management Processes (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2001) para medir la Gestión del Conocimiento.

En base a los resultados obtenidos se pudo determinar que para obtener una mejor gestión del conocimiento dentro de las organizaciones es indistinto el estilo de liderazgo entre el transformacional y el transaccional debido a que los dos estilos

presentaron un valor de correlación muy similar con la acción de gestión del conocimiento.

Abstract

Leadership in organizations is a factor that can radically influence the behavior of work teams in different activities that they intend to carry out, as well as the objectives to be achieved. This study will analyze the relationship that leadership and its transformational and transactional styles can have with the behavior of managing knowledge in work teams.

In the automotive sector of Ecuador, an investigation of this nature has not been carried out, so it has been seen the importance of developing this project with the aim of knowing the degree of correlation that leadership styles present with the action of managing knowledge, so that it can be identified if there is a leadership style that most strongly influences the action of managing knowledge.

The present study had a quantitative approach, a positivist paradigm, deductive logic, in a single moment in time, therefore it is considered a cross-sectional study of a correlational type, for the analysis a sample of 117 workers from the after-sales area of companies that provide automotive services, to collect the data, the Multifactor Leadership Questionnaire MLQ (5X in short) (Avolio, Bass, & Jung, 1999) was used to measure Leadership and Knowledge Management Processes (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2001) to measure Knowledge Management.

Based on the results obtained, it was possible to determine that to obtain a better knowledge management within organizations, the leadership style is indistinct between the transformational and the transactional because the two styles presented a very similar correlation value with the action of knowledge management.

Tabla de contenidos

Lista de Tablas	xiv
Lista de Figuras	xvi
Capítulo 1: Introducción	1
Antecedentes	1
Enunciado del Problema	2
Propósito del Estudio.....	3
Propósito general	3
Propósitos específicos	3
Significancia del Estudio	3
Naturaleza del Estudio	4
Definición de Términos	7
Limitaciones.....	8
Delimitaciones.....	8
Resumen.....	9
Capítulo 2: Revisión de la Literatura	10
El Liderazgo	11
Estilos de liderazgo	11
Liderazgo transformacional.....	14
Dimensiones del liderazgo transformacional	17
Liderazgo transaccional	17

Dimensiones del liderazgo transaccional	18
Gestión del conocimiento	18
Tipos de conocimiento	19
Proceso de gestión del conocimiento	20
Elementos de la gestión del conocimiento	22
Factores de la gestión del conocimiento	23
Resumen.....	24
Conclusión	25
Capítulo 3: Método	27
Diseño de la Investigación.....	28
Pertinencia del Diseño	29
Población	30
Muestra	31
Consentimiento Informado	31
Confidencialidad	32
Localización Geográfica	33
Instrumentación.....	33
Recolección de Datos	34
Análisis de Datos.....	35
Validez y Confiabilidad.....	36
Resumen.....	37

Capítulo 4: Resultados	39
Tamaño de la Muestra	40
Resultados Estadísticos.....	40
Análisis de Confiabilidad del Cuestionario de Liderazgo MLQ forma corta 5X...	40
Análisis de Confiabilidad de las preguntas que corresponden a Liderazgo Transformacional del Cuestionario de Liderazgo MLQ forma corta 5X:.....	41
Análisis de Confiabilidad de las preguntas que corresponden a Liderazgo Transaccional del Cuestionario de Liderazgo MLQ forma corta 5X:	42
Análisis de Confiabilidad del cuestionario de Gestión del Conocimiento (Knowledge Management Processes).	42
Análisis de Validez de la Encuesta de Liderazgo de MLQ forma corta 5X	43
Análisis de Validez de las preguntas que corresponden a Liderazgo Transformacional de la encuesta de Liderazgo MLQ forma corta 5X	44
Análisis de Validez de las preguntas que corresponden a Liderazgo Transaccional de la encuesta de Liderazgo MLQ forma corta 5X.....	45
Análisis de validez de la encuesta de Gestión del Conocimiento (Knowledge Management Processes)	45
Prueba de Normalidad.....	46
Análisis de correlación entre Liderazgo y Gestión del Conocimiento	47
Análisis de correlación entre Liderazgo Transformacional y Gestión del Conocimiento.....	48
Análisis de correlación entre Liderazgo Transaccional y Gestión del Conocimiento.....	48

Hallazgos	49
Relación entre Liderazgo y Gestión del Conocimiento	49
Relación entre Liderazgo Transformacional y Gestión del Conocimiento	50
Relación entre Liderazgo Transaccional y Gestión del Conocimiento.....	50
Resumen.....	51
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones	53
Conclusiones	53
Recomendaciones	53
Contribuciones Teóricas y Prácticas	53
Futuras Investigaciones	55
Referencias	56
Apéndices	62

Lista de Tablas

Tabla 1. Resultados del Análisis de Confiabilidad del Cuestionario de Liderazgo MLQ (5x Forma corta)	41
Tabla 2. Resultados del Análisis de Confiabilidad del Cuestionario de Liderazgo MLQ (preguntas basadas en el Liderazgo Transformacional)	41
Tabla 3. Resultados del Análisis de Confiabilidad del Cuestionario de Liderazgo MLQ (preguntas basadas en el Liderazgo Transaccional).....	42
Tabla 4. Resultados del Análisis de Confiabilidad del Cuestionario de Gestión del Conocimiento.....	43
Tabla 5. Resultados de análisis de validez para la encuesta de Liderazgo MLQ forma corta 5X.....	44
Tabla 6. Resultados de análisis de validez para la encuesta de Liderazgo MLQ forma corta 5X (preguntas de Liderazgo Transformacional)	44
Tabla 7. Resultados de análisis de validez para la encuesta de Liderazgo MLQ forma corta 5X (preguntas de Liderazgo Transaccional)	45
Tabla 8. Resultados de análisis de validez para la encuesta de Gestión del Conocimiento.....	46
Tabla 9. Resultados de la prueba de normalidad ejecutada a los cuestionarios de Liderazgo MLQ forma corta 5X y Gestión del Conocimiento (Knowledge Management Processes)	47
Tabla 10. Resultados de la correlación entre el Liderazgo y Gestión del Conocimiento.....	47
Tabla 11. Resultados de la correlación entre el Liderazgo Transformacional y Gestión del Conocimiento	48

Tabla 12. Resultados de la correlación entre el Liderazgo Transaccional y Gestión del Conocimiento.....	49
Tabla 13. Cuestionario Multifactorial De Liderazgo Forma de Clasificador (5X) Corta.....	67
Tabla 14. Cuestionario De Gestión Del Conocimiento (Knowledge Management Processes)	69

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Proceso de la gestión del conocimiento.....	21
<i>Figura 2.</i> Elementos de la gestión del conocimiento.....	22

Capítulo 1: Introducción

El presente artículo tiene como propósito determinar la relación que existe entre el liderazgo, la gestión del conocimiento en los equipos de trabajo, la selección de estos temas tiene como objetivo analizar la incidencia que presenta en los equipos de trabajo el cambio del tipo de liderazgo, así como también conocer de qué forma influencia en ellos el conocimiento que se imparte. Por lo que es pertinente también conocer la madurez de los equipos de trabajo en los cuales se han generado cambios en el estilo de liderazgo. Es necesario mencionar también que estos factores son importantes para determinar las diferentes estrategias que ayudaran a la mejora en la interrelación de los equipos de trabajo. (Rodriguez-Ponce, Pedrajas-Rejas, Delgado, & Rodriguez-Ponce, 2010).

Antecedentes

Este tema inicia debido a que se pretende conocer cómo puede influenciar el comportamiento de un líder con la acción de gestionar el conocimiento en un grupo de trabajo y cuando se ha atravesado por el cambio de éste (método de liderazgo diferente), lo que genera que en las organizaciones esto sea un problema importante para analizar con el objetivo de determinar cuál es la metodología correcta para liderar a un equipo.

A esta variable también se suman la gestión del conocimiento que se tiene en la organización o en el área de trabajo, la forma en la que éste se imparte y qué tratamiento se da después de su difusión, esto, considerando como una forma de motivación al personal lo que genera compromiso. Adicionalmente se podría considerar la madurez del equipo de trabajo, la que va a generar que las acciones que se tomen sean aceptadas y más allá de un líder u otro se determine el tipo de liderazgo que se

debe aplicar para que el conocimiento de pueda gestionar de mejor manera al interior del equipo de trabajo.

Enunciado del Problema

El liderazgo que se aplique en una organización será un factor fundamental que permitirá determinar los parámetros de funcionamiento de las empresas en cuanto a productos, servicios y procesos y esto delimitará los resultados de la organización (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Ponce, Sociedad del conocimiento y dirección estratégica una propuesta integradora, 2006). El liderazgo tiene tres estilos, a) Transaccional, b) Transformacional, c) Laissez faire (Bass B. , 1990). El tipo de liderazgo y el líder que la organización disponga permitirá que las decisiones y las acciones que se tomen sean las adecuadas en función de un crecimiento organizacional.

La Gestión del Conocimiento consta de tres etapas que son:

- Creación del conocimiento, que se refiere particularmente a la generación de conocimiento basado en la observación o la interacción con otros individuos mientras se realizan las actividades organizacionales.
- Compartir el conocimiento, propiamente dicho se refiere a transmitir el conocimiento adquirido entre los miembros de un mismo equipo, al hacerlo éste crece y es cada vez más valioso.
- Aplicar el conocimiento, convertirlo en resultados para la organización.

La realización de estas tres etapas de la gestión del conocimiento se conoce como el objetivo fundamental de la gestión del conocimiento (Alavi & Leidner, 2001).

Propósito del Estudio

Propósito general

¿El Liderazgo en general y sus estilos transformacional y transaccional tienen relación con la gestión del conocimiento?

Propósitos específicos

¿Existe relación entre el Liderazgo y la Gestión del Conocimiento en empresas automotrices?

¿Existe una relación entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión del Conocimiento en empresas automotrices?

¿Existe una relación entre el Liderazgo Transaccional y la Gestión del Conocimiento en empresas automotrices?

El propósito del presente estudio cuantitativo es identificar la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento y como esta relación puede determinar el comportamiento de los equipos de trabajo dentro de las organizaciones.

Significancia del Estudio

Es importante el estudio del liderazgo y su relación con la gestión del conocimiento, dado que el fundamento de la gestión del conocimiento es crear, transferir y aplicar el conocimiento en las organizaciones (Alavi & Leidner, 2001). Este fundamento se puede conseguir con un liderazgo apropiado que motive al equipo de trabajo a gestionar el conocimiento lo que finalmente permitirá determinar si la relación entre ambas variables influye en el comportamiento de los equipos de trabajo.

Con el presente estudio se podrá determinar que estilo de liderazgo es el más apropiado para que las organizaciones adopten una actitud de gestionar el conocimiento

dentro de los equipos de trabajo, así se podrá determinar qué estilo de liderazgo adoptar con el objetivo de mejorar el crear, transferir y aplicar el conocimiento.

Naturaleza del Estudio

Para el desarrollo de este tema se ha determinado la utilización del enfoque cuantitativo debido a la naturaleza del estudio propiamente dicho, existen diversos pensamientos filosóficos que tienen como principal objetivo encontrar la verdad de cualquier aseveración planteada, dentro de estos pensamientos podemos encontrar dos principales, el positivismo y el postpositivismo, siendo estos, las bases epistemológicas para realizar una investigación netamente cuantitativa, la forma de trabajo es tratar de explicar la realidad desde una perspectiva externa utilizando los datos y la experimentación como principales armas (De Andrea, 2010).

- **Positivismo:** Es una metodología de investigación que identifica la realidad de manera objetiva y empírica, esta metodología también es conocida como híbrida pues combina la lógica inductiva con la lógica deductiva y también se lo conoce como hipotético – deductivo, su enfoque está basado en que toda ciencia debe estar basada en los principios de las ciencias naturales (Villamar, 2015)
- **Postpositivismo:** Epistemológicamente es una metodología que permitirá determinar si una investigación es realmente válida si se puede ver a través de sí misma una verdadera realidad (De Andrea, 2010).

Se considera dos maneras o métodos con los que pueden generarse teorías científicas conocidas como métodos inductivo y deductivo, estos dos métodos se basan principalmente en el movimiento que se puede dar al pensamiento, y la perspectiva que determina desde o hacia lo empírico, teniendo así:

- Método Inductivo: parte de situaciones concretas para llegar a una premisa general.
- Método Deductivo: Parte de situaciones generales para llegar a lo más concreto.

La ciencia basada en un principio Aristotélico se la reconoce como netamente deductiva, sin embargo, a principios del siglo XX la ciencia moderna basa su principio en una metodología completamente inductiva. Desde la visión de los popperianos el método inductivo utilizado es incorrecto, pues para ellos no se puede llegar a teorías científicas partiendo de datos generalizados. En vista de esto se propone la creación del método hipotético – deductivo. Para la investigación que se está llevando a cabo el método cuantitativo es el más aconsejable, debido a que se busca encontrar la realidad desde un punto de vista externo (De Andrea, 2010).

Como parte del proceso que se sigue para el desarrollo del tema, la población sujeto de estudio que se determinó es el personal técnico de los talleres de mecánica y carrocería y pintura de tres empresas automotrices (concesionarios) y de dos talleres multimarca que tienen sus operaciones en el Ecuador, al tener una población relativamente pequeña se realizará una encuesta utilizando como herramienta cuestionarios tanto para Liderazgo el cuestionario: (MLQ forma corta 5X) y para Gestión del Conocimiento Knowledge Management Processes, en los dos cuestionarios mediante el uso de la escala de Likert se podrá determinar cuantitativamente las respuestas de los encuestados y según eso conocer cuál es el estilo de liderazgo más apropiado para gestionar el conocimiento.

Por lo tanto se pretende obtener información recopilada de población y muestra que se selecciona para realizar un análisis correlacional de las variables Liderazgo y Gestión del Conocimiento de manera que se identifique que estilo de liderazgo facilita

la actitud y el comportamiento de gestionar el conocimiento dentro de los equipos de trabajo en las organizaciones, este proceso de análisis se llevara a cabo por medio de un paradigma postpositivista, utilizando un enfoque cuantitativo por medio de la información recabada, en donde el interés es encontrar una correlación entre variables utilizando una lógica deductiva.

La población sujeto de estudio no está determinada en ninguna entidad dentro del Ecuador, debido a que tanto el personal técnico de mecánica automotriz como el personal técnico en enderezada y pintura en ciertos casos no han recibido una formación académica para desempeñar dichas actividades lo que indica que los conocimientos adquiridos fueron por la práctica de la profesión que desempeñan, por lo tanto se desconoce el universo de la población mencionada. La muestra que se tomara será de 117 encuestas esta muestra se la ha considerado no probabilística por lo tanto se la selecciono a conveniencia por lo anteriormente explicado debido a la población y adicionalmente porque se ha identificado 5 empresas que permitirán realizar el proceso de encuestas debido a la afinidad que se mantiene con el investigador. Para acceder a las empresas en donde se realiza el estudio se generará un documento de consentimiento informado el mismo que notificará de forma detallada a las organizaciones el propósito de la investigación y la forma en la que esta se realiza de manera que no influya en la actividades del personal, adicionalmente se manejará estricta confidencialidad en caso de que las empresas y los encuestados no deseen que sus nombres aparezcan en la investigación. Las empresas se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito en Ecuador, sin embargo existe una de ellas que dispone de sucursales en Guayaquil, Cuenca, Ambato y Manta en donde también se realizaran las encuestas. Al ser dos variables las que se pretenden analizar cada encuestado deberá responder 2 encuestas, es decir una por cada variable. En cuanto a los instrumentos que se utilizarán

para la investigación se ha determinado que los más idóneos debido a su validez son el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire MLQ (5X de forma corta) (Avolio, Bass, & Jung, 1999) para medir el Liderazgo y Knowledge Management Processes (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2001) para medir la Gestión del Conocimiento.

Definición de Términos

Liderazgo transformacional: Es un tipo de Liderazgo en el cual el líder motiva a sus seguidores a hacer más de lo que está planificado, se establecen retos mayores y el desempeño de los equipos de trabajo es mayor (Bass B. , 2006).

Liderazgo transaccional: Este tipo de Liderazgo se genera cuando el líder otorga recompensas o sanciones a sus seguidores basándose en el cumplimiento de los objetivos planteados (Bass B. , 2006).

Gestión del conocimiento: La Gestión del Conocimiento es un procedimiento sistemático y organizado que permite generar y compartir los conocimientos adquiridos (Nagles N. , 2007).

Método deductivo: Es un tipo de razonamiento en el que se parte de afirmaciones generales para llegar a específicas, de esta forma de obtiene conclusiones (Dávila Newman, 2006).

Método inductivo: Es un tipo de razonamiento que se basa en la observación de los hechos y acontecimientos que ocurren en la naturaleza y de esta forma parte de observaciones específicas para llegar a generales (Dávila Newman, 2006).

Análisis cuantitativo: Es aquel en el cual se recopilan datos e información cuantitativa para el estudio de las variables planteadas, su objetivo es determinar la correlación de las variables planteadas. (Ferná & Pértegas Díaz, 2002).

Análisis cualitativo: Es un tipo de análisis en el que el investigador genera registros que deben ser estudiados mediante de la observación de los hechos, su principal objetivo es identificar la naturaleza de los hechos (Ferná & Pértegas Díaz, 2002).

Limitaciones

El nivel de escolaridad del personal técnico quien es parte de la muestra seleccionada como sujeto de estudio es muy bajo en algunos de sus miembros, sin embargo no se ha planteado realizar un análisis de dicho nivel de escolaridad lo que al final puede convertirse en un factor que defina comportamientos del equipo de trabajo. En base a este nivel de escolaridad se podrá identificar incluso el tipo de liderazgo que se puede o se debe aplicar con el equipo o equipos de trabajo. Adicionalmente este estudio es de carácter transversal debido a que se lo analiza en un solo momento en el tiempo, lo que impedirá conocer todos los factores que conllevan la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento.

Delimitaciones

El estudio pretende delimitar a equipos de trabajo en talleres de mecánica y carrocería y pintura puesto que a nivel país en el Ecuador no existe ningún tipo de formación académica para enseñanza de técnicas o procedimientos para enderezada y pintura automotriz, además es importante considerar que muchos de los técnicos que laboran en el área de posventa de las empresas automotrices han adquirido su conocimiento por medio de la experiencia de trabajar mucho tiempo en el mismo ámbito, por lo tanto en el cien por ciento de ellos no existe un aprendizaje académico.

Resumen

Con este artículo se pretende conocer la relación que pueden tener los diferentes tipos de liderazgo en los diferentes equipos de trabajo y determinar qué tipo de liderazgo se debe aplicar según las condiciones que se presenten en el funcionamiento de los equipos en la organización, esto va de la mano con el conocimiento que se imparte dentro de las organizaciones al personal y la forma en que este se gestiona, es decir el crear, compartir y aplicar conocimiento.

Capítulo 2: Revisión de la Literatura

Como se mencionó en el capítulo uno el estudio que se desarrolla busca determinar la relación que existe entre el liderazgo y la gestión del conocimiento. Se ha podido determinar que la gestión del conocimiento en las organizaciones es un factor fundamental que permitirá motivar al personal para mejorar el clima laboral dentro de la organización. Es importante mencionar que el conocimiento en muchas ocasiones inicia en los propios colaboradores en su proceso diario y el mismo llega a ser importante para la organización el momento que se lo comparte. Existen 4 patrones de creación de conocimiento que son:

- De tácito a tácito: el conocimiento es compartido por observación e imitación, llegando a ser su propio conocimiento, el inconveniente es que no presenta una visión sistemática por lo que no se puede convertir como conocimiento explícito de la organización.
- De explícito a explícito: la combinación de elementos de conocimiento existentes forma un nuevo conocimiento para el individuo, sin embargo, es necesario entender que esta nueva forma de aplicación o de visión combinada del conocimiento no representa incremento en el conocimiento de la organización.
- De tácito a explícito: cuando el individuo dueño del conocimiento tácito puede ensamblar ordenadamente su conocimiento y así logra convertirlo en conocimiento explícito y crece el conocimiento para la organización.
- De explícito a tácito: es cuando el conocimiento viene de la parte de la organización, posteriormente cada individuo lo utiliza, lo modifica y lo convierte en suyo.

Estos cuatro patrones funcionan dentro de la organización y sin un escalón que permite el crecimiento organizacional (Rodríguez-Ponce, Pedrajas-Rejas, Delgado, & Rodríguez-Ponce, 2010).

El Liderazgo

El Liderazgo no tiene que ver con una posición jerárquica en una organización ni mucho menos por el tiempo en el que una persona se encuentre laborando en determinada empresa, en ocasiones se piensa que el liderazgo llegara al alcanzar cierta posición o un determinado sueldo, sin embargo el liderazgo es mucho más que eso, de la misma manera del liderazgo no tiene que ver con el número de titulaciones que una persona alcance a lo largo de su vida ni por los años que haya estudiado, se puede encontrar verdaderos líderes que no han recibido una instrucción académica superior. El concepto de “líder” no está adecuadamente entendido, puesto que cuando se lo menciona comúnmente se piensa que es un individuo autoritario y que busca dominar pero tiene carisma para tratar con el equipo, el carisma y el autoritarismo no son de ninguna manera requisitos para ser un líder, en muchas ocasiones también se confunde liderazgo con gestión y estas dos palabras no son lo mismo, es decir que si se realiza gestión, puede ser un buen gerente o un buen administrador pero no conduce a su gente mientras que un buen líder sabe conducir a su equipo (Kruse, 2013).

Por lo tanto, la definición de Liderazgo se considera como: “Proceso de influencia social que maximiza los esfuerzos de los demás hacia el logro de una meta” (Kruse, 2013).

Estilos de liderazgo

Existen diferentes tipos de liderazgo y la utilización de cada uno de ellos dependerá de muchos motivos preexistentes, considerando todo esto el líder debe

identificar el tipo de liderazgo que sea necesario adoptar para atravesar los problemas que se presenten. Así como también es necesario mencionar que los estilos de liderazgo que utilice un líder dependen de las experiencias y conocimientos que se haya adquirido en el día a día. Existen varios estilos de liderazgo que se pueden utilizar y cada uno de ellos aporta con diferentes ventajas y desventajas en su aplicación, a continuación, se mencionan los más conocidos (Jimenez & Villanueva, 2018).

Liderazgo autocrático. Un líder autocrático es una persona que no presta atención a los argumentos, ideas, necesidades, etc. Que su equipo de trabajo pueda presentar, es decir, que se deja llevar únicamente por sus propios ideales, principios y pensamientos siendo también él quien asume el riesgo y se convierte en responsable de sus propias decisiones. En este tipo de liderazgo se utilizan felicitaciones con pagos adicionales y también sanciones según lo que el equipo de trabajo haya realizado. Este tipo de liderazgo tiene similitudes muy fuertes con el liderazgo autoritario, debido al comportamiento del líder en donde las decisiones y acciones son únicamente tomadas por el líder sin importar opiniones de sus seguidores (Jimenez & Villanueva, 2018).

Liderazgo democrático. La principal característica del liderazgo democrático es que toma muy en cuenta las opiniones de cada uno de sus seguidores o subordinados, adicionalmente al momento de tomar alguna decisión es importante que todos sus seguidores estén presentes para que todos estén de acuerdo con las medidas tomadas, este tipo de liderazgo es muy participativo y genera cierta responsabilidad en cada uno de sus seguidores en cuanto a las decisiones tomadas. Este tipo de liderazgo es completamente lo contrario que el liderazgo autocrático puesto que, en el estilo democrático, el líder está comprometido al 100% con su equipo de tal manera que es su prioridad satisfacer las necesidades que cada uno de sus colaboradores va presentando, el hecho de compartir la responsabilidad de la toma de decisiones con su equipo de

trabajo genera una conexión moral elevada. Este estilo de liderazgo está relacionado con un aumento en el compromiso del equipo y por lo tanto de productividad. A este estilo de liderazgo se lo conoce como influyente y también un gran estímulo para su equipo de trabajo (Jimenez & Villanueva, 2018).

Liderazgo Laissez Faire. En este tipo de liderazgo en resumidos términos no es liderazgo puesto que no existe responsabilidad al momento de la toma de decisiones, se caracteriza por una total apatía con el sentido de guiar al equipo, pues permite que sus colaboradores sean quienes tomen la decisiones, adicionalmente al no asumir responsabilidades tampoco es solución para los diferentes inconvenientes que se presentan en la organización, así como tampoco puede guiar al equipo hasta conseguir la metas y objetivos trazados, una de sus características es que no se considera ningún tipo de apoyo para sus seguidores (Jimenez & Villanueva, 2018).

Transformacional. El estilo de liderazgo transformacional se caracteriza por demostrar interés en los objetivos organizacionales y esto ayuda al incremento en la motivación del personal, pues su forma de comunicación con el personal que está bajo su responsabilidad hace que su equipo de trabajo se sienta como una pieza importante y fundamental dentro de la organización y no solo como un individuo más, este tipo de motivación en el personal genera una participación cooperativa lo que se traduce en mejor desempeño en la organización (Jimenez & Villanueva, 2018).

Transaccional. A diferencia del liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional se basa en su comportamiento para influir en el equipo de trabajo por medio de sanciones y recompensas a sus colaboradores en base al cumplimiento de disposiciones y objetivos planteados, es importante mencionar que el líder transaccional también informa adecuadamente a sus seguidores las metas que se deben cumplir, pues

este tipo de líderes conocen la forma de planificar y guiar al equipo garantizando el cumplimiento de objetivos establecidos (Jimenez & Villanueva, 2018).

Es importante mencionar que en la actualidad el pensamiento primordial de las empresas es permitir el desarrollo de los equipos de trabajo y obtener el compromiso de cada uno de los colaboradores, por este motivo el estilo de liderazgo transformacional es el que más se ajusta a las necesidades organizacionales. El comportamiento del líder transaccional es otorgar recompensas a los colaboradores que cumplan con disposiciones y metas propuestas, este estilo de liderazgo se basa más a un corte tradicional; mientras que el líder transformacional pretende motivar y cambiar la visión de sus subordinados mediante el compromiso con la empresa. Los comportamientos de ambos estilos de liderazgo en muchas ocasiones son complementarios entre si es decir que se pueden presentar al mismo tiempo en ambos tipos de liderazgo sin que se vea afectado el liderazgo principal (Contreras & Barbosa, 2013).

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se caracteriza por permitir que el grupo se supere y crezca en todo sentido, motiva y alienta al equipo de trabajo para que sus objetivos personales se conviertan en objetivos de todo el equipo y así crecer en grupo, es importante mencionar que el líder transformacional presenta varias competencias las que se tienen que ir actualizando y reforzando continuamente como son: a) orientación al logro, b) influencia en equipo, c) empatía, d) participación de cada uno de los miembros de su equipo, e) superación de conflictos, f), autoconfianza, g) perseverancia (Cruz & Rodea, 2014).

Uno de los comportamientos del liderazgo transformacional es influir en cada uno de los miembros del equipo, y debido al estilo de liderar y considerando que acepta

opiniones de todos sus subordinados, el líder también se ve influido por ellos. Esa influencia del líder transformacional tiene como objetivo moldear las actitudes del equipo buscando que todos estén alineados con el cumplimiento de los objetivos comunes, uno de los mecanismos del líder transformacional es otorgar poder y liderazgo a sus subordinados para que se enfoquen en los objetivos comunes y piensen en hacer más de lo que se tenía contemplado, todo en pro de alcanzar las metas, la influencia del líder llega incluso a repercutir en los comportamientos de sus subordinados puesto que se definen conductas y lineamientos que han sido trazadas por el propio equipo y por tal razón se cumplen correctamente. Se ha determinado un comportamiento importante la confianza que se puede depositar en el equipo de trabajo, pues con el liderazgo transformacional se puede apreciar eficacia en los trabajos realizados, así como entregas oportunas de los trabajos solicitados, incremento en el compromiso del equipo con la organización por lo tanto también un mejor desempeño del equipo (Cruz & Rodea, 2014).

Los líderes transformacionales en muchas ocasiones no conocen cual va a ser el final de las metodologías que se aplican con su equipo de trabajo, únicamente trabajan conscientes de que las implementaciones realizadas generaran las mejorías que pretenden, al líder transformacional se lo conoce también como carismático y esto es por la unión que establece con todo su equipo de trabajo, en muchas ocasiones este tipo de líder puede representar como un tipo de entrenador del equipo, lo que más le interesa a este tipo de líder es el cambio de actitud del equipo en pro de los objetivos particulares y organizacionales (Business School, 2015).

Hay ciertas características y habilidades que el líder transformacional debe tener (Business School, 2015):

- Vínculos con el equipo: la mejor manera de gestionar y alcanzar los objetivos es conseguir un contacto directo con el personal con quien se trabaja, por lo que establecer vínculos de confianza es indispensable para alcanzar las metas.
- Motivación: además de los vínculos de confianza que debe conseguir el líder es de suma importancia inyectar en su equipo grandes dosis de motivación con recompensas y estímulos que los permita sentir que su trabajo está bien realizado.
- Estímulos intelectuales: secuencialmente la motivación entregada al equipo no lo es todo, pues se necesita la participación de todos para conseguir las metas propuestas, para esto en los grupos de trabajo la creatividad e iniciativa de todos es muy bien vista y aceptada.
- Crecimiento: la implementación de las estrategias de un líder transformacional no se basa en cubrir fallas momentáneas, ni en estar apagando incendios solucionando inconvenientes momentáneos, su interés es a largo plazo por lo que su modelo de trabajo enfoca su esfuerzo en establecer y estandarizar medidas que perduren en el tiempo.

En el liderazgo transformacional el estímulo que se presenta en cada individuo permite que las decisiones que cada uno tome sean considerando la búsqueda del crecimiento y la satisfacción de necesidades del propio equipo aunque eso considere dejar de lado las necesidades propias de cada individuo, conseguir este cambio en la prioridad del individuo permite que su necesidad particular sea subsanada cuando se satisface las necesidades del equipo (Mendoza & Ortiz, 2006).

Dimensiones del liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional presenta principalmente 4 dimensiones o factores, mismos, que permiten determinar de mejor manera este tipo de liderazgo (Cruz & Rodea, 2014), estos 4 factores son:

- **Influencia idealizada:** con este factor los líderes proponen un ideal para su equipo y se gana su respeto y confianza, el equipo busca ser como su líder, llegan a sentir gran admiración por él.
- **Motivación inspiracional:** es cuando el líder presenta a su equipo una visión y posterior a la presentación de esta visión se genera pasión y motivación y esto proporciona mucha importancia a su trabajo.
- **Estimulación intelectual:** este factor se caracteriza porque el líder genera en sus subordinados la idealización de pensamientos creativos tanto para la solución de inconvenientes como para el desarrollo de estrategias.
- **Consideración individualizada:** este factor permite que se determine al líder como esa persona que brinda siempre toda la atención necesaria a su equipo de trabajo, de esta manera demuestra que cada opinión de su equipo de trabajo es importante para el desarrollo de las actividades,

Liderazgo transaccional

Como su nombre lo dice este tipo de liderazgo se basa en los modelos transaccionales tradicionales en donde líder recompensa y entrega “premios” a su equipo de trabajo siempre y cuando esté de por medio el cumplimiento de las disposiciones, metas, objetivos que se haya propuesto y establecido desde un inicio, así como también sanciona en caso de incumplimiento de estas. Otra de las características es que únicamente cumple lo indicado inicialmente, no existe ningún tipo de iniciativa

ni proactividad por alcanzar mejoras dentro del proceso, las necesidades de los miembros del equipo son conocidas por parte del líder y es él quien informa al equipo de trabajo como se pueden satisfacer estas necesidades siempre y cuando se cumplan las metas (Almiron, Tikhomirova, Trejo, & García, 2015).

Dimensiones del liderazgo transaccional

- **Recompensa contingente:** es la entrega de recompensas o sanciones a los miembros del equipo únicamente en función del cumplimiento de disposiciones o cumplimiento de metas establecidas (Almiron, Tikhomirova, Trejo, & García, 2015).
- **Administración por excepción:** en esta dimensión el líder se concentra en corregir las fallas que presenten los miembros del equipo en el proceso de cumplimiento de disposiciones o alcanzar metas propuestas (Moreno, Recio, & Cuadrado, 2010).

Dentro del estudio se han definido principalmente dos estilos de liderazgo transaccional y transformacional y al ser complementarios y no excluyentes uno del otro, son los dos estilos de liderazgo que se analizará y su correlación con la gestión del conocimiento.

Gestión del conocimiento

¿Qué es la gestión del conocimiento?, “método para simplificar y mejorar el proceso de compartir, distribuir, crear, capturar y entender el conocimiento dentro de una compañía” (Gottschalk, 2002).

El conocimiento en la sociedad como en las organizaciones juega un papel muy importante pues con él se puede accionar, dar frente y solucionar cualquier inconveniente que se presente, sin embargo, es importante mencionar que el

conocimiento por sí solo no puede actuar, por lo que necesita que alguien pueda gestionarlo y así permitir que ese conocimiento tome mayor importancia. Para muchas organizaciones el conocimiento se ha convertido, en un activo que forma parte de los bienes intangibles de la empresa puesto que la correcta gestión y aplicación del conocimiento permitirá pensar y dar continuidad a proyectos importantes. El grado de conocimiento que puede tener el recurso humano de una empresa es lo que la convierte en competitiva, adicionalmente es importante mencionar que el conocimiento cuando es generado, procesado y transmitido brinda a la organización alta productividad. (Agudelo & Valencia, 2018).

En el entorno cambiante dentro del cual se desarrollan hoy las organizaciones el conocimiento es el mecanismo que permite obtener una mejora continua y una estrategia que permita a la organización adaptarse a su entorno y aprender a mantenerse en él, considerando esto, el conocimiento es la relación que se mantiene entre el colaborador y su organización lo que permite identificar y dar un uso adecuado al mismo (Agudelo & Valencia, 2018).

Tipos de conocimiento

(Nonaka & Takeuchi, 2000) Mencionan que la creación del conocimiento parte particularmente por la relación que se presenta entre: a) conocimiento explícito, que se comparte de manera formal dentro de la organización; b) conocimiento tácito, experiencias, creencias de las personas, por lo tanto, informal y no tiene facilidad de ser compartido.

De esta relación entre los dos tipos de conocimiento se establecen formas de compartir el conocimiento como son:

- Socialización, se comparte conocimiento de manera informal mediante conversación y por tradición.
- Externalización, se puede cambiar de conocimiento informal o tácito a conocimiento explícito utilizando metáforas o ejemplos según el giro del negocio de la organización.
- Combinación, se formaliza y se establece conocimiento explícito derivado de un mismo conocimiento explícito que se ha compartido entre los miembros del equipo por medio de conversaciones.
- Internalización, convertir el conocimiento explícito o formal impartido a los miembros de la organización en conocimiento tácito en cada uno de ellos para que con su experiencia y utilización puedan mejorarlo y compartirlo con más miembros del equipo como propio.

Proceso de gestión del conocimiento

El conocimiento dentro de la organización no genera ningún cambio ni permite que se propongan mejoras si no es compartido y gestionado, por lo que cada organización debe identificar la manera de gestionarlo con el objetivo de que los miembros de los equipos de trabajo adquieran conocimiento para que en lo posterior después de la práctica cada miembro lo comparta y lo continúe gestionando, este proceso debe relacionarse y funcionar con todas las áreas de la organización (Ortegon-Alvarez, Lasso, & Steil, 2016).

El proceso de la gestión del conocimiento debe ser adoptado por cada organización y no en todas será el mismo, sin embargo, se debe considerar una base para determinar el proceso de cada organización (Blas, 2009).



Figura 1. Proceso de la gestión del conocimiento.
Tomado de Gestión del conocimiento, ¿De que estamos hablando? (Petrotecnia, 12-21), por Blas, L, 2009.

Cada uno de los pasos mencionados en el gráfico anterior corresponden al proceso de la gestión del conocimiento y se definen de la siguiente manera (Nonaka & Takeuchi, 2000).

- Creación, es identificar el conocimiento para continuar con su gestión.
- Ambiente, es tener un ambiente propicio para la generación de la actividad de compartir el conocimiento.
- Almacenamiento, se entiende como, que cada miembro tenga el conocimiento y cuando sea necesario compartirlo, lo use con ese fin.
- Organización, es el orden que se genera para realizar el proceso de compartir el conocimiento utilizando el mismo lenguaje comprendido por todos los miembros del equipo.
- Accesibilidad, es la posibilidad que todos los miembros deben tener para acceder al proceso de gestionar el conocimiento.
- Utilidad, es la que cada equipo de trabajo debe dar a la gestión del conocimiento para generar mejora continua para la organización.

Es importante comprender que todos los miembros del equipo dentro de la organización deben cumplir un rol importante que es el compromiso de entregar y recibir el conocimiento, de esta forma mientras más se cumpla con este requisito el proceso se irá fortaleciendo y mejorando (Agudelo & Valencia, 2018).

Elementos de la gestión del conocimiento

Dentro de una organización la gestión del conocimiento no depende únicamente del conocimiento y de su procesamiento empírico para ser desarrollado, por esta razón existen elementos de la gestión del conocimiento que deben ser analizados y tomados en cuenta mediante observación, se considera un enfoque global de la organización en donde se determinan tres elementos que deben ser analizados, estos elementos le dan valor a conocimiento para ser gestionado (Bueno, 2002).

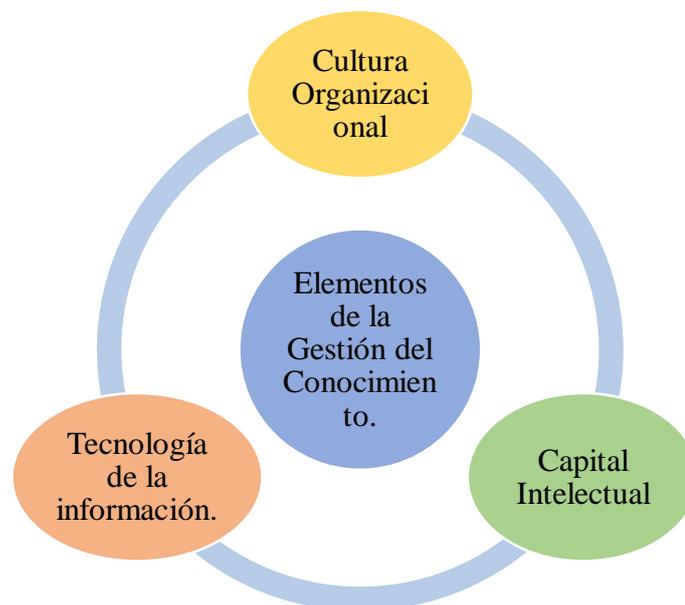


Figura 2. Elementos de la gestión del conocimiento.

Tomado de Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento. Gestión del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones, por Bueno, E. (2002).

- Cultura organizacional, por medio de este elemento en todos los miembros de la organización se puede proyectar la visión.

- Capital intelectual, este capital es intangible para la empresa y está en cada uno de los miembros lo que le da un plus importante a la organización este tipo de capital son habilidades, creencias, etc.
- Tecnología de la información, herramientas de tecnología y de comunicación, que permitan dar flujo a las actividades de la organización.

El trabajo conjunto de estos tres elementos genera el Know-how que es el saber cómo hacer las cosas en cada área y departamento, esto en conjunto con la gestión del conocimiento genera en cada individuo un saber técnico para realizar operaciones específicas (Nonaka & Takeuchi, 2000).

Factores de la gestión del conocimiento

Todas las organizaciones tienen como una de sus opciones más importantes el promover la gestión del conocimiento y aunque esto muchas veces puede generar cierta resistencia, y presentar demoras, la persistencia en este camino permitirá que el conocimiento con el que cuenta sea determinante dentro de su giro de negocio, es importante comprender que no se puede descuidar los objetivos que son fundamentales para la gestión del conocimiento y es necesario contar con factores clave que eviten pensar que todo lo que se hace está bien (Senge, 2005), los factores son:

- Factor de liderazgo: El líder es la persona que influye positivamente en el equipo de trabajo con el objetivo de alcanzar metas grupales, para que el liderazgo funcione de mejor manera es indispensable que las fortalezas del equipo salgan a flote y se ve más aun cuando el líder permite la participación del equipo de trabajo y así incrementa la gestión del conocimiento ya que los miembros del equipo trabajan en pro de los objetivos comunes.

- Factor de trabajo en equipo: Este factor funcionara adecuadamente siempre y cuando todos los miembros del equipo trabajen coordinados y colaboren en alcanzar los objetivos comunes así se puede evidenciar las habilidades de los miembros.
- Factor de alto rendimiento: en este tipo de trabajo además de la alianza que exista entre miembros del equipo se debe evidenciar que los trabajos y las actividades que se desarrollen sean con eficacia y eficiencia y para alcanzar esto es primordial la comunicación dentro del equipo.

Sumado a estos factores es indispensable considerar a las tecnologías de comunicación e información pues brindan un soporte importante a la gestión del conocimiento (Hoyos & Valencia, 2012).

Resumen

El liderazgo es la habilidad que una persona tiene para influir en otra con el propósito de que realice determinadas actividades que van enfocadas a conseguir metas comunes u objetivos establecidos de parte de la organización (Kruse, 2013). Existen diferentes estilos de liderazgo y de todos ellos el estudio se realizará en base al liderazgo transformacional y transaccional siendo estos estilos de liderazgo complementarios pues el líder que se base en estos estilos puede aplicar cualquiera que los dos dependiendo del comportamiento de los miembros el equipo de trabajo (Almiron, Tikhomirova, Trejo, & García, 2015). En cuanto a la gestión del conocimiento es necesario tomar en cuenta que existen dos tipos de conocimientos que son el tácito y el explícito y la combinación de estos dos conocimientos desemboca en 4 formas de compartir el conocimiento que son a) socialización, b) externalización, c) combinación y d) externalización (Nonaka & Takeuchi, 2000). La gestión del

conocimiento tiene un proceso recomendado con sus respectivos pasos, sin embargo es necesario comprender que el proceso no debe ser el mismo en todas las organizaciones, pues debido al giro del negocio y a diferentes circunstancias cada organización adaptara el proceso para su mejor aplicación (Ortegon-Alvarez, Lasso, & Steil, 2016), sin embargo, es indispensable aplicar el principio de que los miembros del equipo de trabajo deben comprometerse a recibir y entregar el conocimiento (Agudelo & Valencia, 2018). Para que el conocimiento sea gestionado de forma efectiva existen tres elementos que se deben utilizar pues con ellos el “saber – como” o “know – how” de las organizaciones es decir que los miembros del equipo adquieren el conocimiento técnico para realizar actividades específicas (Nonaka & Takeuchi, 2000). Adicionalmente la gestión del conocimiento también cuenta con factores que permiten visualizar que no todo lo que se hace está bien hecho los factores clave son: a) factor de liderazgo, b) factor de trabajo en equipo y c) factor de alto rendimiento (Senge, 2005).

Como se puede apreciar el liderazgo es uno de los factores clave que tiene la gestión del conocimiento lo que evidencia su interrelación.

Conclusión

Las 2 variables desarrolladas en este documento se encuentran relacionadas el Liderazgo y la relación que presenta con la gestión del conocimiento. Dentro del liderazgo se ha considerado principalmente el liderazgo transformacional por ser este el estilo de liderazgo que permite un desarrollo de todos los miembros del equipo de trabajo sin considerar beneficios particulares, sino, satisfacer la necesidades de todos los miembros a través de alcanzar un bien común, adicionalmente también es participativo y considera la opinión de cada miembro como un aporte importante para alcanzar los logros que se hayan establecido y de esta forma también permite que cada

miembro asuma responsabilidades de manera que tome a su cargo ciertos retos que permitan desarrollar talentos dentro de la organización, con respecto a la gestión del conocimiento permite manejar, transformar, compartir y adquirir conocimiento dentro de la organización siendo que este viene formalmente impartido o que se lo comparta informalmente por parte de los mismos miembros de la organización el objetivo es que el conocimiento se convierta en un verdadero bien intangible de la organización al poder compartirlo, almacenarlo y que cada uno de los colaboradores lo sientan como suyo cuando ya lo hayan utilizado y mejorado con su propio manejo y experiencia.

Capítulo 3: Método

Debido a la forma de liderar que se presenta en el liderazgo transformacional y la forma de influir en el equipo de trabajo que caracteriza a este estilo de liderazgo, escuchando cada una de las ideas que surgen de ellos, logrando satisfacer las necesidades particulares a través de la satisfacción de las necesidades del equipo y permitiendo que el grupo se desarrolle y crezca tanto individualmente como colectivamente es decir construyendo compromiso en el equipo de trabajo, todas estas acciones son un factor que favorece el cambio tanto en el pensamiento como en el comportamiento de todo el grupo. Este tipo de liderazgo con su comportamiento característico también estimulan la innovación y consigue generar grandes ideas que ayuden a la mejora en el desempeño de la organización (Contreras & Barbosa, 2013).

El conocimiento dentro de una organización se debe considerar como uno de los activos más valiosos del que se dispone y es por esta razón que se deben implementar maneras con las que se pueda gestionar adecuadamente el conocimiento es decir que todos los miembros del equipo tengan la posibilidad de disponer de este conocimiento, existen cuatro variables que permitirán que las empresas puedan gestionar el conocimiento y son (Nagles N. , 2007):

- Entender necesidades y oportunidades del conocimiento: muchas veces dentro de la misma organización se debe buscar las fuentes en donde se encuentra el conocimiento como por ejemplo actividades para la mejora continua, así como también las necesidades que se pueden identificar que al satisfacerlas permitan mejorar el desempeño en cada área de la organización. También se debe evaluar el uso que se da al conocimiento dentro de la organización con el fin de encontrar todas las actividades que se puede mejorar.

- Construcción de conocimientos relevantes para el negocio: de esta manera se puede identificar cuáles son las actividades que la empresa utilizará para desarrollar procesos que puedan ayudar a la sostenibilidad de la empresa.
- Organizar y distribuir el conocimiento de la organización: Para organizar el conocimiento es necesario primero dar a este una estructura que permita gestionarlo, por lo que se debe obtener el conocimiento de cada uno de los miembros del equipo, lo que facilitará su distribución a toda la organización.
- Crear condiciones para la aplicación del conocimiento: Se refiere a utilizar el conocimiento que posee la organización buscando mejorar la competitividad de la empresa frente al resto de empresas en la industria en la que se desarrolle, de forma en que se pueda tomar las mejores decisiones para asegurar la sostenibilidad de la empresa. Se puede explotar el conocimiento de la organización fabricando productos o generando servicios con un alto valor, esto permitirá efectivizar la operación de la empresa.

Diseño de la Investigación

El estudio tiene un propósito correlacional en donde se conjugan el liderazgo con la gestión del conocimiento para determinar su relación, su principal objetivo es determinar la intensidad de relación que puede existir entre las variables, la mejor forma de evidenciarlo es en primer lugar midiendo las variables y posteriormente aplicando estadística (Marroquin, 2013). El estudio que se desarrolla se basa en un proceso de investigación deductivo que permite ir desde lo general para llegar a una conclusión particular, en el estudio se hará un análisis deductivo incompleto en vista de que la verdad de las premisas analizadas (muestra), no necesariamente es la verdad de la conclusión (Perez, 2015). El estudio por cómo se lo ha considerado presenta la recolección de información en un solo momento en el tiempo, pues no se tomará

información en dos o más momentos en el tiempo por lo que es un estudio temporal y se lo ha determinado como transversal (E-nquest, 2018). En este caso se ha determinado utilizar una muestra no probabilística, la misma que se escogió por conveniencia, se lo conoce también como muestreo intencional en donde el investigador selecciona los elementos de la muestra (Toledo, 2015). La industria que se ha seleccionado para el estudio es del sector automotriz en el Ecuador para esto se han determinado concesionarios automotrices y talleres multimarca en donde se puede determinar el nivel de liderazgo, específicamente en los talleres de reparación mecánica y de enderezada y pintura, se escogieron 5 empresas de la industria, para definir la población se consideraron las razones de estudio y también razones prácticas como por ejemplo el acceso a las empresas dentro de la mencionada industria (Toledo, 2015). Los casos se recabaron mediante encuestas.

Pertinencia del Diseño

Se ha determinado que la mejor forma de desarrollar este estudio y obtener los datos relacionados a la incógnita que se plantea es la encuesta debido a que esta abarca las preguntas necesarias que se requiere para satisfacer el tema propuesto para el estudio, la metodología más importante que se está utilizando en el estudio del presente caso es el modelo de la lógica deductiva que permite realizar el análisis de casos y hechos generales para obtener una conclusión particular, esta conclusión se obtendrá de una población que se haya determinado, sin embargo es importante mencionar que la muestra que se obtiene es por conveniencia debido a la accesibilidad que se puede obtener en la población de estudio (Davila, 2006).

El análisis que se ha utilizado para la realización de este estudio es cuantitativo, pues con este se recaban todos los datos para análisis y relación de las variables que se

proponen en el desarrollo del estudio, con los datos obtenidos de la muestra se generalizan los resultados (Pita & Pértegas, 2002). El análisis cuantitativo a través de la lógica deductiva permite tomar una muestra importante de la población y de los resultados que se obtenga llegar a la conclusión para el resto de la población, sin embargo, ese resultado no tiene una precisión absoluta pues los datos no se obtuvieron de toda la población sujeto de estudio, las principales ventajas de la investigación cuantitativa son: a) es una medición controlada y objetiva, b) se puede generar inferencias más allá de los datos encontrados, c) presenta datos sólidos, d) por su metodología es generalizable (Pita & Pértegas, 2002). El diseño de la investigación utilizado es correlacional en donde se presentará la interrelación que tienen las variables del estudio dentro de la muestra poblacional de donde se obtienen los datos y la temporalidad que presenta el estudio es transversal ya que los datos se tomaran en un solo momento en el tiempo determinado para realizar el análisis (Marroquin, 2013).

Población

En la actualidad no existe un registro de los talleres y centros de servicio de reparación mecánica y de enderezada y pintura automotriz en el Ecuador y peor aún un registro del número de técnicos especializados tanto en reparación como en pintura automotriz a nivel nacional, debido a que en su mayoría son profesiones que no tienen ningún tipo de formación académica y todos los conocimientos se han recibido de forma empírica mediante observación y práctica, por lo tanto no se puede identificar de forma adecuada la población.

El estudio se realizará en la industria automotriz en el Ecuador considerando como principales puntos de referencia los concesionarios y talleres automotrices que dispongan de su propia área de mecánica y carrocería y pintura en el Ecuador de donde

se obtendrá la información, se ha determinado que tres concesionarios pueden aportar y además dos talleres multimarca pueden ser una muestra para el estudio (AEADE, 2020).

Muestra

El muestreo es la herramienta que se utiliza para conocer el comportamiento de un universo o población de la cual no se tenga registro de su totalidad o bien sea infinita, se obtiene un grupo seleccionado que sea representativo y de allí se escoge la muestra esto permitirá conseguir resultados más precisos.

Para este caso se ha determinado que la muestra puede ser no probabilística debido a las características del estudio y ya que en Ecuador no hay un registro de la población de estudio, se ha determinado que la muestra debe ser por conveniencia pues la selección de esta es intencional (Toledo, 2015). Para el estudio en cada uno de los concesionarios y talleres escogidos para obtener la muestra se ha determinado que el personal del área de mecánica y enderezada y pintura son quienes elaboraran las encuestas, buscando que los resultados sean lo más precisos se ha determinado que el personal operativo quienes tienen un líder responsable a cargo de cada taller sean los principales protagonistas de colocar su sensación y su sentir en cada pregunta de las encuestas.

Consentimiento Informado

Cualquier investigación genera incertidumbre y preocupación a las personas al solicitar la colaboración para un estudio que no se ha generado exclusivamente para mejorar su condición ni tampoco han formado parte del desarrollo del mismo, por lo tanto, el Consentimiento Informado se define como, solicitar consentimiento a los individuos que participaran en el estudio (Meo, 2010), (Apéndice A).

Todos quienes realizan las encuestas como parte de la muestra determinada lo hacen de forma voluntaria, se envía un correo informativo a las empresas quienes participan de estas encuestas, se comunica vía correo electrónico acerca del procedimiento y del objetivo de las encuestas, posteriormente se recibe su aceptación.

Confidencialidad

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua (Española, 2019) la confidencialidad es un adjetivo que significa “que se hace o se dice en la confianza de que se mantendrá la reserva de lo hecho o lo dicho”. Considerando un contexto de investigación social, la confidencialidad no tiene mucho sentido pues el investigador debe divulgar y hacer conocer los hallazgos encontrados (Wiles, Crow, Health, & Charles, 2006). Sin embargo, para mantener confidencialidad no se hace conocer información de los participantes del estudio de manera que se pueda proteger su identidad evitando que cualquier persona pueda reconocerlo, así ingresan en el anonimato y para mantenerlos así toda la información que haya proporcionado el encuestado debe ser protegida tanto el momento en que se recaba la misma como cuando se la archiva (Meo, 2010).

En el estudio que se realiza se garantiza mantener completa confidencialidad de la identidad de los encuestados asegurando que existe total anonimato. En las encuestas que se realiza como parte de las primeras preguntas se solicita únicamente el nombre de la empresa en donde labora, de manera que se asegure mantener el anonimato de los participantes, así como también si las empresas no desean que se conozca su nombre se garantiza que no será divulgado en ningún capítulo del estudio y se dejará una copia del consentimiento informado en la empresa.

Localización Geográfica

Las empresas que se han determinado para el desarrollo del estudio se encuentran ubicadas en su mayoría en la ciudad de Quito en Ecuador, sin embargo, de una de ellas se consideró las sucursales de la región costa y el austro, debido a las circunstancias actuales y a las nuevas normas de seguridad que se deben cumplir producto de la pandemia ocasionada por coronavirus (COVID 19), las encuestas no se realizaron presencialmente, para este estudio se utilizó la aplicación FORMS, con la cual se transcribió las encuestas tanto de Liderazgo como de Gestión del Conocimiento y las encuestas se las pudo desarrollar en línea a través de un dispositivo electrónico.

Instrumentación

El proceso a seguir es la aplicación de dos encuestas en donde se abarcan las variables motivos de estudio, liderazgo y gestión del conocimiento, estas encuestas se realizaron con la supervisión de los responsables de los diferentes talleres generando seriedad y cumpliendo de todos los protocolos necesarios. El liderazgo es “Proceso de influencia social que maximiza los esfuerzos de los demás hacia el logro de una meta” (Kruse, 2013). El cuestionario que se utiliza para determinar los datos que se pretende recabar es la Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio (Vega & Zavala, 2004), (Apéndice B) y consta de 36 preguntas en donde 20 de ellas se identifican con el Liderazgo Transformacional, mientras que 16 de ellas se identifican con el Liderazgo Transaccional de esta manera se pretende identificar información descriptiva del estilo de liderazgo que el líder aplica en su equipo de trabajo (Vega & Zavala, 2004).

La información que se obtendrá de las encuestas, que se realiza se basa en los estilos de liderazgo y con los resultados obtenidos se puede determinar como el

liderazgo tiene influencia en el proceso de gestión del conocimiento a) creación, b) ambiente, c) almacenamiento, d) organización, e) accesibilidad, f) utilidad, (Nonaka & Takeuchi, 2000).

La gestión del conocimiento por su lado es “método para simplificar y mejorar el proceso de compartir, distribuir, crear, capturar y entender el conocimiento dentro de una compañía” (Gottschalk, 2002). El cuestionario que se aplicó para conocer los resultados de la Gestión del Conocimiento es Knowledge Management Processes (Becerra-Fernández, I., Sabherwal, R., 2001), la encuesta consta de 17 preguntas con las que se busca conocer la forma que tienen las organizaciones para gestionar el conocimiento.

Recolección de Datos

Para el presente estudio la recolección de datos se genera a través de dos encuestas realizadas a la muestra de la población que se ha definido y por medio de sus respuestas se obtendrá un patrón del estilo de liderazgo, de esta forma se podrá identificar el sentir de los participantes frente a la forma de liderar que lleva el responsable del equipo de trabajo. El procedimiento que se lleva a cabo inicialmente para la realización de las encuestas es el cumplimiento del protocolo informativo y posterior aprobación de las empresas que permitirán la realización de las encuestas a sus colaboradores después de su aprobación se mantendrá contacto con el responsable directo de los equipos de trabajo quien deberá asignar un tiempo determinado para la ejecución de las encuestas, puesto que el equipo de trabajo es netamente productivo de la organización y no pueden destinar mucho tiempo para esta actividad, considerando las circunstancias actuales en donde se vive la pandemia ocasionada por coronavirus (COVID 19), las encuestas fueron transcritas a la plataforma FORMS, para que

digitalizándolas puedan ser compartidas en línea hacia cualquier dispositivo móvil de manera que el personal técnico pueda responder con mayor agilidad y sin requerir la presencia del encuestador in situ, así se salvaguarda la integridad tanto del encuestador como de los encuestados, con este nuevo método de levantar la información el encuestador tuvo que apoyarse de forma importante en el responsable del equipo de trabajo de cada empresa para que se explique al equipo de trabajo la razón de la realización de las encuestas, la forma de realizarlas y también la confidencialidad que se mantendrá con la misma, con la aceptación de los colaboradores se inicia con el desarrollo de las encuestas.

La recolección de datos por medio de las encuestas se realiza en línea a través de un link por donde el encuestado puede acceder a la plataforma FORMS y responder las encuestas, el tiempo estimado en la realización de estas es de una hora, sin embargo, se ha determinado que la contestación de ambas encuestas toma un máximo de 14 minutos. Posterior a la realización de las encuestas se consolida la información para tabular los datos obtenidos.

Análisis de Datos

Inicialmente para el análisis de datos es necesario confirmar si la información está completa en número, es decir que todos los participantes considerados desde un inicio hayan realizado las encuestas, posteriormente se revisó que cada uno de los participantes haya contestado todas las preguntas de las encuestas fidelizando la información e impidiendo que se tenga que considerar un porcentaje de error por falta de datos. Confirmando que los datos estén completos el investigador se apoya en software SPSS, en donde se puede analizar principalmente datos perdidos o no

completados, normalidad de datos y determinar que los datos recopilados son del equipo al cual se determinó encuestar.

Validez y Confiabilidad

Con el objetivo de asegurar la validez de la información, primero se analizó los datos obtenidos por medio de las encuestas y se confirmó que todos los datos se hayan llenado por el encuestado, por medio de la ayuda del responsable del equipo de trabajo se pudo asegurar que las respuesta se hayan realizado únicamente por cada uno de los participantes sin sesgo y sin influencia de ninguna otra persona.

La validez también debe cumplir con ciertos parámetros como son: a) la validez de contenido, en donde se mide que el contenido de la investigación este completo; b) validez de criterio, en donde los resultados obtenidos de un instrumento se puedan comparar con datos externos que midan lo mismo que el estudio realizado, en el estudio que se realiza se utiliza el método de medición con el Alfa de Cronbach y c) validez de constructo, determina la medición de la teoría que se haya presentado con respecto al estudio que se realiza (Martinez & March, 2015).

En cuanto a la confiabilidad se puede definir como la seguridad con que los resultados que se obtengan producto del estudio sean legítimos, seguros, concisos y precisos, de tal manera que en caso de realizar una medición igual en otro punto en el tiempo se encuentren los mismos resultados (Martinez & March, 2015). En el caso de estudio se puede garantizar la validez y confiabilidad con el uso de instrumentos como la encuesta (MLQ 5X Forma Corta) y Knowledge Management Processes de fácil resolución con el método de Alfa de Cronbach.

Resumen

En el estudio que se realiza se tiene como principal objetivo identificar la relación directa del liderazgo que se aplique y la facilidad de gestionar el conocimiento, por lo que para determinar esta relación entre variables es primordial inicialmente medir las variables y continuar luego midiendo la relación que exista mediante estadística (Marroquin, 2013). Tomando en cuenta el modelo de estudio que se realiza se ha considerado que al ser un estudio de análisis cuantitativo la mejor forma de determinar la relación de las variables es a través de encuestas y utilizando la lógica deductiva por medio de la que a través de datos generales se puede particularizar los resultados a nivel de la población sujeto de estudio. La población sujeto de estudio es la población de personal técnico en mecánica y enderezada y pintura de los concesionarios automotrices y talleres multimarca del Ecuador, es importante mencionar que no existe un registro del número total de la población que se pretende estudiar debido a que en el Ecuador no se cuenta con una escuela de formación para este tipo de profesión y eso hace que las personas que la practican lo hagan de forma empírica y que su conocimiento se haya adquirido únicamente con la práctica. Al no disponer de un registro de la población que se pretende estudiar se ha determinado que la mejor manera de continuar con el estudio es utilizar una muestra por medio del método no probabilístico. Para la realización de las encuestas y continuación del estudio se informa a las empresas participantes la razón del estudio y la forma de ejecutarlo. En cuanto a confidencialidad se comunica a las empresas, así como también a sus colaboradores participantes de la encuesta que se mantendrá estricta confidencialidad de su identidad manteniendo su anonimato al cuidar la información tanto en la gestión de las encuestas como en el análisis y almacenamiento de los resultados. Las empresas participantes se encuentran en Ecuador y su mayoría dentro la

ciudad de Quito, es importante mencionar que una de ellas tiene instalaciones también en la costa y el austro ecuatoriano y en esas sucursales también se gestionaran las encuestas a través de la ayuda de una persona responsable del equipo. Las encuestas que se realizan son el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio (Vega & Zavala, 2004) y Knowledge Management Processes (Becerra-Fernandez, I., Sabherwal, R., 2001), mismas que para su análisis se realizará a través de la herramienta SPSS. Posterior a la encuesta recolección y análisis de datos a través de los métodos mencionados se determina la validez, confiabilidad y correlación de la muestra asegurando que los datos sean reales sin sesgo de ningún tipo, realizados por cada uno de los participantes de las encuestas y también con la utilización del software que permita analizar los datos y obtener los resultados de manera óptima.

Capítulo 4: Resultados

El presente estudio tiene como objetivo recabar información acerca de Liderazgo y Gestión del Conocimiento, realizando encuestas al personal de talleres que labora en empresas que prestan servicios automotrices de manera que se conozca cual es el método de liderazgo que presenta el líder, así como también si existe la Gestión del Conocimiento propiamente dicho, puesto que el objetivo es correlacionar el tipo de liderazgo que se maneja en las organizaciones con la Gestión del Conocimiento.

La investigación se realizó al personal técnico de talleres automotrices, quienes completaron la encuesta MLQ forma corta, la misma que consto de 36 preguntas con las cuales se identifica la forma de liderazgo que tiene el responsable del equipo y cuál es la apreciación que su equipo tiene con respecto a la forma de liderar. Adicionalmente con la encuesta MLQ se puede identificar el liderazgo transformacional y el liderazgo Transaccional.

En cuanto a los datos obtenidos con respecto a la Gestión del Conocimiento, se realizó una encuesta con el instrumento Knowledge Management Processes, el cual consta de 17 preguntas las cuales permiten conocer las principales características que se tiene en una organización dentro de la cual el conocimiento puede ser gestionado, es decir, que se puede almacenar, transmitir, ponerlo en práctica y hacer propio.

Debido a las actuales circunstancias mundiales el levantamiento de la información se realizó a través de encuestas en línea en donde cada uno de los encuestados recibió la información a través de internet a un dispositivo electrónico por medio del cual se puede llenar la información solicitada, de esta forma se pudo recabar la información sin necesidad de hacer presencia en las diferentes empresas en donde se realizó el estudio, principalmente con el objetivo de precautelar la salud tanto de los

encuestados como del encuestador, además muchas empresas por propios cuidados no permiten el ingreso de personas que no se requiera estrictamente.

Tamaño de la Muestra

La población que se determinó fue de personas que trabajen como técnicos en empresas que presten servicios automotrices a través de un taller, por lo tanto se obtuvo una muestra de 5 empresas que brindan servicio automotrices de las cuales se consiguió un total de 117 encuestados a quienes se aplicaron las encuestas tanto de Liderazgo como de Gestión del Conocimiento, obteniendo de esta manera la muestra total. En este caso se determinó que el muestreo que se aplica es no probabilístico debido a que la muestra escogida se dio en base a la disponibilidad de la información que se puede obtener. Como resultado se obtuvieron 117 encuestas respondidas de ambas variables de las cuales se puede obtener información.

Resultados Estadísticos

En este apartado se ha obtenido como resultados, datos estadísticos, descriptivos de cada una de las preguntas de las encuestas

Análisis de Confiabilidad del Cuestionario de Liderazgo MLQ forma corta

5X

Se analizó los resultados de confiabilidad del cuestionario de Liderazgo, el análisis se efectuó mediante el Alfa de Cronbach. Al presentar un valor de 0.942 en 36 elementos se determina que el instrumento tiene un valor de confiabilidad muy alto, asegurando así que los datos correctamente recopilados y analizados con este instrumento serán confiables.

Tabla 1

Resultados del Análisis de Confiabilidad del Cuestionario de Liderazgo MLQ (5x Forma corta).

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.942	36

Nota: Cuestionario de Liderazgo de 36 preguntas, con una confiabilidad del instrumento de 0.942.

Análisis de Confiabilidad de las preguntas que corresponden a Liderazgo Transformacional del Cuestionario de Liderazgo MLQ forma corta 5X:

Se analiza el resultado del análisis de confiabilidad de las preguntas que corresponden al Liderazgo Transformacional que constan dentro del cuestionario de Liderazgo MLQ forma corta 5X, de esta forma se determina que con 20 elementos analizados el instrumento presenta un 0.946 de confiabilidad, siendo este un valor alto que permite confiar en el instrumento.

Tabla 2

Resultados del Análisis de Confiabilidad del Cuestionario de Liderazgo MLQ (preguntas basadas en el Liderazgo Transformacional).

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.946	20

Nota: Cuestionario de Liderazgo Transformacional de 20 preguntas, con una confiabilidad del instrumento de 0.946.

Análisis de Confiabilidad de las preguntas que corresponden a Liderazgo Transaccional del Cuestionario de Liderazgo MLQ forma corta 5X:

Se analiza los resultados del análisis de confiabilidad de las preguntas que pertenecen al cuestionario de Liderazgo Transaccional que constan dentro del cuestionario MLQ forma corta 5X, de esta forma se puede determinar que con 16 elementos analizados el instrumento presenta un 0.841 de confiabilidad siendo este un valor alto que permite confiaren el instrumento.

Tabla 3

Resultados del Análisis de Confiabilidad del Cuestionario de Liderazgo MLQ (preguntas basadas en el Liderazgo Transaccional).

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.841	16

Nota: Cuestionario de Liderazgo Transaccional de 20 preguntas, con una confiabilidad del instrumento de 0.841.

Análisis de Confiabilidad del cuestionario de Gestión del Conocimiento (Knowledge Management Processes).

Se analiza el resultado del análisis de confiabilidad al cuestionario de Gestión del Conocimiento (Knowledge Management Processes), determinando así que los 17 elementos de este cuestionario tienen un valor de confiabilidad de 0.910 siendo un valor alto que permite confiar en el instrumento.

Tabla 4

Resultados del Análisis de Confiabilidad del Cuestionario de Gestión del Conocimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.910	17

Nota: Cuestionario de Gestión del Conocimiento de 17 preguntas, con una confiabilidad del instrumento de 0.910.

Posterior a la obtención de los resultados de la prueba de confiabilidad se han obtenido valores que permiten determinar que el instrumento es confiable. En cuanto a los valores de 0.94 en el análisis de confiabilidad de la encuesta de Liderazgo, 0.94 en el análisis de confiabilidad en la encuesta de Liderazgo Transformacional, 0.84 en el análisis de confiabilidad del Liderazgo Transaccional y 0.91 en el análisis de confiabilidad de la encuesta de Gestión del Conocimiento, confirman que los instrumentos son confiables para obtener la información requerida.

Análisis de Validez de la Encuesta de Liderazgo de MLQ forma corta 5X

Se realiza el análisis de validez de la encuesta de Liderazgo MLQ forma corta 5X, y se obtienen resultados de la prueba de KMO con un valor de 0.91 indicando así un valor de validez importante del modelo aplicado a la investigación, en la prueba de esfericidad el valor de Chi cuadrado es de 3392.716 y un p valor de significancia menor a 0.05.

Tabla 5

Resultados de análisis de validez para la encuesta de Liderazgo MLQ forma corta 5X.

Prueba de KMO y Bartlett - Liderazgo		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.910
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	3392.716
	gl	630
	Sig.	0.000

Nota: Análisis de validez del cuestionario de Liderazgo MLQ forma corta 5X.

Análisis de Validez de las preguntas que corresponden a Liderazgo Transformacional de la encuesta de Liderazgo MLQ forma corta 5X

Se realiza el análisis de validez de las preguntas que corresponden a Liderazgo Transformacional de la encuesta de Liderazgo MLQ forma corta 5X y se determina que la prueba de KMO tiene un valor de 0.926 determinando de esta forma un valor de validez importante del modelo aplicado a la investigación, mientras que en la prueba de esfericidad el valor de Chi cuadrado es de 1821.40 y un valor p de significancia menor a 0.05.

Tabla 6

Resultados de análisis de validez para la encuesta de Liderazgo MLQ forma corta 5X (preguntas de Liderazgo Transformacional).

Prueba de KMO y Bartlett - Liderazgo Transformacional		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.926
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1821.401
	gl	190
	Sig.	0.000

Nota: Análisis de validez de las preguntas de Liderazgo Transformacional de la encuesta de Liderazgo MLQ forma corta 5X.

Análisis de Validez de las preguntas que corresponden a Liderazgo Transaccional de la encuesta de Liderazgo MLQ forma corta 5X

Se realiza el análisis de las preguntas que corresponde a Liderazgo Transaccional de la encuesta de Liderazgo MLQ forma corta 5X y la prueba de KMO presenta un valor de 0.864 lo que indica una validez importante del modelo aplicado para la investigación, en la prueba de esfericidad presenta un valor de Chi Cuadrado de 973.156 y un p valor de significancia menor a 0.05.

Tabla 7

Resultados de análisis de validez para la encuesta de Liderazgo MLQ forma corta 5X (preguntas de Liderazgo Transaccional).

Prueba de KMO y Bartlett - Liderazgo Transaccional		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.864
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	973.156
	gl	120
	Sig.	0.000

Nota: Análisis de validez de las preguntas de Liderazgo Transaccional de la encuesta de Liderazgo MLQ forma corta 5X.

Análisis de validez de la encuesta de Gestión del Conocimiento (Knowledge Management Processes)

En el análisis de validez que se realiza a la encuesta de Gestión del Conocimiento se encuentra un valor de la prueba de KMO de 0.884 lo que determina una validez importante al modelo de investigación, adicionalmente se determinan un valor de Chi Cuadrado de 986.266 y un valor p de significancia menor a 0.05.

Tabla 8

Resultados de análisis de validez para la encuesta de Gestión del Conocimiento.

Prueba de KMO y Bartlett – Gestión del Conocimiento		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.884
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	986.266
	gl	136
	Sig.	0.000

Nota: Análisis de validez del cuestionario de Gestión del Conocimiento (Knowledge Management Processes).

Prueba de Normalidad

La prueba de normalidad es un análisis estadístico que se realiza para determinar que la comparación entre dos muestra de grupos de datos de una población tienen una característica especial y esto se puede realizar a través de las pruebas de Kolmogorov – Smirnov o con la prueba de Shapiro – Wilk (menor a 20 datos). El resultado que se encuentre permitirá definir si se debe realizar la correlación entre las variables con la correlación de Pearson o la de Spearman. Por lo tanto si las muestras vienen de poblaciones con distribución normal, es decir tienen un valor de significancia (p) superior a 0.05 se utilizara la correlación de Pearson, mientras que si las muestras no provienen de poblaciones con distribución normal es decir con un valor de significancia (p) inferior a 0.05 se utilizara la correlación de Spearman. Para esta investigación las muestras no provienen de poblaciones con distribución normal debido a que la mayoría de sus datos presentan un valor p de significancia menor a 0.05, por lo tanto se utilizará la correlación de Spearman.

Tabla 9

Resultados de la prueba de normalidad ejecutada a los cuestionarios de Liderazgo MLQ forma corta 5X y Gestión del Conocimiento (Knowledge Management Processes).

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Transformacional	0.093	117	0.015	0.940	117	0.000
Transaccional	0.109	117	0.002	0.978	117	0.050
Liderazgo	0.100	117	0.006	0.955	117	0.001
G. Conocimiento	0.070	117	0.200	0.983	117	0.157

Nota. Prueba de normalidad realizada a las muestras obtenidas para las encuestas de Liderazgo y Gestión del Conocimiento.

Análisis de correlación entre Liderazgo y Gestión del Conocimiento

Se realiza el análisis correlacional de las variables Liderazgo y Gestión del Conocimiento para este análisis se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, de este análisis se obtuvo un valor de correlación de 0.254, demostrando que las dos variables se encuentran positivamente correlacionadas, sin embargo, el valor de correlación es bajo, presenta además un valor de significancia de p menor a 0.05.

Tabla 10

Resultados de la Correlación entre el Liderazgo y Gestión del Conocimiento.

Correlaciones			
		Liderazgo	G. Conocimiento
Liderazgo	Rho de Spearman	1	0.254
	Sig. (bilateral)	.	0.006
	N	117	117
G. Conocimiento	Rho de Spearman	0.254	1
	Sig. (bilateral)	0.006	.
	N	117	117

Nota: (Sig. (bilateral) = p<0,05)

Análisis de correlación entre Liderazgo Transformacional y Gestión del Conocimiento

En el análisis que se realiza para determinar la relación entre el Liderazgo Transformacional y Gestión del Conocimiento se determina un valor de correlación de 0.228 sugiriendo así una correlación baja entre las dos variables, sin embargo, también sugiere que el Liderazgo Transformacional esta positivamente relacionado con la Gestión del conocimiento y esta correlación tiene una significancia menor a 0.05.

Tabla 11

Resultados de la correlación entre el Liderazgo Transformacional y Gestión del Conocimiento.

Correlaciones			
		Transformacional	G. Conocimiento
Transformacional	Rho de Spearman	1	0.228
	Sig. (bilateral)	.	0.014
	N	117	117
G. Conocimiento	Rho de Spearman	0.228	1
	Sig. (bilateral)	0.014	.
	N	117	117

Nota: (Sig. (Bilateral) = $p < 0,05$).

Análisis de correlación entre Liderazgo Transaccional y Gestión del Conocimiento

Se realiza el análisis de la relación que existe entre el Liderazgo Transaccional y Gestión del Conocimiento determinando con el coeficiente de correlación de Spearman un valor de correlación de 0.237, sugiriendo que las variables se encuentra positivamente correlacionadas a pesar de que el valor de correlación es bajo, es importante mencionar que la significancia de la correlación es menor a 0.05.

Tabla 12

Resultados de la correlación entre el Liderazgo Transaccional y Gestión del Conocimiento.

Correlaciones			
		Transaccional	G. Conocimiento
Transaccional	Rho de Spearman	1	0.237
	Sig. (bilateral)	.	0.010
	N	117	117
G. Conocimiento	Rho de Spearman	0.237	1
	Sig. (bilateral)	0.010	.
	N	117	117

Nota: (Sig. (Bilateral) = $p < 0,05$).

Es importante mencionar que los valores de correlación obtenidos son superiores a cero, lo que indica que la relación es positiva. Sin embargo, los valores obtenidos son bajos por lo tanto presentan una relación débil, esto significa que el Liderazgo no es influyente en el comportamiento de Gestión del Conocimiento.

Hallazgos

Relación entre Liderazgo y Gestión del Conocimiento

Propósito 1. ¿Existe relación entre el Liderazgo y la Gestión del Conocimiento en empresas automotrices?

Uno de los principales propósitos de esta investigación es identificar la relación que existe entre el Liderazgo y la Gestión del Conocimiento, en las empresas automotrices, los resultados muestran una correlación positiva entre el Liderazgo y la Gestión de Conocimiento siendo este valor de 0.254, demostrando que a pesar de ser una relación baja existe esta entre las variables. La Gestión del conocimiento tiene impacto sobre el Liderazgo, pues su interrelación permite ubicar y difundir información que es conocimiento a toda la organización y de esta forma también contribuyen a que

se generen actividades pertenecientes al Liderazgo como por ejemplo, control, motivación, enfocar al equipo hacia los objetivos organizacionales (Barbosa, Mihi, & Noguera, 2014). Estos resultados están relacionados con los de la presente investigación.

Relación entre Liderazgo Transformacional y Gestión del Conocimiento

Propósito 2. ¿Existe una relación entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión del Conocimiento en empresas automotrices?

Respondiendo a uno de los propósitos del estudio se ha identificado que si existe una relación entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión del conocimiento en las empresas automotrices, para llegar a determinar el propósito planteado se ha utilizado el coeficiente de correlación de Spearman, los resultados muestran una correlación positiva entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión del Conocimiento, la correlación que se presenta en el resultado es de 0.228, este valor de relación es bajo, sin embargo presenta una significancia menor a 0.05. Los resultados obtenidos apoyan al propósito planteado en el estudio, al encontrar una correlación directa aunque baja, indica que al tener un estilo de Liderazgo Transformacional si existe una conducta de Gestión del Conocimiento (Duran & Castañeda, 2015).

Relación entre Liderazgo Transaccional y Gestión del Conocimiento

Propósito 3. ¿Existe una relación entre el Liderazgo Transaccional y la Gestión de Conocimiento en empresas automotrices?

Después de realizar el análisis de correlación entre las variables Liderazgo Transaccional y Gestión del Conocimiento utilizando el coeficiente de correlación de Spearman, se determina que existe un valor de correlación de 0.237 siendo este valor bajo, sin embargo evidencia que las variables están positivamente relacionadas,

presentando una significancia menor a 0.05. Se puede determinar que si el Liderazgo aplicado es claro y preciso para sus seguidores, ayudara a generar una mejor aplicación de la Gestión del Conocimiento (Pedraja-Rejas & Rodriguez-Ponce, Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas., 2004).

Resumen

Para realizar esta investigación se consideró una muestra no probabilística, de una población que no tiene un registro de su universo, por lo tanto se escogió esta muestra por conveniencia, así se realizó 117 encuestas a personas que trabajan como técnicos en cinco empresas que brindan servicios automotrices en el Ecuador, el objetivo es obtener resultados de las correlaciones de las variables objetos de estudio, que son Liderazgo y Gestión del Conocimiento. Para iniciar con el análisis de la información obtenida se realizan pruebas de confiabilidad en donde se determina precisamente el nivel de confianza que ofrece el instrumento que permitió realizar la medición. Para este caso las encuestas que se efectuaron a los individuos de la muestra fueron el Cuestionario MLQ forma corta 5X para Liderazgo y Knowledge Management Processes para Gestión del Conocimiento. En el análisis de confiabilidad se realiza con la herramienta Alfa de Cronbach de donde resultaron valores elevados siendo: a) 0.942 para Liderazgo, 0.946 para las preguntas que corresponden a Liderazgo Transformacional, 0.841 para las preguntas que corresponden a Liderazgo Transaccional y 0.910 para Gestión del Conocimiento.

Posteriormente se realizó un análisis factorial para determinar la validez de los instrumentos en donde se obtuvo los siguientes resultados: a) KMO de 0.910 para el cuestionario de Liderazgo, b) KMO de 0.926 para las preguntas que corresponden a Liderazgo Transformacional, c) KMO de 0.864 para las preguntas que corresponden a Liderazgo Transaccional y d) KMO de 0.884 para el cuestionario de Gestión del

Conocimiento. Estos resultados demuestran la correlación entre las variables de cada uno de los cuestionarios, mientras más cercano a uno es válido.

Se efectúa una prueba de normalidad de los cuestionarios para determinar la normalidad de los datos y conocer la significancia de los mismos, de esta manera al aplicar la prueba de Kolmogorov-Smirnov de encuentran los valores de significancia mismo que en su mayoría son menores que 0.05 demostrando de esta forma que se debe realizar en análisis correlacional con el coeficiente de Spearman.

Para el análisis correlacional, se utilizó el coeficiente de Spearman, así se obtuvieron los siguientes resultados: a) Relación entre Liderazgo y Gestión del conocimiento 0.254, b) Relación entre Liderazgo Transformacional y Gestión del Conocimiento 0.228 y c) Relación entre Liderazgo Transaccional y Gestión del Conocimiento 0.237. Estos resultados indican que hay una correlación positiva entre las variables a pesar de que la misma es baja, con un valor de significancia menor a 0.05.

Posterior al análisis correlacional se responde a los propósitos propuestos en la investigación siendo estos los hallazgos encontrados en donde se identifica que estos fueron respondidos y confirmados con los resultados de la investigación.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. El Liderazgo si esta positivamente correlacionado con la Gestión del Conocimiento a pesar de que esta correlación sea baja, demuestra que tanto con el Liderazgo transformacional como con el transaccional existe un comportamiento de gestión del conocimiento en los equipos de trabajo.
2. El Liderazgo Transformacional si presenta una correlación positiva baja con la Gestión de Conocimiento, sin embargo se evidencia que es la correlación más baja del estudio.
3. En cuanto al Liderazgo Transaccional se evidencia en el resultado que éste si esta positivamente correlacionado con la Gestión de Conocimiento, y presenta un valor levemente mayor de correlación que el Liderazgo Transformacional.

Recomendaciones

1. Realizar investigaciones dentro de la misma industria automotriz incluyendo variables adicionales como por ejemplo la cultura organizacional de manera que se conozca el impacto que tienen entre si y como esto afecta a las organizaciones.
2. Incluir una variable adicional al estudio realizado de manera que se pueda continuar con la investigación a una mayor profundidad.
3. Investigar las mismas variables en otras industrias de manera que se identifique si existe diferencia con los resultados obtenidos y determinar si es factible analizar otra variable como por ejemplo el nivel de escolaridad y la madurez de los equipos de trabajo.

Contribuciones Teóricas y Prácticas

Como parte de las contribuciones teóricas y prácticas se han considerado partes importantes de los conceptos que en esta investigación se manejan en torno al Liderazgo como a la Gestión del Conocimiento.

El Liderazgo es considerado como un procedimiento en donde su principal participante es la Influencia Social, en donde lo más importante es el esfuerzo de cada uno de los miembros del equipo en beneficio de conseguir una meta (Kruse, 2013).

El Liderazgo en las organizaciones siempre considera la interacción de dos partes tanto los líderes como los seguidores, esta relación entre las dos partes es en dos vías, y el objetivo es común, alcanzar un bien común (Eppard, 2004).

Inicialmente los estilos de liderazgo Transformacional y Transaccional fueron considerados como uno solo, sin embargo diversos estudios han determinado que cada estilo de liderazgo presenta sus propias dimensiones (Avolio, Bass, & Jung, 1999).

El conocimiento es la herramienta que permitirá desarrollar estrategias y obtener una mejora continua en la operación de las organizaciones de manera que estas puedan adaptarse al entorno cambiante y competitivo que se vive en la actualidad (Agudelo & Valencia, 2018).

La Gestión del Conocimiento es la forma en que se mejora y simplifica el proceso de compartir, distribuir, crear y capturar el conocimiento dentro de las organizaciones (Gottschalk, 2002).

Para el desarrollo de la investigación en la parte práctica se consideraron 2 instrumentos que han permitido recabar la información para obtener los resultados que se han presentado.

Para Liderazgo se utilizó el cuestionario MLQ de forma corta 5X de 36 preguntas basadas en Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional (Avolio, Bass, & Jung, 1999).

En cuanto a la medición realizada de Gestión del Conocimiento se ha utilizado el cuestionario Knowledge Management Processes basado en 17 preguntas (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2001).

Futuras Investigaciones

Para futuras investigaciones se recomienda ampliar la investigación en empresas automotrices en otras regiones del país de manera que se identifique similitudes y diferencias de los resultados obtenidos.

Se considera importante realizar investigaciones y análisis de correlaciones de las mismas variables Liderazgo y Gestión de Conocimiento en diferentes sectores industriales de este modo al analizar los resultados se podrá comparar los comportamientos.

Referencias

- AEADE, A. d. (2020). Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, AEADE. Obtenido de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, AEADE: <https://www.aeade.net/afiliados/#1481667035989-46f01d82-1209>
- Agudelo, E., & Valencia, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería.*, 673-684.
- Aguirre, D. (2019). Liderazgo de las jefaturas es el factor que mas influye en el desempeño laboral. *El Mercurio*.
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). "Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and issues". *Management Information System Quarterly.*, 107-136.
- Almiron, V., Tikhomirova, A., Trejo, A., & García, J. (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *Reidocrea*, 24-27.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology.*, 441-462.
- Barbosa, D., Mihi, A., & Noguera, A. (2014). Gestión del conocimiento y liderazgo: Perspectivas de relación. *REVISTA DIVERSITAS - PERSPECTIVAS EN PSICOLOGÍA*, 1-14.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organization Dynamics*, 19-31.

- Bass, B. (2006). Liderazgo Transformacional. Liderazgo Transformacional, 1-14.
- Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2001). Organizational knowledge management: A contingency perspective. Journal of Management Information Systems, 23-55.
- Blas, L. (2009). Gestión del conocimiento, ¿De que estamos hablando? Petrotecnia, 12-21.
- Bueno, E. (2002). Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento. Gestión del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones.
- Business School, E. (2015). Que es el liderazgo transformacional y como desarrollarlo dentro de tu empresa. Retos para ser directivo, 2-11.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista virtual Universidad Catolica del Norte, 153-161.
- Contreras, F., & Barbosa, R. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transaformacional: implicaciones para el cambio organizacional. . Revista virtual Universidad Católica del Norte., 1-14.
- Cruz, Y., & Rodea, M. (2014). Liderazgo transformacional como herramienta de la productividad de los empleados. Trabajo de tesis Universidad autonoma del estado de Mexico centro universitario UAEM Amecameca, 46-105.
- Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. Lurus Revista de Educación, 180-205.

- Davila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico "Rafael Alberto Escobar Lara" de Maracay. , 180-205.
- De Andrea, N. (2010). Perspectivas cualitativa y cuantitativa en investigación ¿inconmesurables? Fundamentos en humanidades, 53-66.
- Duran, M., & Castañeda, D. (2015). RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL CON LA CONDUCTA DE COMPARTIR CONOCIMIENTO EN DOS EMPRESAS DE SERVICIOS. Acta Colombiana de Psicología, 135-147.
- E-nquest, M. (2018). e-nquest. Obtenido de e-nquest: <https://www.e-nquest.com/que-es-un-estudio-transversal/>
- Eppard, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership Styles as the Predict Constructive Culture and Defensive Culture. Polytechnic Institute and State University.
- Española, D. d. (2019). Diccionario de la Lengua Española. España: ASOCIACIÓN DE ACADEMIAS DE LA LENGUA ESPAÑOLA.
- Ferná, P., & Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa . Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. , 76-78.
- Gottschalk, P. (2002). Gestión del conocimiento en las empresas de servicios profesionales: estudio de las utilidades de las TI en los bufetes de abogados. Sistemas de gestión del conocimiento. . Thomson Editores, 97-110.

- Hoyos, J., & Valencia, A. (2012). El papel de las TIC en el entorno organizacional de las pymes. Trilogía. Ciencia, Tecnología y Sociedad., 122-212.
- Jimenez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el campo de Gibraltar. *Gestion Joven*, revista de la agrupación joven Iberoamericana de contabilidad y administración de empresas (AJOICA)., 183-195.
- Kruse, K. (2013). ¿Que es el liderazgo? *Revista de negocios IEEM*, 30-32.
- Marroquin, R. (2013). Metodología de la Investigación. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle Programa de Titulación 2013, 1-26.
- Martinez, M., & March, T. (2015). CARACTERIZACIÓN DE LA VALIDEZ Y CONFIABILIDAD EN EL CONSTRUCTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social REDHECS*, 1-21.
- Maxwell, J. (1998). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Thomas Nelson Publishers, 24-186.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *REVISTA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS*, 118-134.
- Meo, A. (2010). Consentimiento informado, anonimato y confidencialidad en investigación social. Universidad de Buenos Aires, 1-31.
- Moreno, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional un analisis de la estructura factorial del multifactor Leadership

- Questionnaire (MLQ) en una muestra española. Universidad Nacional de Educacion a Distancia., 495-501.
- Nagles, N. (2007). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FUENTE DE INNOVACIÓN. Revista Escuela de Administración de Negocios, 77-87.
- Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. Revista escuela de administración de negocios , 77-87.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2000). La empresa creadora de conocimiento. Gestión del conocimiento Deusto - Harvard Business.
- Ortegon-Alvarez, A., Lasso, A., & Steil, A. (2016). Organizational strategy and the knowledge management cycle: Bukowitz and William's model in practice. Espacios, 377.
- Pedraja-Rejas, L., & Rodriguez-Ponce, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista de la facultad de ingenieria, 63-73.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2006). Sociedad del conocimiento y dirección estratégica una propuesta integradora. Interciencia , 570-576.
- Perez, C. (2015). Pensamiento deductivo e inductivo . Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo., 1-17.
- Pita, S., & Pértegas, S. (2002). Investigacion cuantitativa y cualitativa. Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario-Universitario Juan Canalejo., 76-78.

- Rodriguez-Ponce, E., Pedrajas-Rejas, L., Delgado, M., & Rodriguez-Ponce, J. (2010). Gestión del conocimiento. liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 373-382.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la practica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Toledo, N. (2015). *Tecnicas de Investigación Cualitativas y Cuantitativas FAD UAEMex*. Universidad Autonoma del Estado de Mexico, Facultad de arquitectura y diseño administracion y promocion de obra urbana., 1-67.
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial del liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B.Bass y B. Avolio. Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales Departamento de Psicología., 1-295.
- Villamar, J. (2015). El Positivismo y la Investigación Científica. *Revista empresarial, ICE, FEE, UCSG.*, 29-34.
- Wiles, R., Crow, G., Health, S., & Charles, V. (2006). *Anonymity and confidentiality*. Oxford: Conference ESRC research methods festival.

Apéndices

Apéndice A: Consentimientos Informados

Quito, 24 de junio de 2020.

Sr. Ingeniero
Esteban Cardona
JEFE DE COLISIONES.
HYUNMOTOR.
Presente.

De mi consideración:

Yo, DAVID ANTONIO SANDOVAL SUBIA portador de la cedula de ciudadanía 1714278197, por medio del presente expongo lo siguiente:

Actualmente me encuentro cursando la Maestría en Administración de Empresas en la Universidad Internacional del Ecuador y como propuesta del plan de titulación se ha planteado la creación de un artículo científico con el tema "El liderazgo y su relación con la gestión del conocimiento y mejora en el desempeño de equipos de trabajo". Con el objetivo de desarrollar el mencionado tema mucho apreciaría su autorización y consentimiento para realizar una encuesta de levantamiento de información que se efectuará al personal técnico de talleres, esta encuesta no refleja el conocimiento técnico del personal, ni procesos internos de la empresa, no tendrá respuestas correctas o incorrectas, sino presentará la percepción de diversos aspectos relacionados con el tema a investigar.

Cabe mencionar que las encuestas se enviarán vía correo electrónico o redes sociales con la intención de que los miembros de su equipo de trabajo puedan contestarla en cualquier lugar desde sus dispositivos móviles, con eso aseguramos no interrumpir la jornada laboral.

Adicional me permito informarle que los resultados no serán individualizados por lo que el nombre de cada uno de los colaboradores, así como el de la empresa no serán divulgados, por lo tanto, se mantendrá estricta confidencialidad, en caso de requerir un resumen de los resultados obtenidos se podrá remitir via email, previo a su solicitud de estos.

Con sentimientos de consideración y estima extendo mi agradecimiento ante la atención prestada al presente comunicado.

Atentamente,



Nombre: David Antonio Sandoval Subía
Cedula: 1714278197
Maestrante en Administración de Empresas Universidad Internacional del Ecuador.
Teléfono: 0998245440
Correo electrónico: dasandovalsu@uide.edu.ec



HYUNMOTOR S.A.

Quito, 31 de mayo de 2020.

Sr. Ingeniero
 Martín Álvarez
 GERENTE NACIONAL DE CARROCERÍA Y PINTURA,
 AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A.
 Presente.

De mi consideración:

Yo, DAVID ANTONIO SANDOVAL SUBIA portador de la cedula de ciudadanía 1714278197, por medio del presente expongo lo siguiente:

Actualmente me encuentro cursando la Maestría en Administración de Empresas en la Universidad Internacional del Ecuador y como propuesta del plan de titulación se ha planteado la creación de un artículo científico con el tema **"El liderazgo y su relación con la gestión del conocimiento y mejora en el desempeño de equipos de trabajo"**. Con el objetivo de desarrollar el mencionado tema mucho agradecería su autorización y consentimiento para realizar una encuesta de levantamiento de información que se efectuará al personal técnico de talleres, esta encuesta no refleja el conocimiento técnico del personal, ni procesos internos de la empresa, no tendrá respuestas correctas o incorrectas, sino presentará la percepción de diversos aspectos relacionados con el tema a investigar.

Cabe mencionar que las encuestas se enviarán vía correo electrónico o redes sociales con la intención de que los miembros de su equipo de trabajo puedan contestarla en cualquier lugar desde sus dispositivos móviles, con eso aseguramos no interrumpir la jornada laboral.

Adicional me permito informarle que los resultados no serán individualizados por lo que el nombre de cada uno de los colaboradores, así como el de la empresa no serán divulgados, por lo tanto, se mantendrá estricta confidencialidad, en caso de requerir un resumen de los resultados obtenidos se podrá remitir vía email, previo a su solicitud de estos.

Con sentimientos de consideración y estima extendiendo mi agradecimiento ante la atención prestada al presente comunicado.

Atentamente,

Nombre: David Antonio Sandoval Subía
 Cedula: 1714278197
 Maestrante en Administración de Empresas Universidad Internacional del Ecuador.
 Teléfono: 0998245440
 Correo electrónico: dasandovalsa@uide.edu.ec



**AUTOMOTORES
 Y ANEXOS S.A.**
 Martín Álvarez Karolys

Quito, 02 de junio de 2020.

Sr. Ingeniero
 Juan Pablo Rodríguez
 JEFE DE PRODUCTO TALLERES,
 CASABACAS.A.
 Presente.

De mi consideración:

Yo, DAVID ANTONIO SANDOVAL SUBIA portador de la cedula de ciudadanía 1714278197, por medio del presente expongo lo siguiente:

Actualmente me encuentro cursando la Maestría en Administración de Empresas en la Universidad Internacional del Ecuador y como propuesta del plan de titulación se ha planteado la creación de un artículo científico con el tema "El liderazgo y su relación con la gestión del conocimiento y mejora en el desempeño de equipos de trabajo". Con el objetivo de desarrollar el mencionado tema mucho agradecería su autorización y consentimiento para realizar una encuesta de levantamiento de información que se efectuará al personal técnico de talleres, esta encuesta no refleja el conocimiento técnico del personal, ni procesos internos de la empresa, no tendrá respuestas correctas o incorrectas, sino presentará la percepción de diversos aspectos relacionados con el tema a investigar.

Cabe mencionar que las encuestas se enviarán vía correo electrónico o redes sociales con la intención de que los miembros de su equipo de trabajo puedan contestarla en cualquier lugar desde sus dispositivos móviles, con eso aseguramos no interrumpir la jornada laboral.

Adicional me permito informarle que los resultados no serán individualizados por lo que el nombre de cada uno de los colaboradores, así como el de la empresa no serán divulgados, por lo tanto, se mantendrá estricta confidencialidad, en caso de requerir un resumen de los resultados obtenidos se podrá remitir vía email, previo a su solicitud de estos.

Con sentimientos de consideración y estima extendiendo mi agradecimiento ante la atención prestada al presente comunicado.

Atentamente,

Nombre: David Antonio Sandoval Subía
 Cedula: 1714278197
 Maestrante en Administración de Empresas Universidad Internacional del Ecuador.
 Teléfono: 0998245440
 Correo electrónico: dasandovalsu@uide.edu.ec

Recibido y Autorizado

 CASABACA S.A.

Quito, 12 de junio de 2020.

Sr. Ingeniero
Israel Paladines
GERENTE GENERAL
ROSSOMOTORS
Presente.

De mi consideración:

Yo, DAVID ANTONIO SANDOVAL SUBIA portador de la cedula de ciudadanía 1714278197, por medio del presente expongo lo siguiente:

Actualmente me encuentro cursando la Maestría en Administración de Empresas en la Universidad Internacional del Ecuador y como propuesta del plan de titulación se ha planteado la creación de un artículo científico con el tema **"El liderazgo y su relación con la gestión del conocimiento y mejora en el desempeño de equipos de trabajo"**. Con el objetivo de desarrollar el mencionado tema mucho agradecería su autorización y consentimiento para realizar una encuesta de levantamiento de información que se efectuará al personal técnico de talleres, esta encuesta no refleja el conocimiento técnico del personal, ni procesos internos de la empresa, no tendrá respuestas correctas o incorrectas, sino presentará la percepción de diversos aspectos relacionados con el tema a investigar.

Cabe mencionar que las encuestas se enviarán vía correo electrónico o redes sociales con la intención de que los miembros de su equipo de trabajo puedan contestarla en cualquier lugar desde sus dispositivos móviles, con eso aseguramos no interrumpir la jornada laboral.

Adicional me permito informarle que los resultados no serán individualizados por lo que el nombre de cada uno de los colaboradores, así como el de la empresa no serán divulgados, por lo tanto, se mantendrá estricta confidencialidad, en caso de requerir un resumen de los resultados obtenidos se podrá remitir vía email, previo a su solicitud de estos.

Con sentimientos de consideración y estima extiendo mi agradecimiento ante la atención prestada al presente comunicado.

Atentamente,

Nombre: David Antonio Sandoval Subia
Cedula: 1714278197
Maestrante en Administración de Empresas Universidad Internacional del Ecuador.
Teléfono: 0998245440
Correo electrónico: dasandovalsu@uide.edu.ec

Recibido  20
Acepto  12/Jun/2020

C.I. 1714278197

Quito, 12 de junio de 2020.

Sr. Ingeniero
Carlos Moscoto
PRESIDENTE
AUTO WORK SHOP QUITO.
Presente.

De mi consideración:

Yo, DAVID ANTONIO SANDOVAL SUBIA portador de la cedula de ciudadanía 1714278197, por medio del presente expongo lo siguiente:

Actualmente me encuentro cursando la Maestría en Administración de Empresas en la Universidad Internacional del Ecuador y como propuesta del plan de titulación se ha planteado la creación de un artículo científico con el tema "El liderazgo y su relación con la gestión del conocimiento y mejora en el desempeño de equipos de trabajo". Con el objetivo de desarrollar el mencionado tema mucho apreciaría su autorización y consentimiento para realizar una encuesta de levantamiento de información que se efectuará al personal técnico de talleres, esta encuesta no refleja el conocimiento técnico del personal, ni procesos internos de la empresa, no tendrá respuestas correctas o incorrectas, sino presentará la percepción de diversos aspectos relacionados con el tema a investigar.

Cabe mencionar que las encuestas se enviarán vía correo electrónico o redes sociales con la intención de que los miembros de su equipo de trabajo puedan contestarla en cualquier lugar desde sus dispositivos móviles, con eso aseguramos no interrumpir la jornada laboral.

Adicional me permito informarle que los resultados no serán individualizados por lo que el nombre de cada uno de los colaboradores, así como el de la empresa no serán divulgados, por lo tanto, se mantendrá estricta confidencialidad, en caso de requerir un resumen de los resultados obtenidos se podrá remitir vía email, previo a su solicitud de estos.

Con sentimientos de consideración y estima extiendo mi agradecimiento ante la atención prestada al presente comunicado.

Atentamente,

Nombre: David Antonio Sandoval Subia
Cedula: 1714278197
Maestrante en Administración de Empresas Universidad Internacional del Ecuador.
Teléfono: 0998245440
Correo electrónico: dasandovalsu@uide.edu.ec

David Antonio Sandoval Subia
[Firma manuscrita]

**Apéndice B: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ
Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio.**

Tabla 13

Cuestionario Multifactorial De Liderazgo Forma de Clasificador (5X) Corta

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

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

Nota. Tomado de Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 441-462.

Apéndice C: Cuestionario Knowledge Management Processes

Tabla 14

Cuestionario De Gestión Del Conocimiento (Knowledge Management Processes)

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

Nota. Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2001). Organizational knowledge management: A contingency perspective. *Journal of Management Information Systems*, 23-55.