

Impacto de la Cultura Organizacional en la Relación Liderazgo y Gestión del Conocimiento en las Escuelas Profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

Mg. Víctor M. Chung Alva

Docente de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

Resumen

El presente estudio tuvo objetivo determinar si la cultura organizacional modera la relación entre el liderazgo y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG. El trabajo de investigación fue de tipo cuantitativa y el diseño utilizado para la contrastación de hipótesis fue el no experimental. La población de estudio estuvo constituida por 50 docentes y 100 trabajadores administrativos. Como fuente de recolección de datos se utilizó el Denison Organisational Culture Survey (DOCS) (Fey & Denison, 2003) para medir la Cultura Organizacional; el Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio et al., 1999) en la medición del Liderazgo y el Knowledge Management Processes (Becerra-Fernandez, I., Sabherwal, R., 2001) para medir Gestión de Conocimiento.

Los resultados de este estudio indican que los comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional en la UNPRG tienen impactos significativos en las prácticas de gestión del conocimiento dentro de la misma. También se ha demostrado que la influencia de los comportamientos de liderazgo transaccional en la gestión del conocimiento depende de los tipos de cultura organizacional.

Palabras clave: Liderazgo, Gestión del Conocimiento, Cultura Organizacional.

Abstract

The present study aimed to determine if organizational culture moderates the relationship between leadership and knowledge management practices at the UNPRG. The research work was of a quantitative type and the design used for hypothesis testing was non-experimental. The study population consisted of 50 teachers and 100 administrative workers. As a source of data collection, the Denison Organizational Culture Survey (DOCS) (Fey & Denison, 2003) was used to measure Organizational Culture; The Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio et al., 1999) in the measurement of Leadership and Knowledge Management Processes (Becerra-Fernandez, I., Sabherwal, R., 2001) to measure Knowledge Management.

The results of this study indicate that transformational and transactional leadership behaviors in the UNPRG have significant impacts on knowledge management practices within the UNPRG. It has also been shown that the influence of transactional leadership behaviors on knowledge management depends on the types of organizational culture.

Keywords: Leadership, Knowledge Management, Organizational Culture.

Introducción

Actualmente, el número de universidades públicas y privadas ha crecido continuamente en Perú. Esto 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 ya establecido. A pesar de ello, se cuenta con acceso a las tecnologías de información y comunicación, las cuales guardan relación con la economía de conocimiento (Rios, 2012).

Las universidades, tanto públicas como privadas, con el fin de lograr el objetivo de la organización, necesitan depender más de las habilidades de gestión en sus organizaciones.

Las autoridades universitarias juegan un papel muy importante en la dirección de los trabajadores para cumplir con los objetivos organizacionales de manera eficaz. Ellos necesitan comunicarse con los empleados a fondo, disponer sabiamente de los recursos humanos, finanzas y marketing. La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (UNPRG) es la única universidad pública en la región de Lambayeque. Concentra la mayor cantidad de docentes universitarios, los cuales, muchos de ellos, brindan sus servicios a las universidades privadas de la región. Cuenta con 30 escuelas profesionales. Su situación actual, llena de conflictos políticos y de corrupción, tanto en el área académica como administrativa, ha llevado a que carezca de lineamientos estratégicos y principalmente de una cultura que impide concentrar su accionar en aspectos realmente importantes más que en cuestiones urgentes.

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

Debido al crecimiento de la UNPRG tanto en el personal docente y administrativo, así como de los estudiantes, la cultura organizacional inicialmente fundada se ha ido deteriorando. Esto debido a que en la actualidad la universidad está compuesta por personas con diferentes talentos, personalidades y objetivos propios, cuyos líderes (autoridades) no han sabido encaminar hacia un mismo objetivo. Si tuviéramos que evaluar la actual cultura organizacional de la UNPRG, siguiendo la propuesta de Schein (2010), se describiría como una cultura organizacional no adaptable, debido a la no preocupación en el alumno por parte del personal administrativo y docente. Es una institución donde prima la burocracia además de la influencia política en toda actividad dentro de la misma.

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

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

El mayor reto en la gestión del conocimiento es la capacidad de los líderes para establecerla, man-

tenerla y enlazarla de manera efectiva junto con el capital humano a la cultura organizacional. El presente estudio hace contribuciones, ya que difiere de los estudios previos. La investigación no se limita a determinar la relación del liderazgo con las prácticas de gestión del conocimiento como estudios, sino que también ofrece una idea de la efectividad de los diferentes tipos de comportamientos de liderazgo con la GC.

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

Material Y Métodos

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 por 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 Organizational 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.

Resultados y Discusión

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 los que invierten 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.

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 promedio menores que las referenciales. 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

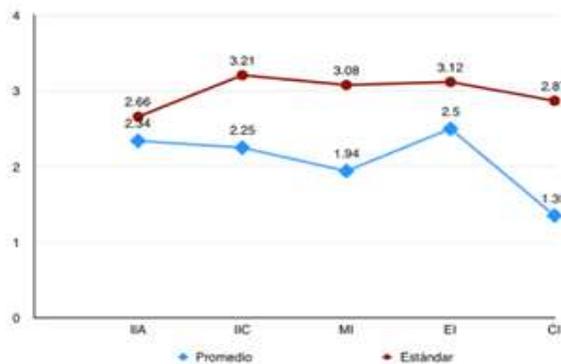


Figura 1: Comparación de las puntuaciones promedios obtenidas en las dimensiones de liderazgo transformacional y los estándares

manifiestan comportamientos positivos y altamente valorados, como dominio, conciencia, autocontrol, un alto juicio moral, optimismo y autoeficiencia (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 de ello 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). Aquí 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

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

La dimensión Recompensa Contingente (RC) identifica a los líderes que son capaces de premiar el logro. El puntaje promedio obtenido es de 3.44, mayor al estándar de 3.08. Los líderes con puntajes altos en esta escala tienden a establecer claramente las responsabilidades para las tareas y proyectos específicos, declarar los objetivos de desempeño, aclarar las recompensas y castigos y expresar satisfacción cuando obtienen el resultado correcto. 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 vivida el rendimiento ineficiente. La escala Gestión por Excepción Pasivo (GEP) identifica a los líderes que 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

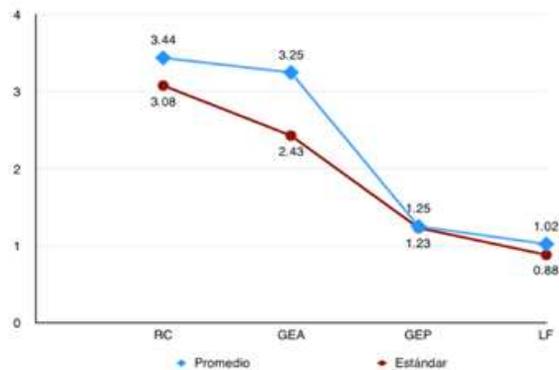


Figura 2: Comparación de las puntuaciones promedios obtenidas en las dimensiones de liderazgo transaccional y los estándares

de la UNPRG; la puntuación obtenida (1.25) es ligeramente superior al estándar mínimo (1.23). Finalmente, la escala Laissez-Faire (LF) identifica a los líderes que tienden a evitar la participación. Líderes con puntajes mayores a 0.88 se caracterizan por ejercer un estilo de liderazgo que podría definirse fácilmente como "no liderazgo es exactamente lo contrario de un estilo eficiente de liderazgo transformacional.

Descripción de la Gestión del Conocimiento

En cuanto a la internacionalización, 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 a hablar sobre su experiencia administrativa. Según la externalización, los resultados muestran que el 72.5 % de los entrevistados manifestaron que en las escuelas profesionales hacen uso de repositorios de información, mejores prácticas y lecciones aprendidas. Eso significa que las escuelas profesionales poseen un proceso o sistema identificado que funciona bien mejorando el rendimiento y la eficiencia las mismas. Para la combinación, encontramos que la manera más frecuente de convertir el conocimiento explícito a implícito, 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 %).

Descripción de la Cultura Organizacional

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

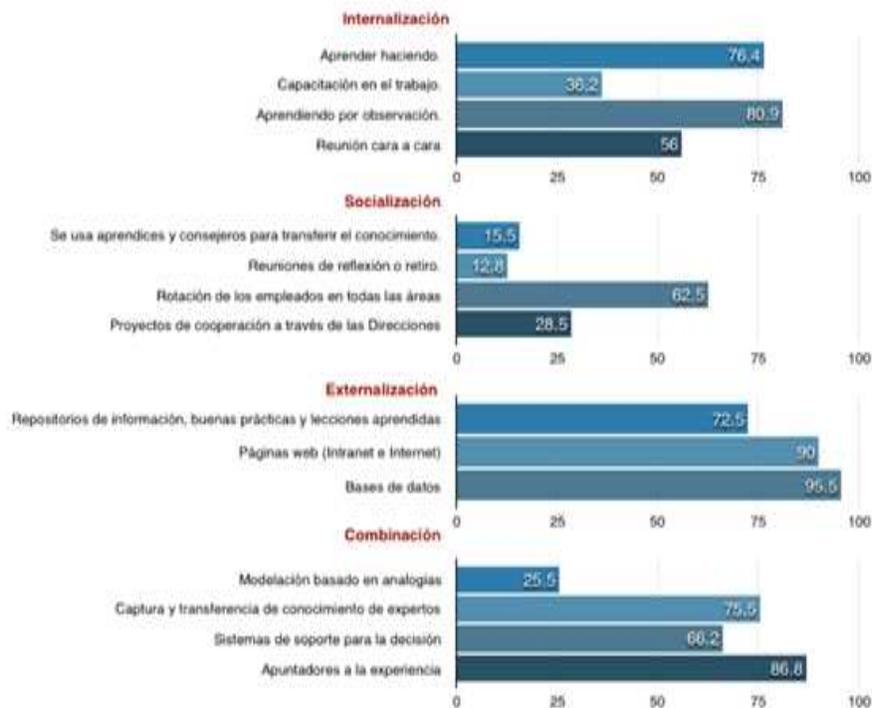


Figura 3: Distribución porcentual de las dimensiones de Gestión del Conocimiento

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, y tanto los líderes como 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 lugar de la burocracia normal. Este nivel medio de participación se refleja en el desarrollo de capacidades humanas (45 %), trabajo en equipos (42 %), y empoderamiento de las personas (35 %). En consecuencia, los jefes y empleados están medianamente comprometidos. Un tercio de las personas sienten que participan en las decisiones que afectarán su trabajo y verán una conexión directa con los objetivos de la escuela.

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 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 modera el efecto del el liderazgo de transformacional sobre las prácticas de gestión del conocimiento dentro de la universidad.

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 cultu-

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	0.0061	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	0.029	0.015	1.93
	Transformacional x Misión	0.0381	0.0414	0.9198

** p<0.01; *p<0.05

ra organizacional. Se observa que la participación y la misión tienen un efecto moderador del liderazgo de transaccional sobre las prácticas de gestión del conocimiento dentro de la universidad, ya que el R^2 aumenta significativamente. Por otro lado, ni la consistencia y la adaptabilidad interaccionan significativamente con el liderazgo transaccional.

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	Transaccional	0.6937	0.0109	63.77**
	Participación	-0.0074	0.0097	-0.76
	Transaccional x Participación	-0.4299	0.0334	-12.88**
Consistencia	Transaccional	0.6663	0.0357	18.66**
	Consistencia	-0.0346	0.0386	-0.9
	Transaccional x Consistencia	-0.082	0.0769	1.07
Adaptabilidad	Transaccional	0.715	0.0161	44.51**
	Adaptabilidad	-0.0049	0.0193	-0.25
	Transaccional x Adaptabilidad	-0.0905	0.0822	-1.1
Misión	Transaccional	0.7362	0.0205	35.92**
	Misión	-0.0049	0.0179	-0.27
	Transaccional x Misión	-0.2199	0.0669	-3.29**

** p<0.01; *p<0.05

La regresión donde se tiene a la participación (dimensión de la cultura organizacional) como factor moderador se presenta gráficamente en la Figura (4). 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 ($p < 0.05$).

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

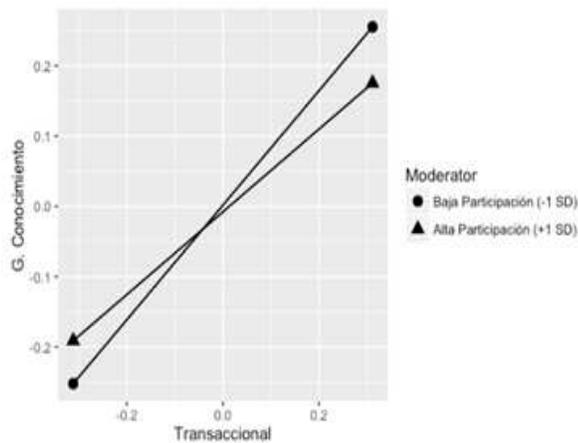


Figura 4: *Interacción de Gestión de Conocimiento con Liderazgo Transaccional teniendo a la Participación como factor moderador.*

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.

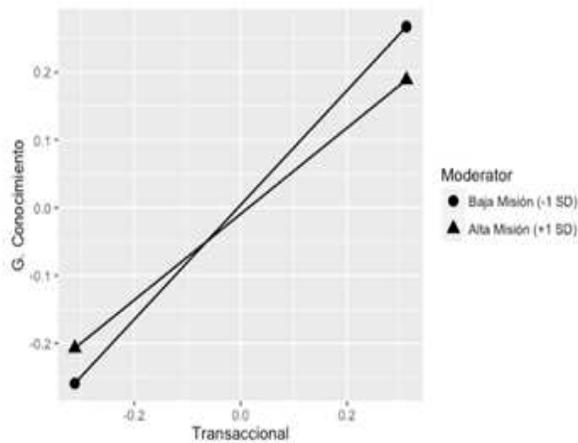


Figura 5: *Interacción de Gestión de Conocimiento con Liderazgo Transaccional teniendo a la Misión como factor moderador.*

Si 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 (5) 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	Coeficiente	Desviación Estándar	Valor t	R²
Transformacional	0.5189	0.0401	12.93**	0.5305
Constante	2.6492	0.08	33.11**	
Transaccional	0.5822	0.0515	11.31**	0.4635
Constante	2.7359	0.0838	32.65	

** $p < 0.05$

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 lugar de tener una influencia directa en 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 en el desempeño organizacional (Lima, 1995).

Conclusiones

1. 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 lugar de tener una influencia directa en 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 en el desempeño organizacional (Lima, 1995).
2. Los resultados no apoyan la hipótesis de que la cultura organizacional tenga un impacto significativo en la relación entre el liderazgo transformacional y gestión del conocimiento. Esto significa que, independientemente de la cultura organizacional, el efecto del liderazgo transformacional en las prácticas de gestión del conocimiento parece ser bastante consistente. Los resultados están en concordancia con los encontrados por Nam (2009), en cuya investigación determinó que la cultura organizacional no tiene un efecto moderador en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión de conocimientos de las pequeñas y medianas empresas de Australia; por otro lado, los resultados no concuerdan con lo mencionado por Bass y Avolio (1993), quienes plantearon la hipótesis de que la eficacia de liderazgo transformacional difiere a través de las culturas organizacionales. Una explicación a lo encontrado puede darse a través del modelo de regresión que vincula el liderazgo transformacional y la cultura organizacional que se presenta en la Tabla (3).

3. La relación entre el liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento fue moderada por la cultura organizacional. Los resultados de análisis de regresión moderadora, dados en la Tabla (2), muestran un aumento estadísticamente significativo en la contribución del liderazgo transaccional en la explicación de la variación de gestión del conocimiento luego que la participación y la misión fueron consideradas (aumento del 7 % y 6 %, respectivamente). Además, los coeficientes del término interacción indican que puntuaciones más altas en la cultura organizacional se asocian con una menor contribución del liderazgo transaccional en las prácticas de gestión del conocimiento. El efecto moderador es menos claro con la adaptabilidad y consistencia, pues no produjo ningún cambio significativo en la varianza. Además, coeficientes negativos de los modelos de regresión indican que las puntuaciones más altas en la cultura organizacional se asocian con menores contribuciones del liderazgo transaccional a las prácticas de gestión de conocimiento. Estos resultados proporcionan evidencia convincente en apoyo del papel moderador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transaccional y la gestión de conocimiento. Los resultados son apoyados por lo encontrado por Nam (2009), quien concluyó que la cultura organizacional tiene un efecto moderador significativo en la relación entre el liderazgo transaccional y la gestión de conocimientos de las pequeñas y medianas empresas de Australia. Por otro lado, nuestros resultados, además de corroborar las afirmaciones de Bass (1985) al confirmar que la efectividad del liderazgo transaccional depende de la cultura organizacional, las amplían al revelar el impacto negativo de la participación y la misión en el liderazgo. El estudio de Bass & Avolio (1993) encontró que una fuerte cultura organizacional puede impedir que los líderes aumenten su influencia personal sobre los seguidores. De acuerdo con este punto de vista, podemos indicar que aspectos de la cultura organizacional, que fomentan el control y los comportamientos competitivos, podrían afectar negativamente la eficacia del liderazgo transaccional.
4. Los comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional en la UNPRG tienen impactos significativos en las prácticas de gestión del conocimiento dentro de la misma. También se ha demostrado que la influencia de los comportamientos de liderazgo transaccional en 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.
5. Se 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. los comportamientos de liderazgo juegan un papel crucial en la construcción y mantenimiento de una cultura de apoyo para la gestión del conocimiento.
6. Concluimos que la influencia de los líderes sobre la gestión del conocimiento es más efectiva cuando mejor utilizan el carisma y los comportamientos de recompensas contingentes. Por otra parte, el presente estudio no sólo relaciona el liderazgo transformacional y transaccional con las prácticas de gestión del conocimiento como lo han hecho estudios previos, sino que también sugiere el impacto de la cultura organizacional en la efectividad del liderazgo transaccional.

Referencias Bibliográficas

- [1] Aguilera, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*. Universidad de Alcalá, Madrid.
- [2] Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. (2da ed.). Nueva York: Routledge.
- [3] Angulo, J. A. (2013). *Cultura Organizacional, Clima y Liderazgo en Organizaciones Educativas*. Universidad de Valladolid, Valladolid.
- [4] Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: Bases y fundamentos*. (1ra ed.). Buenos Aires: Cengage Learning.
- [5] Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). *Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- [6] Baron, R., & Kenny, D. (1986). *Conceptual, strategic, and statistical considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- [7] Bass, B. (1990). *Handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. (3ra ed.). Nueva York: Free Press; London : Collier Macmillan.
- [8] Bass, B. (1995). *Theory of transformational leadership redux*. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- [9] Bass, B., & Avolio, B. (1993). *Transformational leadership and organizational culture*. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121. Baumard, P. (1999). *Tacit Knowledge in Organizations*. Londres: Sage Publications.
- [10] Chung, V., & Leiva, M. (2013). *Características de la cultura organizacional en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque.
- [11] Davenport, T. H., Long, D. W. de, & Beers, M. C. (1998). *Successful knowledge management projects*. *MIT Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- [12] Gil, F., & Alcover, C. M. (2003). *Introducción a la psicología de las Organizaciones*. Madrid: Larousse - Alianza Editorial. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- [13] Kuang, H., Ren, H., & Huei, C. (2010). *The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction on the Organizational Performance in the Non profit Organizations*. Nan Haw University, Taiwan.
- [14] Nonaka, I. (1994). *Theory of Organizational Knowledge Creation*. *Organizational Science*, 5(1), 14-37.
- [15] Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. (6ta. ed.). Los Angeles, London: SAGE.

- [16] Pettigrew, A. (1979). *On studying organizational cultures*. *Administrative Science Quarterly*, 24(8), 574.
- [17] Rios, T. (2012). *La Gestión del Conocimiento y la Educación Superior Universitaria*. *Gestión en el Tercer Milenio*. UNMSM, 15(30).
- [18] Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4ta ed.). The Jossey Bass business & management series. San Francisco, Calif.: Jossey Bass; Chichester : John Wiley.
- [19] Toscano, N. (Agosto, 2015). *Understanding the Impact of Leadership and Organizational Culture on Non profit Employees Commitment and Turnover Intention*. Virginia Commonwealth University, Virginia. Recuperado de:
<http://scholarscompass.vcu.edu/cgi/viewcontent.cgi>