

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

Impact of organizational culture on the relationship between leadership and knowledge management, in schools professionals of the Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016

Víctor Manuel Chung Alva¹, Salomón Vásquez Villanueva²

¹Doctor, docente de la Universidad Pedro Ruiz Gallo, Chiclayo, Perú, victorchung@upeu.edu.pe

²Doctor, docente principal de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, Lima, Perú, salomon@upeu.edu.pe

Recibido el 15 de enero de 2017,
aceptado el 26 de mayo de 2017

Resumen

El objetivo del presente estudio es determinar si cultura organizacional modera la relación entre el liderazgo y las prácticas de gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la UNPRG. Al respecto, se trabajaron teorías, modelos y enfoques sobre cultura organizacional, liderazgo y gestión del conocimiento, con un enfoque cuantitativo, no experimental, de tipo correlacional, deductivo y analítico, en una muestra de 50 docentes y 100 trabajadores administrativos. Para la recolección de datos se utilizó el Denison Organisational Culture Survey (DOCS) de Fey & Denison (2003), para medir la Cultura Organizacional; el Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio et al., 1999) para la medición del Liderazgo y el Knowledge Management Processes (Becerra-Fernandez, I., Sabherwal, R., 2001) para medir Gestión de Conocimiento. Según los resultados, los comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional generan impactos significativos sobre las prácticas de gestión del conocimiento. Se ha demostrado que la influencia de los comportamientos de liderazgo transaccional sobre la gestión del conocimiento depende de los tipos de cultura organizacional.

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

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

Abstract

The objective of the present study is to relate the organizational culture and the relationship between leadership and knowledge management practices in the professional schools of the Pedro Ruiz Gallo National University. The methodology used is given through the quantitative, non-experimental, correlational, deductive and analytical approach, in a sample of 50 teachers and 100 administrative workers. The Denison Organisational Culture Survey (DOCS) and the Multifactor Leadership Questionnaire were used for data collection. According to the results, transformational and transactional leadership behaviors generate significant impacts on knowledge management practices. It is concluded that the organizational culture does not moderate the relationship between the behavior of transformational leadership and knowledge management practices; and it does moderate the relationship between the behavior of transactional leadership and knowledge management practices.

Keywords: organizational culture, transformational leadership, transactional leadership knowledge management.

1. Introducción

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

Las universidades –públicas y privadas, para lograr el objetivo de la organización– necesitan depender más de las habilidades de gestión dentro de sus organizaciones. Las autoridades universitarias juegan un papel muy importante en la dirección de los trabajadores para lograr los objetivos organizacionales de manera eficaz. Ellos necesitan comunicarse con los empleados, disponer sabiamente los recursos humanos, finanzas y marketing.

Turpo (2014) investiga la cultura organizacional, la imagen institucional y la calidad de los servicios educativos, consultándoles a los alumnos, los docentes y el público externo de la Universidad Peruana Unión. Encontró valoración positiva de la cultura organizacional y calidad de los servicios educativos de la UPeU Filial Tarapoto. Por su parte, Chanducas (2014) estudia el liderazgo transformacional de los directores y la satisfacción laboral de los docentes de la Asociación Educativa Adventista Nor Oriental, 2014. Concluyó que existe una relación significativa y un alto valor del coeficiente de correlación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente. Toscano (2015) realizó el estudio *Understanding the Impact of Leadership and Organizational Culture on Nonprofit Employees' Commitment and Turnover Intention*. Examina el liderazgo transformacional y la cultura organizacional y su relación con el empleado. Se concluye que el gerente es el factor principal, afecta la experiencia del empleado en el trabajo. Se percibe la necesidad de la cultura organizacional y el liderazgo para el compromiso de los empleados sin fines de lucro.

La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (UNPRG) es la única universidad pública en la

región de Lambayeque. Concentra la mayor cantidad de docentes universitarios, muchos de ellos brindan sus servicios a las universidades privadas de la región. Tiene 30 escuelas profesionales. Su situación actual, llena de conflictos políticos y de corrupción, en el área académica, así como en la administrativa, carece de lineamientos estratégicos, principalmente carece de una cultura que impide concentrar su accionar en aspectos realmente importantes más que en cuestiones urgentes.

2. Referencias teóricas

Cultura organizacional

Conceptos

¿Qué es la cultura organizacional? “La cultura es un constructo que se refiere a todo lo que el hombre ha creado: sus creencias, costumbres, las leyes, el arte, saberes, conocimientos, también sus sentimientos y emociones, en tanto miembro de una comunidad determinada” (Curay-Villanueva, 2016, p. 22). Es un conjunto complejo de creencias (Schein, 1976; Orellana, 2003, en Terán-Cázares, Partida-Puente, Blanco-Jiménez, and Rodríguez-Garza, 2016). Es fugas, también intangible (Deal y Kennedy, 1983; Choueke y Armstrong, 2000, en Terán-Cázares et al., 2016). Por otra parte, es denominada ambiente organizacional, diferente por los sistemas de recompensas, por las filosofías éticas (Ferrel, Skinner y Steven, 1988, en Terán-Cázares et al., 2016).

Elementos

La cultura organizacional tiene dos elementos: elementos visibles y elementos invisibles. Los primeros están constituidos por los valores, las creencias, las normas, las ceremonias, los símbolos, los ritos, las conductas, los slogans, entre otros; en cambio, los segundos quedan conformados por los temores, los valores, los sentimientos, las actitudes, las creencias, las suposiciones, entre otros (Vargas, 2007, en Tuesta Pinedo, 2016).

Componentes para el cambio organizacional

Para la generación del cambio o desarrollo organizacional se requiere: visión holística de la organización, metodología sistémica, designación de agentes de cambio, identificación real de los problemas, aprendizaje constructivista, procesos grupales, retroalimentación, flexibilidad y

contingencia, trabajo colaborativo (Garbanzo-Vargas, 2016).

Los elementos de la cultura organizacional son: la implicación, Empowerment, trabajo en equipo, desarrollo de capacidades, consistencia, valores centrales, acuerdos organizacionales, coordinación e integración, adaptabilidad, orientación al cambio, orientación al cliente, aprendizaje organizativo, misión, dirección y propósito, metas y objetivos, visión (Delgado Cruzado and Seminario Ortiz, 2016).

Funciones

La cultura organizacional cumple las siguientes funciones: promueve la identidad de sus miembros, cohesiona los grupos o equipos de trabajo, destaca la importancia de las personas, también fomenta la disciplina, asimismo establece el sistema de control, inclusive fomenta la tolerancia en el riesgo y la formación de líderes, además orienta la gestión de la gerencia, busca la creatividad y la innovación (Tuesta Pinedo, 2016)

Importancia

La cultura organizacional evita el síndrome de desgaste profesional. Es decir, la primera tiene relación con la segunda (González Rosado and Orta Lorenzo, 2016). Influye sobre la generación de los comportamientos de los miembros de la organización (Terán-Cázares, Partida-Puente, Blanco-Jiménez, and Rodríguez-Garza, 2016; Robles-León, Alabart-Pino, and Rodríguez-caguana, 2016), también sobre la calidad del servicio del personal (Tuesta Pinedo, 2016; Turpo and Jaimes, 2017); beneficia la responsabilidad social de la empresa (Delgado Cruzado and Seminario Ortiz, 2016); genera motivación de los docentes (Sánchez Roque, Prado López, and Zavala Calderón, 2016); permite la optimización de la competitividad de las instituciones (Apaza Tapia, 2016); mejora el desempeño organizacional y docente (González, R., Ochoa, S. y Celaya, 2016), el ciclo de vida de la gestión del conocimiento (Marulanda Echeverry, Giraldo García, and Serna Gómez, 2015), la producción de las organizaciones (Gutiérrez Olvera, 2016), el desempeño laboral (Zerpa Vigo, 2016; De Lama Castillo, 2016), la buenas prácticas (De Lama Castillo, 2016), la gestión estratégica (Arteaga-Reyes and Valverde-Valverde, 2016), la satisfacción de los docentes universitarios (Rojas Vásquez and Távora

Zegarra, 2017). Es considerada un medio para lograr los objetivos organizacionales (Robles-León et al., 2016).

Liderazgo

Conceptos y concepciones

El liderazgo es un “hecho subjetivo” que revela el poder social durante las relaciones de los líderes con los liderados (Fiedler, 1961, Kreitner y Kinicki, 1997, en Escandon-Barbosa and Hurtado-Ayala, 2016). Para Robbins (1999, en Escandon-Barbosa and Hurtado-Ayala, 2016), el liderazgo es capacidad de influir, influencia interpersonal. El liderazgo transformacional se acopla a las funciones académicas universitarias, permite determinar o identificar las características de los profesores universitarios y sus respectivos liderazgos, orientados hacia la innovación y la creatividad (Gallo Gallo, Gallo Gallo, and Sánchez Chero, 2016).

Teorías

Teoría de los rasgos

Según esta teoría, los líderes nacen, no se hacen. Poseen características innatas, son inteligentes, intuitivos, carismáticos, capaces; revelan previsión, muestran integridad; también delegan, confían, escuchan y cuestionan (Stogdill, 1948; Ghiselli, 1970, en Escandon-Barbosa and Hurtado-Ayala, 2016).

Teorías conductuales

Estas teorías tienen una base: el comportamiento. Interesan el comportamiento, la conducta de los líderes, en el contexto del liderazgo efectivo, cuyos extremos son denominados X e Y, todas relacionadas con la personalidad. En la X se aglutinan las personas perezosas, quienes rehúyen y evaden las responsabilidades, también son indolentes; en cambio, en Y se encuentran las personas esforzadas, satisfechas, con ingenio, con imaginación, a estas personas no les falta la capacidad, menos la creatividad; generan el cambio (Lewin, Lippitt y White, 1939, en Escandon-Barbosa and Hurtado-Ayala, 2016).

Teorías situacionales

Estas teorías comprenden las teorías de los roles y las teorías de contingencias. La teoría de los roles plantea que los líderes desarrollan sus funciones en forma ya preestablecida, de acuerdo con las situaciones encontradas, de acuerdo con el ambiente externo, el mercado, la sociedad, cuyos líderes tienen

un nivel superior, mientras los líderes de nivel inferior se orientan hacia el interior: relación directa de líderes y liderados (Mintzberg, 1983; Gómez-Rada, 2002, en Escandon-Barbosa and Hurtado-Ayala, 2016). La teoría de contingencias o situacionales propone que el comportamiento del líder es condicionado por factores del contexto; la efectividad del liderazgo es determinada por el contexto (Kreitner y Kinicki, 1997; Hersey y Blanchard, 1996; Fiedler, 1961; Kreitner y Kinicki, 1997, en Escandon-Barbosa and Hurtado-Ayala, 2016).

Teoría del carisma

Llamada también liderazgo carismático. Plantea que el líder tiene habilidad generando mucha atracción sobre natural, inusual. Expresan mucha confianza en sí mismos, poseen visión clara, tienen excelente comunicación, revelan su gran compromiso, ejercen socialización de sus pensamientos, además de sus conductas (Gibson et al., 1994; Gómez-Rada, 2002, en Escandon-Barbosa and Hurtado-Ayala, 2016).

Teoría del liderazgo participativo

De acuerdo con esta teoría, el liderazgo participativo es considerado una conducta, mediante el comportamiento se asocia a individuos y grupos, con el propósito de lograr metas determinadas (Vroom y Yetton, 1973, en Escandon-Barbosa and Hurtado-Ayala, 2016).

Importancia del liderazgo

Para Ramírez (2013, en Caján Alcántar, 2016), el liderazgo transformacional en la región de Lambayeque, específicamente en las instituciones educativas, mejora en forma significativa la gestión educativa, desarrollando metas compartidas, cuyas personas participantes son convincentes, además desafiantes, también factibles. En palabras de Caján Alcántar (2016), este liderazgo reconoce, potencia, orienta, transforma a las personas, transforma sus creencias, sus actitudes y sus sentimientos. Incluso transforma su cultura organizacional. Mejora la salud y el bienestar del empleado, mediante el rol mediador de la confianza del líder (Perilla-toro and Gómez-ortiz, 2017). Influye y mejora las emociones de los docentes (Monteza-Palacios, 2017), mejora y trasforma el clima organizacional (Estela-Rojas and Fernández-Vásquez, 2016; Bodero-Ramos and Díaz-Cevallos, 2017), mejora la gestión institucional (Peñafiel-Nivela and Herrera-Anangón, 2017), transforma a los directivos de las instituciones (Pérez-Ortega, Jiménez-Valdés,

and Romo-Morales, 2017).

Gestión del conocimiento

En este espacio, la primera pregunta es: ¿qué es la gestión del conocimiento? En este sentido, “la gestión del conocimiento es la combinación de datos, información, experiencias, sistemas de información” (Rodríguez-Acasio and Colina-Ysea, 2016). “La gestión del conocimiento es el conjunto de procesos sistemáticos de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objetivo de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basado en el capital intelectual propio de las organizaciones y permitiendo que éste aumente de forma significativa” (Badillo-Gaona and Olea-Deserti, 2017, p. 2124).

La gestión del conocimiento no solamente implica información, sino satisfacción de las necesidades de los grupos; es decir, la satisfacción de los interesados en la información, gravitando para beneficio del valor de la organización, en un proceso de continuo mejoramiento y competición (Ramos-Cerdas, 2015). La gestión del conocimiento tiene la misma importancia para las empresas que para las instituciones de educación superior, con la diferencia de que en la universidad la gestión del conocimiento se orienta hacia la maximización del capital intelectual, entiendo además que los gestores son los docentes y los investigadores. Por otro lado, la gestión del conocimiento en las universidades no queda al margen de la vinculación con las empresas, ambas interesadas en el desarrollo del país. El conocimiento se constituye en una ventaja competitiva (Badillo-Gaona and Olea-Deserti, 2017).

Variables

Castellanos-Ruíz (2016) considera dos tipos de variables: variables cualitativas y variables cuantitativas. Las variables cualitativas son: líneas de investigación, formación académica de los investigadores, categorías de grupos, tipo de vinculación. Por su parte, las variables cuantitativas son: número de proyectos anuales, antigüedad del grupo, número de integrantes, frecuencia de reuniones, miembros en intercambio, promedio de publicaciones en revistas indexadas.

Importancia

La gestión del conocimiento es muy importante.

Permite mejorar la calidad de la investigación científica en la universidad (Zeña-Quépuy and Arévalo-Chilón, 2016), mejora la cultura organizacional (Rojas-Lindarte and Vera-Guerrero, 2016). En este contexto, “la integración de la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación” constituyen la “brújula de la gestión educativa estratégica en el ámbito universitario”, además constituyen procesos sustantivos universitarios (Barbón-Pérez and Fernández-Pino, 2017). Incrementa la cultura de la investigación (Calderón-Prada, 2017).

3. Metodología

La investigación fue correlacional y busca determinar si cultura organizacional modera la relación entre el liderazgo y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG. La población estuvo constituida por los empleados administrativos nombrados y docentes que además de su labor de enseñanza tienen a su cargo la dirección de una de las 30 escuelas profesionales o alguna jefatura de un área determinada.

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

se seleccionaron 100 trabajadores administrativos y 50 docentes, con un nivel de confianza del 95%. Para medir la Cultura Organizacional se utilizó Denison Organisational Culture Survey (DOCS) (Fey & Denison, 2003). En la medición del Liderazgo, el Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio et al., 1999). Para medir Gestión de Conocimiento se utilizó Knowledge Management Processes (Becerra-Fernandez, I., Sabherwal, R., 2001).

La validación de los instrumentos se realizó aplicando un análisis factorial confirmatorio. Además, para la comprobación de la hipótesis planteada se utilizó modelos de regresión con y sin interacción.

4. Resultados

Descripción del Liderazgo Transformacional en la UNPRG

Los líderes transformacionales tienen seguidores que los ven de una manera idealizada, y como tales, estos ejercen mucho poder e influencia sobre ellos. Los seguidores desarrollan fuertes sentimientos sobre estos líderes, en un ambiente de mucha confianza y confianza. Los líderes transformacionales despiertan e inspiran a otros, con quienes trabajan, con una visión de lo que se puede lograr a través de un esfuerzo personal extra.

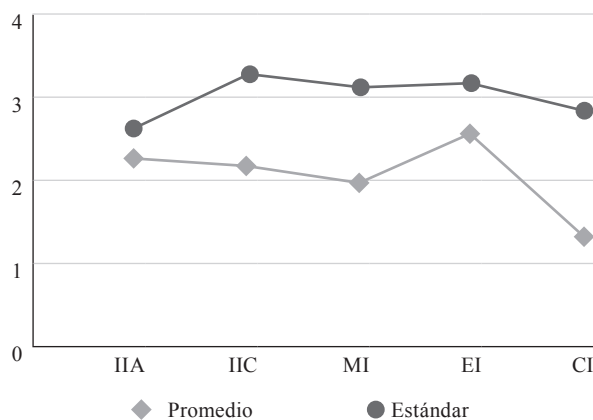


Figura 1. Comparación de las puntuaciones promedios obtenidas en las dimensiones de liderazgo transformacional y los estándares

En la figura 1 se compara las puntuaciones promedio referenciales de las dimensiones del liderazgo transformacional con los promedios

obtenidos en la aplicación del instrumento correspondiente. En todas las dimensiones se obtuvieron puntuaciones con promedios menores.

Según el resultado obtenido en la dimensión de Influencia Idealizada Atribuida (IIA), el líder no es un fuerte modelo de referencia para sus seguidores. Por otro lado, los líderes no manifiestan comportamientos positivos y altamente valorados: dominio, conciencia, autocontrol, un alto juicio moral, optimismo y auto eficiencia (Influencia Idealizada Conductual: IIC). Con respecto a la Motivación Inspiradora (MI), los líderes de la UNPRG no proporcionan visiones en los empleados de lo que es posible y cómo alcanzarlos. Una consecuencia es que no logran mejorar el significado y promover las expectativas positivas sobre lo que se necesita hacer. El liderazgo transformacional también implica la estimulación intelectual (EI) de las ideas y valores de los subordinados. La puntuación promedio por

debajo del valor referencia refleja que los líderes de la UNPRG carecen de las características que permitan incentivar el pensamiento innovador en los subordinados. Por último, es preocupante el puntaje promedio obtenido (1.35) en la Consideración Individualizada (CI). Los líderes no reconocen y satisfacen las necesidades actuales de los empleados, ni permiten expandir y elevar esas necesidades en un intento de maximizar y desarrollar todo su potencial.

Descripción del Liderazgo Transaccional en la UNPRG

En el proceso transaccional, el líder deja claro lo que los empleados necesitan hacer para obtener una recompensa, es considerado un componente esencial en toda la gama de liderazgo efectivo.

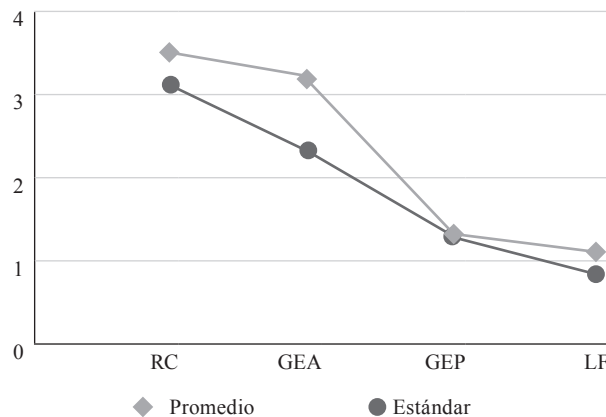


Figura 2. Comparación de las puntuaciones promedios obtenidas en las dimensiones de liderazgo transaccional y los estándares

La dimensión Recompensa Contingente (RC) identifica a los líderes, quienes son capaces de premiar el logro. El puntaje promedio obtenido es 3.44, mayor que el estándar de 3.08. Los líderes con puntajes altos en esta escala tienden a establecer claramente las responsabilidades para las tareas y proyectos específicos, declarar los objetivos de desempeño, aclarar las recompensas y castigos y expresar satisfacción cuando obtienen el resultado correcto. La escala Gestión por Excepción Activo (GEA) identifica a los líderes que se centran en el monitoreo de errores. Los líderes de alto puntaje, tal como los obtenidos aquí (3.25), especifican con claridad los estándares de cumplimiento, así como también describen de manera vívida el rendimiento

ineficiente. La escala Gestión por Excepción Pasivo (GEP) identifica a los líderes, quienes son capaces de combatir incendios en su equipo u organización. Los líderes esperan que aparezcan problemas antes de tomar medidas correctivas. Este tipo de comportamiento parece no caracterizar al líder dentro de la UNPRG; la puntuación obtenida (1.25) es ligeramente superior que el estándar mínimo (1.23). Finalmente, la escala Laissez-Faire (LF) identifica a los líderes, quienes tienden a evitar la participación. Líderes con puntajes mayores a 0.88 se caracterizan por ejercer un estilo de liderazgo que podría definirse fácilmente como "no liderazgo", es exactamente lo contrario de un estilo eficiente de liderazgo transformacional.

Descripción de la Gestión del Conocimiento

En cuanto a la internalización, el 76.4% de los encuestados manifiestan que aprenden haciendo, el 80.9% lo hace mediante la observación. Sin embargo, las limitaciones de espacio y tiempo en la UNPRG hacen poco frecuente la comunicación cara a cara. Respecto a las actividades de socialización, la figura 3 muestra que el 62.5 % de los encuestados estuvo de acuerdo en que las escuelas profesionales siguen un plan sistemático para rotar a su personal en diferentes áreas. Sólo el 15.5% de los encuestados dijo que las escuelas invitan a expertos consejeros para hablar sobre su experiencia administrativa. Según

la externalización, el 72.5% de los entrevistados manifestó que en las escuelas profesionales hacen uso de repositorios de información, mejores prácticas y lecciones aprendidas. Eso significa que las escuelas profesionales poseen un proceso o sistema identificado que funciona bien mejorando el rendimiento y la eficiencia las mismas. Para la combinación, encontramos que la manera más frecuente de convertir el conocimiento explícito en explícito, es a partir de la experiencia (86.8%), seguido por la captura y transferencia de conocimiento de expertos (75.5%) y por los sistemas de soporte de decisión (66.2%).

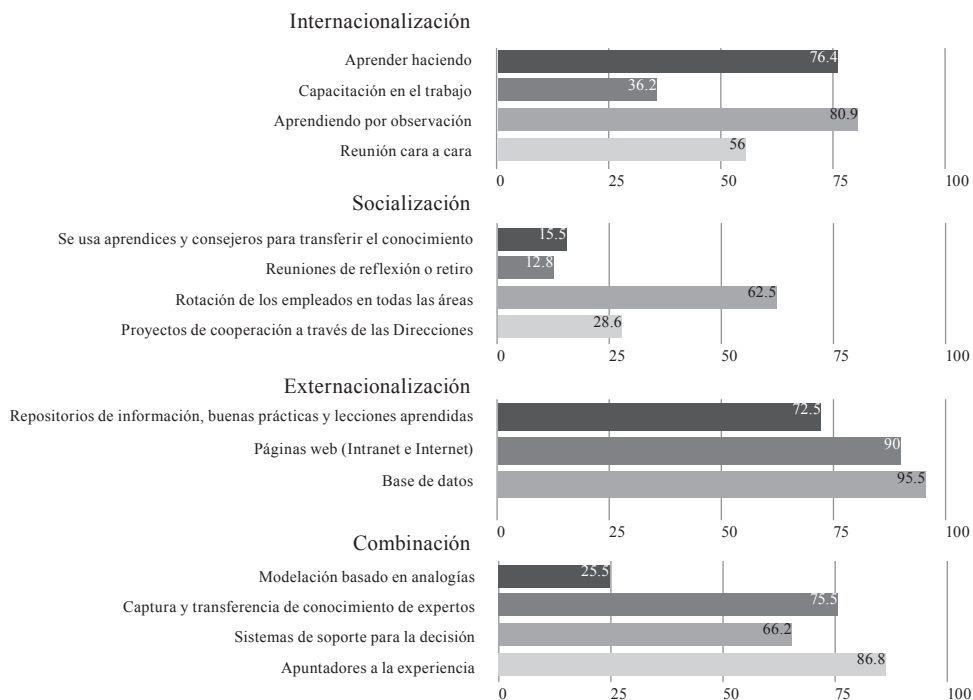


Figura 3. Distribución porcentual de las dimensiones de Gestión del Conocimiento

Descripción de la Cultura Organizacional

En general, la cultura organizacional de las escuelas profesionales en la UNPRG se caracterizó por su dimensión de consistencia y adaptabilidad. Evidentemente, las escuelas profesionales no tenían un sentido claro de propósito y dirección, metas definidas y objetivos estratégicos; tampoco expresan una visión del futuro. Las escuelas presentaron un nivel medio de adaptabilidad, siendo sensibles y amigables al cambio con el fin de mantener las ventajas competitivas. Además, en la dimensión de

consistencia, las culturas se encontraron coherentes, coordinadas e integradas. Parecía que las normas de comportamiento estaban enraizadas en los valores fundamentales; los líderes y los seguidores son capaces de llegar a un acuerdo a pesar de diversos puntos de vista. Las culturas organizacionales también fueron descritas con ciertas características de participación en vez de la burocracia normal. Este nivel medio de participación se refleja en el desarrollo de capacidades humanas (45%), trabajo en equipos (42%), y empoderamiento de las personas

(35%). En consecuencia, los jefes y empleados están medianamente comprometidos. Un tercio de las personas sienten que participan en las decisiones que afectarán su trabajo y verán una conexión directa con los objetivos de la escuela.

Efecto moderador de la Cultura Organizacional en la relación entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión del Conocimiento.

La Tabla 1 resume los modelos con el término Tabla 1

Modelos de Regresión entre el Liderazgo Transformacional y Gestión del Conocimiento con el efecto moderador de Cultura Organizacional.

Moderador	Variables	Coefficiente	Desviación Estándar	Valor t
Participación	Transformacional	0.4176	0.0058	71.49**
	Participación	0.0369	0.00610	6.07**
	Transformacional x Participación	0.0063	0.0178	0.35
Consistencia	Transformacional	0.3706	0.0327	11.33**
	Consistencia	0.0237	0.0354	0.67
	Transformacional x Consistencia	0.0522	0.0429	1.21
Adaptabilidad	Transformacional	0.4249	0.0171	24.92**
	Adaptabilidad	0.1721	0.0205	8.39**
	Transformacional x Adaptabilidad	0.0718	0.0482	1.49
Misión	Transformacional	0.5526	0.0145	37.99**
	Misión	0.0290	0.0150	1.93
	Transformacional x Misión	0.0381	0.0414	0.9198

** p<0.01; *p<0.05

En la relación entre el Liderazgo Transaccional y la Gestión del Conocimiento, la Tabla 2 resume los modelos con el término interacción para cada una de las dimensiones de cultura organizacional. Se observa que la participación y la misión tienen un efecto moderador del liderazgo de transaccional

interacción para cada una de las dimensiones de cultura organizacional. Se observa que, en todos los modelos, no hubo un aumento significativo en R2 cuando se introdujeron los términos de interacción, lo que indica que estas dimensiones de la cultura organizacional no moderan el efecto del liderazgo de transformacional sobre las prácticas de gestión del conocimiento dentro de la universidad.

sobre las prácticas de gestión del conocimiento dentro de la universidad, ya que el R2 aumenta significativamente. Por otro lado, ni la consistencia y la adaptabilidad interaccionan significativamente con el liderazgo transaccional.

Tabla 2

Modelos de Regresión entre el Liderazgo Transaccional y Gestión del Conocimiento con el efecto moderador de Cultura Organizacional.

Moderador	Variables	Coefficiente	Desviación Estándar	Valor t
Participación	Transformacional	0.6937	0.0109	63.77**
	Participación	-0.0074	0.0097	-0.76
	Transformacional x Participación	-0.4299	0.0334	-12.88**
Consistencia	Transformacional	0.6663	0.0357	18.66**
	Consistencia	-0.0346	0.0386	-0.90
	Transformacional x Consistencia	-0.0820	0.0769	1.07

Adaptabilidad	Transformacional	0.7150	0.0161	44.51**
	Adaptabilidad	-0.0049	0.0193	-0.25
	Transformacional x Adaptabilidad	-0.0905	0.0822	-1.10
Misión	Transformacional	0.7362	0.0205	35.92**
	Misión	-0.0049	0.0179	-0.27
	Transformacional x Misión	-0.2199	0.0669	-3.29**

** p<0.01; *p<0.05

La regresión donde se tiene la participación (dimensión de la cultura organizacional) como factor moderador se presenta gráficamente en la Figura 5. Allí se muestra la influencia de la participación en la relación entre liderazgo transaccional y la gestión

del conocimiento. Analizando las pendientes de los modelos para los dos niveles de participación, se estableció que son positivas y significativamente diferentes de cero ($p < 0.05$).

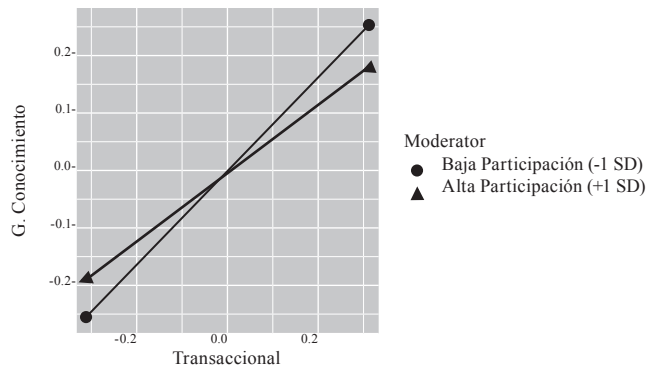


Figura 5. Interacción de Gestión de Conocimiento con Liderazgo Transaccional teniendo a la Participación como factor moderador

Las ecuaciones apoyan el concepto de que cuanto menor sea el nivel participación, más pronunciada es la pendiente. Esto indica que la participación tiene un efecto moderador negativo sobre la contribución que el liderazgo transaccional hace en la gestión

del conocimiento, lo que sugiere que mientras más burocrática sea la cultura, más débil será la relación positiva entre los comportamientos de liderazgo transaccional y la gestión del conocimiento.

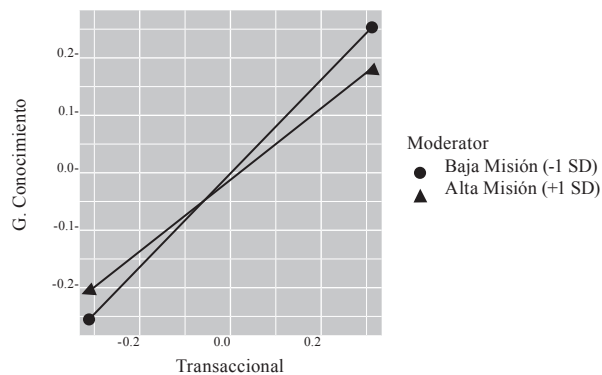


Figura 6. Interacción de Gestión de Conocimiento con Liderazgo Transaccional teniendo a la Misión como factor moderador

Siguiendo el mismo enfoque, se llevó a cabo la interpretación del efecto de interacción con la Misión. Las líneas de regresión simples se obtuvieron sustituyendo los valores de la dimensión misión a una desviación estándar por debajo de la media y una desviación estándar por encima de la media. La Figura 6 muestra los resultados de estas regresiones, indicando una relación positiva significativa (p

<0.05) entre el liderazgo transaccional y la gestión de conocimiento para los dos niveles de la misión. Además, la dirección del efecto de interacción indica que aquellos con un mayor nivel de misión presentan una mayor disminución en gestión del conocimiento, lo que sugiere que, a mayor nivel de misión, más débil es la relación positiva entre liderazgo transaccional y la gestión de conocimientos.

Tabla 3

Modelo de Regresión entre el Liderazgo Transformacional y la Cultura Organizacional.

Cultura Organizacional	Coefficiente	Desviación Estándar	Valor t	R ²
Transformacional	0.5189	0.0401	12.93**	0.5305
Constante	2.6492	0.0800	33.11**	
Transaccional	0.5822	0.0515	11.31**	0.4635
Constante	2.7359	0.0838	32.65	

** $p < 0.05$

Discusión de resultados

Los resultados del modelo muestran que el liderazgo transformacional explica significativamente más del 50 % de las diferencias en la cultura organizacional. Por lo tanto, es posible que los líderes transformacionales puedan crear o cambiar la cultura para apoyar la gestión del conocimiento, en vez de tener una influencia directa sobre las prácticas de gestión del conocimiento. En otras palabras, el liderazgo transformacional puede mejorar directa e indirectamente la innovación organizacional mediante la creación de una cultura organizativa de apoyo. Bajo esta perspectiva, la cultura podría ser el filtro a través del cual el liderazgo influye sobre el desempeño organizacional (Lim, 1995).

Los resultados del presente estudio, sin embargo, no apoyan la hipótesis de que la cultura organizacional tenga un impacto significativo sobre la relación entre el liderazgo transformacional y gestión del conocimiento. Esto significa que, independientemente de la cultura organizacional, el efecto del liderazgo transformacional sobre las prácticas de gestión del conocimiento parece ser bastante consistente. Los resultados están en concordancia con los encontrados por Nam (2009),

en cuya investigación determinó que la cultura organizacional no tiene un efecto moderador sobre la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión de conocimientos de las pequeñas y medianas empresas de Australia; por otro lado, los resultados no concuerdan con lo mencionado por Bass y Avolio (1993), quienes plantearon la hipótesis de que la eficacia de liderazgo transformacional difiere por las culturas organizacionales. Una explicación a lo encontrado puede deberse al modelo de regresión que vincula el liderazgo transformacional con la cultura organizacional.

Los resultados de este estudio también mostraron que la relación entre el liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento fue moderada por la cultura organizacional. Los resultados de análisis de regresión moderadora, muestran un aumento estadísticamente significativo en la contribución del liderazgo transaccional, en la explicación de la variación de gestión del conocimiento, luego de que la participación y la misión fueron consideradas (aumento del 7% y 6%, respectivamente). Además, los coeficientes del término interacción indican que las puntuaciones más altas en la cultura organizacional se asocian con una menor contribución del liderazgo transaccional en las prácticas de gestión del

conocimiento. El efecto moderador es menos claro con la adaptabilidad y consistencia, pues no produjo ningún cambio significativo en la varianza. Además, los coeficientes negativos de los modelos de regresión indican que las puntuaciones más altas en la cultura organizacional se asocian con menores contribuciones del liderazgo transaccional con las prácticas de gestión de conocimiento. Estos resultados proporcionan la evidencia convincente en apoyo del papel moderador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transaccional y la gestión de conocimiento. Los resultados son apoyados por lo encontrado por Nam (2009), quien concluyó que la cultura organizacional tiene un efecto moderador significativo sobre la relación entre el liderazgo transaccional y la gestión de conocimientos de las pequeñas y medianas empresas de Australia. Por otro lado, nuestros resultados, además de corroborar las afirmaciones de Bass (1985) al confirmar que la efectividad del liderazgo transaccional depende de la cultura organizacional, las amplían revelando el impacto negativo de la participación y la misión en el liderazgo. El estudio de Bass & Avolio (1993) encontró que una fuerte cultura organizacional puede impedir que los líderes aumenten su influencia personal sobre los seguidores. De acuerdo con este punto de vista, podemos indicar que los aspectos de la cultura organizacional, que fomentan el control y los comportamientos competitivos, podrían afectar negativamente la eficacia del liderazgo transaccional.

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

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

liderazgo pueden facilitar y promover las prácticas de gestión del conocimiento dentro de la UNPRG. Además, los fuertes niveles de participación y misión moderarían la eficacia del liderazgo transaccional.

Es importante destacar que los resultados también sugieren que los comportamientos de liderazgo juegan un papel crucial, para la construcción y mantenimiento de una cultura de apoyo a la gestión del conocimiento.

5. Conclusiones

Se concluye que la influencia de los líderes sobre la gestión del conocimiento es más efectiva cuando mejor utilizan el carisma y los comportamientos de recompensas contingentes. Por otra parte, el presente estudio no sólo relaciona el liderazgo transformacional y transaccional con las prácticas de gestión del conocimiento, también sugiere el impacto de la cultura organizacional sobre la efectividad del liderazgo transaccional.

Los resultados de este estudio indican que los comportamientos de liderazgo transformacional en la UNPRG tienen impactos significativos sobre las prácticas de gestión del conocimiento dentro de la misma. También muestran que los comportamientos de liderazgo transaccional tienen impactos significativos sobre las prácticas de gestión del conocimiento dentro de la misma.

La cultura organizacional no modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG. La cultura organizacional modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento. En otras palabras, el impacto de los comportamientos de liderazgo transaccional en la gestión del conocimiento depende de los tipos de cultura organizacional.

Referencias

- Apaza Tapia, M. L. (2016). *Auditoría de la cultura organizacional para optimizar la competitividad en Institutos Superiores, caso: ISEP Jorge Basadre-Mollendo, 2015*. Tesis. Arequipa: Perú, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Arteaga-Reyes, M. M., and Valverde-Valverde, E.

- (2016). Cultura organizacional y su influencia en la gestión estratégica de la Facultad de Medicina, Universidad Nacional de Trujillo. 2013. *Ciencia Y Tecnología*, 12(2), 145–162.
- Badillo-Gaona, M., and Olea-Deserti, E. (2017). La gestión del conocimiento como una ventaja competitiva en un posgrado en pedagogía de la Universidad Nacional Autónoma de México. *Red Internacional de Investigadores En Competitividad*, 4(1), 2120–2132. Retrieved from <http://riico.net/index.php/riico/issue/view/14>
- Barbón-Pérez, O. G., and Fernández-Pino, J. W. (2017). Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. *Educación Médica*, 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.12.001>
- Bodero-Ramos, B., and Díaz-Cevallos, V. (2017). *Influencia del liderazgo transformacional sobre el clima organizacional en las empresas de alimentos de Guayaquil*. Tesis. Samborondon: Ecuador, Universidad Espíritu Santo Facultad de Postgrado.
- Caján Alcántar, J. W. (2016). Modelo de gestión pedagógica basado en el liderazgo transformacional para garantizar la satisfacción laboral de los docentes del ISEP “Sagrado Corazón de Jesús” Model. *UCV-Hacer Revista de Investigación Y Cultura*, 5(2), 92–98.
- Calderón-Prada, S. A. (2017). Cultura de investigación y gestión del conocimiento en ciencias sociales. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, ISSN 0124-5821, (50), 343–366. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=123219672&lang=es&site=ehost-live>
- Castellanos-Ruiz, S. M. (2016). *Identificación procesos de gestión de conocimiento en los grupos de investigación Universidad de los Llanos*. Tesis. Manizales: Colombia, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración.
- Curay-Villanueva, S. (2016). *La cultura organizacional en los directivos / jerárquicos docentes y administrativos del IESPP “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Sullana, año 2015*.
- Chanducas, L. (2014). *Liderazgo transformacional de los directores y la satisfacción laboral de los docentes de la Asociación Educativa Adventista Nor Oriental, 2014* (Tesis). Universidad Peruana Unión, Lima.
- De Lama Castillo, M. A. (2016). *La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño de la gestión en el gobierno regional de Piura*. Tesis. Universidad Nacional de Trujillo. Retrieved from [/citations?view_op=view_citation&continue=/scholar%3Fhl%3Des%26as_sdt%3D0,5%26scilib%3D1&citilm=1&citation_for_view=9eU_brsAAAAJ:Tyk-4Ss8FVUC&hl=es&oi=p](http://citations?view_op=view_citation&continue=/scholar%3Fhl%3Des%26as_sdt%3D0,5%26scilib%3D1&citilm=1&citation_for_view=9eU_brsAAAAJ:Tyk-4Ss8FVUC&hl=es&oi=p)
- Delgado Cruzado, M. K., and Seminario Ortiz, H. D. (2016). *Cultura Organizacional y Responsabilidad Social Empresarial: un enfoque correlacional*. Tesis. Universidad Privada del Norte.
- Escandon-Barbosa, D. M., and Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32, 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Estela-Rojas, D., and Fernández-Vásquez, M. (2016). Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas particulares. *Educare et Comunicare*, 7, 54–67.
- Gallo Gallo, B. M., Gallo Gallo, M. del S., and Sánchez Chero, M. J. (2016). Modelo de liderazgo transformacional para los docentes universitarios de la Región Lambayeque. *UCV-Hacer Revista de Investigación Y Cultura*, 5(1), 100–111.
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación Organizational Development and Change Processes in Educational Institutions, a Challenge for The Management of Education. *Revista Educación*, 40(1), 67–87. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- González, R., Ochoa, S. y Celaya, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa*, 18(30), 13–31. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133007.pdf>
- González Rosado, L., and Orta Lorenzo, Y. (2016). La cultura organizacional y el síndrome de desgaste profesional en profesores universitarios. *Chakiñan, Revista de Ciencias*, (1), 14–30. Retrieved from <http://chakinan.unach.edu.ec/>

- index.php/chakinan/article/view/8
- Gutiérrez Olvera, S. (2016). Capital social, cultura organizacional y su incidencia en las organizaciones productivas rurales colaborativas. *Economía Y Sociedad, XX(34)*, 119–136.
- Marulanda Echeverry, C. E., Giraldo García, J. A., and Serna Gómez, H. M. (2015). Modelo de evaluación de gestión del conocimiento para las pymes del sector de tecnologías de la Información. *AD-Minister, (26)*, 17–39. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.2>
- Monteza-Palacios, M. (2017). *Liderazgo transformacional y la percepción docente en las instituciones educativas públicas de educación inicial del distrito de Chiclayo – 2016*. Lima: Perú, Universidad de Piura, Facultad de Ciencias de la Educación. Retrieved from https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3024/MAE_EDUC_348.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Peñañiel-Nivela, G. A., and Herrera-Anangonó, R. C. (2017). Liderazgo transformacional en la gestión institucional de institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos, año 2015. *International Journal of Humanities and Social ScienceInvention ISSN (Online), 6(1)*, 107–113.
- Pérez-Ortega, G., Jiménez-Valdés, G. L., and Romo-Morales, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior . Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). *Entramado, 13(1)*, 48–61.
- Perilla-toro, L. E., and Gómez-ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Journal of Work and Organizational Psychology, 33(2)*, 95–108. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Ramos-Cerdas, A. (2015). Gestión del conocimiento en el proceso de docencia para instituciones de educación superior. *SIGNOS , ISSN: 2145-1389, 7(2)*, 31–43.
- Robles-León, P., Alabart-Pino, Y., and Rodríguez-caguana, T. H. (2016). La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos and Espacios Públicos de la provincia del Guayas Organizational culture and its influence on the innovative behavior of the Public Company for. *Comhumanitas: Revista Científica de Comunicación, 7(2)*, 76–91.
- Rodríguez-Acasio, F., and Colina-Ysea, F. J. (2016). La investigación desde la gestión del conocimiento en el contexto de las universidades nacionales experimentales. KOINONIA. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de La Educación, Turismo, Ciencias Sociales Y Económica, Ciencias Del Agro Y Mar Y Ciencias Exactas Y Aplicadas, ISSN: 2542-3088, I(1)*, 1–13.
- Rojas-Lindarte, G. E., and Vera-Guerrero, M. A. (2016). Cultura organizacional en la gestión del conocimiento. *Revista Apuntes En Administración, ISSN 2539-4649, 1(1)*, 50–59.
- Rojas Vásquez, W. J., and Távara Zegarra, U. Y. (2017). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat*. Tesis. Lima: Perú, Universidad Marcelino Champagnat, Escuela de Postgrado.
- Sánchez Roque, L. R., Prado López, H. R., and Zavala Calderón, M. R. (2016). *Cultura organizacional y motivación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado*. Tesis. Lima: Perú. Escuela Superior de Guerra del Ejército, Escuela de Postgrado.
- Terán-Cázares, M. M., Partida-Puente, A., Blanco-Jiménez, M., and Rodríguez-Garza, B. N. (2016). La cultura organizacional como influencia en la generación de comportamientos de ciudadanía organizacional: estudio de los laboratoristas de una universidad pública en la zona norte. *Vinculatégica, 2(1)*, 3392–3408.
- Tuesta Pinedo, J. A. (2016). *Influencia de la cultura organizacional en la calidad de atención del servicio del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto*. Tesis. Tarapoto: Perú, Universidad Nacional De San Martín, Escuela de Posgrado.
- Turpo, J. (2014). *Cultura organizacional, imagen institucional y calidad de los servicios educativos según la percepción de los alumnos, pares, docentes y público externo de la Universidad Peruana Unión* (Tesis). Universidad Peruana Unión, Lima.
- Turpo, J. E., and Jaimes, D. (2017). Estudio de los vínculos entre cultura organizacional y calidad de los servicios educativos en la imagen institu-

- cional de una universidad privada confesional. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 7(1), 97–116.
- Toscano, N. (Agosto, 2015). *Understanding the Impact of Leadership and Organizational Culture on Nonprofit Employees' Commitment and Turnover Intention* (Tesis). Virginia Commonwealth University, Virginia. Retrieved from <http://scholarscompass.vcu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4950&context=etd>
- Zeña-Quépuy, C. N., and Arévalo-Chilón, J. A. (2016). Modelo de gestión del conocimiento para mejorar la calidad de investigación científica en universidades del Perú. *Revista de Investigación Y Cultura*, ISSN Electrónico: 2414-8695, 5(1), 1–8.
- Zerpa Vigo, J. I. (2016). *Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázu-ri – Puerto Malabrigo, año 2016*. Universidad Cesar Vallejo. Retrieved from http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/UCV/464/1/zerpa_vj.pdf