



REVISTA PRISMA SOCIAL N° 31

COMUNICACIÓN DEL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO EN LA ERA DE LA POSTVERDAD. RETOS Y OPORTUNIDADES

4° TRIMESTRE, OCTUBRE 2020 | SECCIÓN TEMÁTICA | PP. 283-303

RECIBIDO: 31/7/2020 – ACEPTADO: 22/9/2020

EFFECTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON KNOWLEDGE MANAGEMENT IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

CARLOS H. GONZÁLEZ-CAMPO / CARLOSH.GONZALEZ@CORREOUNIVALLE.EDU.CO

PROFESOR UNIVERSIDAD DEL VALLE, CALI, COLOMBIA

MÓNICA GARCÍA-SOLARTE / MONICA.GARCIA@CORREOUNIVALLE.EDU.CO

PROFESORA UNIVERSIDAD DEL VALLE, CALI, COLOMBIA

GUILLERMO MURILLO-VARGAS / GUILLERMO.MURILLO@CORREOUNIVALLE.EDU.CO

PROFESOR UNIVERSIDAD DEL VALLE, CALI, COLOMBIA

AGENCIAS DE APOYO: CONVOCATORIA INTERNA UNIVERSIDAD DEL VALLE -
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN C.I. 8126. ANÁLISIS DEL DIRECTIVO UNIVERSITARIO
EN COLOMBIA: ESTUDIO DESDE LAS PERSPECTIVAS DEL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



prisma
social
revista
de ciencias
sociales

RESUMEN

La generación del conocimiento científico es uno de los objetivos misionales de las instituciones de educación superior (IES), siendo en la actualidad, un elemento determinante de su contribución a la transformación de la sociedad. Este artículo tiene como propósito establecer el efecto del liderazgo del directivo o la directiva que en muchas ocasiones es un académico o una académica, en la gestión del conocimiento. En la investigación exploratoria se utilizan métodos cuantitativos para el análisis de datos de la encuesta a 272 directivos/as de diferentes IES colombianas. Como resultado principal se obtuvo la relación positiva entre el liderazgo y la gestión de conocimiento, además entre algunas tipologías de liderazgos como el transaccional y el *laissez-faire* en las dimensiones de almacenamiento de conocimiento y de transferencia de conocimiento. Con relación al liderazgo transformacional no se encuentra efecto sobre ninguna de las dimensiones. En la discusión desde la literatura, lo anterior se puede explicar por el tipo de organización, en algunas universidades en su misión definen la generación de conocimiento, declaración que está por encima del directivo o la directiva de turno. Hallazgos que son importantes porque permiten identificar el tipo de liderazgo para mejorar algunas dimensiones de la gestión de conocimiento desde las universidades.

PALABRAS CLAVE

Gestión del conocimiento; Directivos/as universitarios/as; Universidades; Liderazgos; Generación de conocimiento; Transferencia de conocimiento.

ABSTRACT

The generation of scientific knowledge is one of the institutions of higher education (IHE) missionary objectives, being the present, a determining element of its contribution to the transformation of society. This article aims to establish the effect of managerial leadership, which is often academic in the knowledge management. In the exploratory research, quantitative methods are used to analyze data from the survey of 272 directors from different Colombian IHE. The main result was a positive relationship between leadership and knowledge management and between some types of leadership, such as transactional and *laissez-faire* in the dimensions of knowledge storage and knowledge transfer. Regarding transformational leadership, no effect is found on any of the dimensions. In the discussion from the literature, the above can be explained by the type of organization; in some universities in their mission, they define the generation of knowledge, which is above the manager is on duty. Findings are essential because they allow identifying the type of leadership to improve knowledge management dimensions from universities.

KEYWORDS

Knowledge management; University managers; Universities; Leaderships; Knowledge generation; Knowledge transfer.

1. INTRODUCCIÓN

Según la Ley 30 de 1992, en Colombia pueden ofrecer programas de formación las Instituciones de Educación Superior (IES), que desde su naturaleza jurídica pueden clasificarse en públicas o privadas, desde su carácter en Universidades o Instituciones Universitarias, Tecnológicas o Técnicas Profesionales. Esta clasificación determina, entre otros, los niveles de formación que puede ofrecer, siendo las Universidades, las únicas habilitadas para ofrecer cualquier nivel de formación, incluido el nivel de doctorado. Esta misma Ley, y la normatividad que la despliega, determina como órgano máximo de gobierno universitario, los Consejos Superiores, y como máximo órgano de gobierno académico, los Consejos Académicos, donde desde la normatividad se exige la participación del estudiantado y el profesorado, y en algunos casos de los/as egresados/as. En las estructuras académicas y administrativas de las IES, existen los cargos de directivos/as, que incluyen al rector/a, vicerrectores/as, decanos/as, entre otros.

Desde la literatura científica disponible se ha explicado para el caso colombiano, entre otros, los orígenes de las IES, que ha tenido lazos muy relevantes con la evolución histórica del país (Beltrán, 2013); (González, 2004) y (Soto, 2005). Teniendo en cuenta los datos del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), a finales de 2018, la cobertura era de 2.4 millones de personas, que estaban matriculadas en las casi 300 IES. En este contexto, se propone una investigación para identificar desde la perspectiva de los/as directivos/as universitarios/as, la incidencia del estilo de liderazgo en la gestión del conocimiento en las IES.

Existe evidencia en diferentes resultados de investigación y de reflexiones, sobre el papel de la universidad, su funcionamiento o sobre las funciones misionales desde distintas disciplinas o áreas de conocimiento (Badillo *et al.*, 2015); (Castro-Martínez & Vega-Jurado, 2009); (Folch *et al.*, 2008); (Lorenzo, Sola & Cáceres, 2007); (Zuluaga-Goyeneche & Moncayo-Orjuela, 2014). Así mismo, existen diferentes estudios sobre el papel de los/as directivos/as y las buenas prácticas de gestión en las universidades (Brunner, 2011); (Castro & Tomàs, 2011) y (Mercer, 2009).

1.1. ESTILOS DE LIDERAZGOS Y LAS ORGANIZACIONES

Aunque existen autores/as que proponen otros tipos de liderazgos, asociados a contextos de diferentes países o de organizaciones distintas, como Middlehurst (2004), para esta investigación teniendo en cuenta la relevancia en la literatura consultada, para el tipo de organización que son las universidades en el contexto colombiano, se plantea la indagación desde Bass y Avolio (1992), con los tipos de liderazgo transaccional, transformación y *Laissez-Faire*.

El primer tipo de liderazgo es el transformacional, según Avolio y Bass (1995) y Bass, Avolio y Atwater (1996), la característica principal es ser un/a líder que motiva, que busca alinear las motivaciones de las otras personas, con las definiciones estratégicas de las organizaciones, debe ser una persona carismática, que intenta inspirar desde la estimulación individual, que trabaja cerca de los/as seguidores/as, construyendo una relación líder-seguidor/a desde la motivación, que transforma la organización desde la transformación de las personas.

El segundo tipo de liderazgo es el transaccional, para Avolio y Bass (1995) existe una relación líder-seguidor/a basada en el/los intercambio/s, que pueden generar beneficios positivos o negativos, se describe como una persona que define claramente, funciones y responsabilidades

a los/as seguidores/as, además define los estímulos por el logro de la meta y aclara las sanciones por el no cumplimiento, todo lo anterior se define en un contrato, los/as seguidores/as esperan que el/la líder cumpla con lo estipulado en el contrato, y los lleve a lograr los objetivos.

El tercer tipo de liderazgo es el *laissez-faire*, según Avolio y Bass (1995) y Cuadrado *et al.* (2003), es un liderazgo no evidente, el/la líder no ejerce influencia sobre los miembros de la organización, no enfrenta la supervisión, no es consciente de su responsabilidad de dirección, dejando la responsabilidad sobre cada uno de los integrantes de la organización, el/la líder no define metas, ni funciones, además no toma de decisiones.

Ya en el contexto de las instituciones de educación superior, autores como Khalifa y Ayoubi (2015), plantean que los/as directivos/as de las universidades enfrentan retos muy importantes, entre otros por los cambios en el entorno de este tipo de organizaciones, además de cambios poblacionales. Así mismo, Altbach (2015), plantea que la globalización y los cambios tecnológicos, están redefiniendo en algunos aspectos a las universidades. En este sentido, para Black (2015), en la búsqueda de la eficiencia y de niveles de desempeño mayores, las universidades, requieren de nuevos/as líderes, con características para enfrentar estos retos.

Así mismo, para González *et al.* (2013), la transformación de las universidades, teniendo en cuenta su entorno, deben ser lideradas por personas con la capacidad de inspirar a otras, influenciando a los/as integrantes de la organización para alcanzar las metas.

1.2. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LAS ORGANIZACIONES

El conocimiento reside en los seres humanos, y para gestionarlo es necesario transferirlo, y volverlo organizacional, por medio de las interacciones humanas. Estas interacciones en el contexto organizacional pueden ser determinadas por medio de estrategias que hacen parte de la gestión del conocimiento (Shin, Holden & Schmidt, 2001). Lo anterior, parte de la diferencia entre lo tácito y lo explícito, en la descripción del conocimiento, propuesta por Nonaka y Takeuchi (1995), el primero, son las ideas, las habilidades, o las destrezas. El segundo, hace referencia a las teorías, los manuales, las fórmulas, los procedimientos, entre otros. En la gestión del conocimiento organizacional, se busca transformar el conocimiento tácito a explícito, desde el aprendizaje organizacional se comparte el conocimiento individual, a un grupo de individuos que hacen parte de la organización.

En el contexto de la gestión de conocimiento, Wiig (1997), plantea que los objetivos están orientados a buscar que una organización actúe de manera inteligente para el cumplimiento de sus metas, desde su conocimiento crean nuevos activos que le generan ventajas competitivas. Según Spender (1996), las organizaciones buscan beneficiarse desde el aprendizaje colectivo, centrado en la necesidad de compartir el conocimiento para desarrollar estrategias que incluyen el uso, el descubrimiento y su aplicación. Así mismo, Tsoukas (1996), plantea la necesidad de definir para la organización un sistema de conocimiento, que debe ser gestionado desde la acción coordinada de la distribución del conocimiento organizacional para el cumplimiento de su misión.

Para este proceso de investigación se asumen las dimensiones de la gestión del conocimiento propuestas por Gomezelj *et al.* (2011), en la construcción de las preguntas en el cuestionario, dado que, el objeto de estudio era similar, pero en países de Europa Central. Entre los hallaz-

gos, los autores identificaron obstáculos para la gestión de conocimiento en las IES, incluso desde bases fundacionales, donde, aunque se reconoce su valor, algunos de sus miembros consideran que el conocimiento es propiedad privada, razón por la cual no lo comparten libremente, y en algunos casos puede perderse. Las cuatro dimensiones utilizadas fueron: generación, almacenamiento, transferencia y aplicación de conocimiento.

Según Gomezelj *et al.* (2011), en la primera dimensión, en la búsqueda de la eficacia se debe comenzar por determinar el conocimiento necesario para alcanzar las metas usando diferentes herramientas, identificando el conocimiento disponible y determinando las brechas de conocimiento. Así mismo, plantean que es posible desarrollar el conocimiento ellos mismos, desde la educación y la capacitación y por medio de actividades de investigaciones y desarrollo.

1.3. RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Es importante indagar el papel del liderazgo en la gestión del conocimiento, además en el proceso de convertir al conocimiento en una ventaja competitiva para las organizaciones. Según Barbosa, Mihi y Noguera (2014), uno de los enfoques estudiados en esta relación, es como los tipos de liderazgo determinan las fases de la gestión del conocimiento. Según Pedraja y Rodríguez (2004), existe una relación entre la definición de un liderazgo establecido claramente y una eficiente gestión del conocimiento. En los hallazgos del estudio realizado por Bryant (2003), se encuentra que un/a líder transformacional tiene mayor eficacia en procesos de creación y transferencia de conocimiento, entre individuos y grupos, mientras que un/a líder transaccional, es más eficaz en tareas asociadas al uso y la aplicación en la organizacional.

Así mismo, Vera y Crossan (2004) adoptando la perspectiva de liderazgo estratégico, desarrollan un modelo teórico sobre prácticas de liderazgo de la alta dirección en la gestión del aprendizaje organizacional y la manera en que inciden en cada elemento del sistema de aprendizaje destacando que, aunque la mayoría piensa que es más favorable el liderazgo transformacional, es importante ver el valor que tiene el liderazgo transaccional en algunas de las dimensiones del conocimiento. En este contexto, Rodríguez *et al.* (2010) indagaron sobre la relación entre los tipos de liderazgo y la gestión del conocimiento, encontrando que el tipo transformacional es determinante para procesos de creación y apropiación, pero el tipo transaccional tiene una incidencia mayor en procesos de aplicación.

En este mismo contexto Jiang y Chen (2016), realizan estudios sobre efectos del liderazgo transformacional, en el funcionamiento de equipos relacionados con tareas intensivas en conocimiento, analizan temas como la autonomía, la integración y la innovación colectiva. Además, en Sayyadi (2019) se evidencia la relación entre el liderazgo transformacional, la gestión del conocimiento, la organización y su desempeño.

Finalmente, es importante reconocer estudios como el de Archanjo de Souza *et al.* (2020), quienes ha identificado la evaluación de las publicaciones académicas, en el campo de estudio de la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, donde se evidencia que es un campo de estudio en evolución y con varios temas aún por explorar.

1.4. RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EDUCACIÓN SUPERIOR

En la revisión de la literatura reciente, se encuentra a Gómez (2020), quien plantea la necesidad de unos/as líderes para la transformación de las universidades, con características del liderazgo transformacional, es posible que no sea el único tipo de liderazgo requerido, para la gestión, especialmente para la del conocimiento. Asiedu *et al.* (2020), quienes han explorado en el sector de educación terciaria en Ghana, la relación entre liderazgo, la gestión del conocimiento, el aprendizaje y la innovación. Ballesteros-Rodríguez *et al.* (2020), quienes estudian en las universidades españolas, la incidencia de los/las líderes en la transferencia de conocimiento a nivel de los equipos de investigación. Además de Chung y Espinoza (2020), donde incluyen el estudio de esta relación, como variable determinante a la cultura organizacional de las universidades.

También en la exploración de estudios que aborden la relación entre el liderazgo y la gestión de conocimiento en la educación superior, se encuentran los estudios Chung y Vazquez (2017), en sus hallazgos identifican una incidencia significativa del liderazgo transformacional y del liderazgo transaccional en la gestión del conocimiento. Barbosa, Mihi y Noguera (2014) quienes estudian la relación entre estas dos variables donde evidencian una fuerte interrelación. Mientras que Pedraja y Rodríguez (2008), encuentran que, tanto el liderazgo transformacional, como el transaccional, tienen un efecto en la gestión del conocimiento.

A partir de lo anterior, teniendo en cuenta el estado del campo de conocimiento, donde, aunque son evidentes los estudios sobre la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en algunos casos, en instituciones de educación superior. No se identifican estudios que profundicen en el análisis del efecto entre estas dos variables, analizando el efecto además entre los diferentes estilos de liderazgo, y las distintas dimensiones de la gestión de conocimiento. Así mismo, esta investigación es la primera realizada en IES en Colombia. Por estas razones, se propone como objetivo principal identificar el efecto que tiene el estilo de liderazgo sobre el proceso de gestión del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior en Colombia. Para el cumplimiento de este objetivo se propone el diseño metodológico que se presenta a continuación, donde se incluyen las hipótesis que fundamentaron el estudio.

2. DISEÑO Y MÉTODO

Este artículo tiene como objetivo identificar la incidencia el tipo de liderazgo del directivo/a en la gestión del conocimiento de las universidades. Es una investigación exploratoria donde se utilizan métodos cuantitativos para el análisis de los datos de un cuestionario aplicado en el año 2018 a 272 directivos/as de diferentes IES en Colombia.

Teniendo como referencia el abordaje teórico en el marco de la educación superior en Colombia, se plantean la siguiente hipótesis principal de la investigación:

H₀ El liderazgo tiene un efecto positivo en la gestión del conocimiento (GC) de las Instituciones de Educación Superior (IES) en Colombia.

A partir de la hipótesis principal, se plantean dos hipótesis secundarias:

H_{o1} Los diferentes estilos de liderazgo tienen un efecto positivo sobre la GC en las IES.

H_{o2} Los diferentes estilos de liderazgo tienen un efecto positivo sobre las distintas dimensiones de la GC en las IES.

2.1. MUESTRA

Para esta investigación la encuesta fue realizada en 2018, a 272 directivos/as de 74 Instituciones de Educación Superior en Colombia. El 59,9% de estas instituciones eran de naturaleza jurídica privada, mientras que el 39,7% eran instituciones públicas, entre las privadas, participaron varias IES con origen religioso, mientras que, entre las públicas, algunas son nacionales y otras regionales. Teniendo en cuenta el carácter, en el grupo de instituciones se incluyeron Universidades e Instituciones Universitarias. El mayor número de las personas encuestadas fueron de IES de la ciudad de Bogotá, y en promedio las IES a las que pertenecen los/as encuestados/as contaban con 19.378 personas matriculadas. El 67.3% de estas IES, contaban con acreditación de alta calidad. Con relación a las personas encuestadas, el 58.8% eran hombres, mientras que el 41.2% fueron mujeres, el 51% se encontraban entre los 47 y 58 años de edad. En el nivel educativo, el 51.5% eran magíster, 38.2% doctores/as, 7.7% eran especialistas, con título profesional universitario el 1.8%, y finalmente, el 0.7% eran tecnólogos/as. Los anteriores datos ayudan a caracterizar el perfil de las IES y de los/as directivos/as que hicieron parte del estudio.

2.2. CUESTIONARIO Y TIPO DE PREGUNTAS

Con relación a los estilos de liderazgo, el cuestionario corresponde al «Multifactor Leadership Questionnaire» desarrollado por Bass y Avolio (1992), el cual contiene un total de 21 ítems que permite medir 7 factores. Estos factores a su vez permiten identificar los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire*. Para este bloque se utilizó una escala de 1 a 5 tipo Likert donde 1 es nunca, 2 es de vez en cuando, 3 es algunas veces, 4 es bastante a menudo, y finalmente, 5 es frecuentemente.

Ahora bien, con relación a la gestión de conocimiento, en este bloque de preguntas se midieron las cuatro dimensiones de la gestión del conocimiento: la generación, el almacenamiento, la transferencia y la aplicación, tomando como referencia, el instrumento utilizado en Gomezeli *et al.* (2011). En el cuestionario se utilizó una escala de 1 a 5 tipo Likert donde 1 es totalmente desacuerdo y 5 es totalmente acuerdo.

Las preguntas incluidas en el cuestionario, en ambos casos, Bass y Avolio (1992) y Gomezeli *et al.* (2011), partieron de instrumentos existentes en inglés, que fueron traducidos al español, y que se utilizaron en una prueba piloto con directivos/as de la universidad a la que pertenecen los/as investigadores/as, para probar el entendimiento de los términos en español, sin perder la esencia y el sentido de la pregunta en inglés.

2.3. ESCALAS

Los estilos de liderazgo se miden a partir de diferentes ítems de la encuesta, de los cuales se derivan un total de 3 estilos de liderazgo distribuidos así: estilo transformacional son 7 ítems con $\alpha=0,787$, estilo transaccional son 4 ítems con $\alpha=0,640$, mientras que para el estilo *laissez-*

faire son 3 ítems, $\alpha=0,711$. En la Tabla 1 se presentan los ítems, con sus respectivas cargas factoriales y el alfa de Cronbach.

Tabla 1. Cargas factoriales con alfa de Cronbach para los tipos de liderazgos

Factor	Ítem	Cargas Factoriales
Transformacional	Ayudo a otros/as a encontrarle significado a su trabajo	0,776
	Consigo que otros/as piensen sobre situaciones que nunca antes se habían cuestionado	0,735
	Ayudo a otros/as a desarrollarse a sí mismos	0,711
	Permito a otros/as conocer cómo están haciendo las cosas	0,715
	Proporciono imágenes atrayentes sobre lo que podemos hacer	0,638
	Ofrezco atención personal a quienes parecen excluidos/as	0,557
	Suministro a otros/as nuevas formas de ver las cosas que son desconcertantes	0,593
	Alfa de Cronbach	0,787
Transaccional	Estoy satisfecho/a cuando otros/as cumplen con los estándares acordados	0,622
	Proporciono reconocimiento/recompensas cuando otros/as alcanzan sus objetivos	0,710
	Me llama la atención lo que otros/as pueden obtener por lo que realizan	0,633
	Le digo a otros/as los estándares que deben saber para llegar a cabo su trabajo	0,819
		Alfa de Cronbach
Laissez-Faire	Estoy contento/a permitiéndole a otros/as continuar con su trabajo de la misma manera de siempre	0.795
	Cualquier cosa que quieran los/las demás, está bien para mí	0.839
	Le pido a otros/as lo absolutamente esencial	0.755
		Alfa de Cronbach

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, se construyen los índices de gestión del conocimiento. Para evaluar la fiabilidad de estos, se realiza un análisis de fiabilidad con alfa de Cronbach, incluyendo cada dimensión, donde para generación de conocimiento son 10 ítems con $\alpha=0,883$, para almacenamiento de conocimiento son 6 ítems con $\alpha=0,852$, para transferencia de conocimiento son 7 ítems con $\alpha=0,903$ y para aplicación de conocimiento son 7 ítems con $\alpha=0,903$. En la Tabla 2 se presentan los ítems, con sus respectivas cargas factoriales y el alfa de Cronbach.

Tabla 2. Cargas factoriales con alfa de Cronbach para dimensiones de la gestión del conocimiento

Factor	Ítems	Cargas Factoriales
Genera Conocimiento	Mi Universidad soporta activamente la cooperación con otras organizaciones a través de proyectos conjuntos.	0.692
	Mi Universidad se compara y toma como referente a los mejores Institutos de Educación Superior en el campo.	0.671
	Mi Universidad regularmente incluye practicantes calificados en los procesos educativos.	0.629
	Mi Universidad tiene bien desarrolladas las actividades de investigación.	0.750
	Mi Universidad tiene bien desarrollados convenios de cooperación con otras organizaciones y universidades en investigación y desarrollo.	0.768
	Mi Universidad alienta al estudiantado a participar y hacer parte de las actividades de investigación.	0.777
	Mi Universidad alienta la creación de centros de investigación y desarrollo por los/as empleados/as.	0.618
	Mi Universidad alienta y soporta a los/as empleados/as en su educación avanzada.	0.662
	Mi Universidad alienta a la planta de profesores/as a participar y trabajar en contextos internacionales.	0.758
	Mi Universidad invita a académicos/as conocidos/as para ponencias, conferencias, profesores/as visitantes, entre otros/as.	0.713
	Alfa de Cronbach	0.883

Aplicación Conocimiento	Mi Universidad aplica exitosamente las mejores prácticas en los procesos educativos.	0.728
	Mi Universidad aplica exitosamente las mejores prácticas en proyectos de investigación.	0.775
	Mi Universidad aplica su propia experiencia para afrontar nuevos retos.	0.798
	Mi Universidad aplica exitosamente el conocimiento disponible para el desarrollo de nuevos planes de estudio.	0.812
	Mi Universidad aplica exitosamente el conocimiento disponible para el desarrollo de nuevos proyectos de investigación.	0.869
	Mi Universidad hace uso exitoso del potencial intelectual disponible.	0.860
	Mi Universidad aplica exitosamente el conocimiento disponible para el marketing de las investigaciones y potencial educativo.	0.750
	Alfa de Cronbach	0.903

Fuente: elaboración propia

2.4. ECUACIONES PROPUESTAS

Desde las hipótesis propuestas, para determinar el efecto de los tipos de liderazgo en la gestión del conocimiento, inicialmente se realiza un análisis considerando el índice de liderazgo y su incidencia en el índice de gestión del conocimiento, por medio de un modelo de regresión lineal que se estima por el método de mínimos cuadrados ordinarios.

$$\text{Gestión Conocimiento}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Liderazgo}_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

Donde gestión conocimiento_i corresponde al índice de gestión del conocimiento elaborado para el/la directivo/a *i*, β son los parámetros del modelo, ε_i es el término de error aleatorio del modelo. Los resultados son presentados en la Tabla 5.

Posteriormente, se establece el efecto de los índices de los estilos de liderazgo en el índice de gestión del conocimiento, para esto, se propone un modelo de regresión lineal que se estima por el método de mínimos cuadrados ordinarios.

$$\begin{aligned} \text{Gestión Conocimiento}_i \\ = \beta_0 + \beta_1 \text{Transformacional}_i + \beta_2 \text{Transaccional}_i \\ + \beta_3 \text{Laissez Faire}_i + \varepsilon_i \quad (2) \end{aligned}$$

Donde gestión conocimiento_i corresponde con el índice de gestión del conocimiento elaborado para el/la directivo/a *i*, β son los parámetros del modelo, ε_i es el término de error aleatorio del modelo. Los resultados son presentados en la Tabla 6.

Por último, para determinar el efecto de los estilos de liderazgo en los índices de gestión del conocimiento, se proponen los siguientes modelos de regresión lineal que se estiman por el método de mínimos cuadrados ordinarios.

- *Genera Conocimiento_i*

$$= \beta_0 + \beta_1 \text{Transformacional}_i + \beta_2 \text{Transaccional}_i + \beta_3 \text{LaissezFaire}_3 + \varepsilon_i \quad (3)$$
- Almacena Conocimiento_i*

$$= \beta_0 + \beta_1 \text{Transformacional}_i + \beta_2 \text{Transaccional}_i + \beta_3 \text{LaissezFaire}_3 + \varepsilon_i \quad (4)$$
- Transferencia Conocimiento_i*

$$= \beta_0 + \beta_1 \text{Transformacional}_i + \beta_2 \text{Transaccional}_i + \beta_3 \text{LaissezFaire}_3 + \varepsilon_i \quad (5)$$
- Aplicación Conocimiento_i*

$$= \beta_0 + \beta_1 \text{Transformacional}_i + \beta_2 \text{Transaccional}_i + \beta_3 \text{LaissezFaire}_3 + \varepsilon_i \quad (6)$$

Donde corresponde con alguno de los cuatro índices de las dimensiones de la gestión de conocimiento y su relación con los tipos de liderazgo elaborados para el/la directivo/a i , β son los parámetros del modelo, ε_i es el término de error aleatorio del modelo. Los resultados son presentados en la Tabla 7.

3. TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE DATOS

Trabajo de campo, el instrumento se envió en un enlace por correo electrónico entre agosto de 2017 y junio de 2018, se hizo seguimiento telefónico, y en caso de que el/la directivo/a prefiriese contestar por teléfono, se aceptaba las respuestas y se diligenciaba el cuestionario. En este tiempo se obtuvieron 272 respuestas, que corresponde al 24% del total de la población incluido en la base de datos que correspondía a 1.134 directivos/as. La base de datos fue construida a partir de la información del SNIES en el 2018 entre las IES activas con los nombres de los cargos de rectoría, donde se encontró un total de 532 registros, de los cuales fueron verificados 374, eliminando registros repetidos, que correspondían a la misma persona para diferentes sedes de la misma institución. A través del instrumento las personas encuestadas dieron consentimiento para el uso de la información en el proyecto.

Fue utilizado un cuestionario electrónico en el proceso de recolección de datos, el cual se propuso con preguntas cerradas. De acuerdo con Aktouf (2000), este tipo de preguntas son aquellas que encierran el tipo o contenido de respuestas posibles. Estas son simples, directas y sugieren las opciones de respuestas. Las preguntas cerradas permiten con facilidad examinar y explorar los resultados, debido a que no admiten variedad y riqueza en las respuestas.

Para la validez del instrumento, además del soporte desde la fundamentación teórica relacionada con la gestión de conocimiento y los estilos de liderazgo, las preguntas fueron revisadas con un grupo de expertos/as en dirección universitaria para que el lenguaje de los ítems fuera claro en su enunciación, teniendo en cuenta que las preguntas procedían de instrumentos que fueron traducidos al español.

En el proceso análisis de datos recolectados desde las encuestas, se utilizó estadística descriptiva y de inferencia como fue el caso de las regresiones lineales para comprobar el efecto de los estilos de liderazgo en la gestión del conocimiento en las IES. Los resultados son presentados y en la siguiente fase se discuten los resultados con otros referentes teóricos y estudios previos, y se proponen algunas conclusiones.

3.1. ANÁLISIS - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

Los resultados descriptivos de los estilos de liderazgo indican que el estilo de liderazgo que ocupa el primer lugar en los/as directivos/as estudiados/as, es el transformacional, y en segundo lugar es el transaccional, mientras que, el liderazgo que menos se evidencia, fue el *laissez-faire*, como se observa en la Tabla 3.

Tabla 3. Descriptivos de estilos de liderazgo

Índice de Estilos de Liderazgo	Media
Liderazgo	3,890406
Transformacional	4,296218
Transaccional	4,238971
<i>Laissez-Faire</i>	3,136029

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, al analizar los resultados descriptivos de las dimensiones de la gestión del conocimiento, se encuentra que en las IES predomina la dimensión de generación, seguida por la de aplicación, luego se encuentra la dimensión de almacenamiento. Por último, la dimensión de transferencia, los resultados son presentados en la Tabla 4.

Tabla 4. Descriptivos de gestión de conocimiento

Índice de Gestión del Conocimiento	Media
Gestión	4,129
Generación	4,279
Almacenamiento	4,055
Transferencia	4,039
Aplicación	4,1448

Fuente: elaboración propia

4. RESULTADOS

En la Tabla 5, se presentan los resultados relacionados con la Ecuación 1 para los índices generales del liderazgo y la gestión del conocimiento. Partiendo de estos resultados se puede afirmar que el liderazgo tiene un efecto positivo en la gestión del conocimiento en el contexto de las IES ($\beta=,2965801$; $p<0,01$). Estos resultados muestran evidencia para aceptar H_a .

Tabla 5. Relación entre el liderazgo y la gestión de conocimiento

	Gestión Conocimiento
Liderazgo	0,2965801*** (0,0689462)
Constante	2,975605*** (0,2704581)
R ² ajustado	0,0607
Nota: errores estándar entre paréntesis. (*): $p<0.1$; (**): $p<0.05$; (***): $p<0.01$	

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 6, son presentados los resultados de la estimación de la Ecuación 2. Partiendo de estos resultados, se puede afirmar que el estilo transaccional y el *laissez-faire* tiene un efecto positivo en la gestión del conocimiento que se ejerce en el contexto de las IES ($\beta=0,1529862$; $p<0,05$, $\beta=0,0626525$; $p<0,1$). Estos resultados muestran evidencia para aceptar parcialmente H_{a1} , debido a que el estilo de liderazgo transformacional no presenta evidencia de tener un efecto positivo en la gestión del conocimiento. Solo dos de los tres estilos de liderazgo tienen un efecto positivo en la gestión del conocimiento.

Tabla 6. Relación entre el tipo de liderazgo y la gestión de conocimiento

	Gestión del Conocimiento
Transformacional	0,1045398 (0,0902572)
Transaccional	0,1529862** (0,0702372)
<i>Laissez-Faire</i>	0,0626525* (0,03778)
Constante	2,835312 (0,3189139)
R ² ajustado	0,0594
Nota: errores estándar entre paréntesis. (*): $p<0.1$; (**): $p<0.05$; (***): $p<0.01$	

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 7, se presentan los resultados de las Ecuaciones 3, 4, 5 y 6, para los cuatro índices propuestos para las dimensiones de la gestión del conocimiento. De acuerdo con estos resultados, el liderazgo transaccional tiene una incidencia significativa en las dimensiones de generación, almacenamiento y transferencia del conocimiento ($\beta=0,190$; $p<0,01$, $\beta=0,155$; $p<0,1$ y $\beta=0,181$; $p<0,05$), mientras que, cuando el/la directivo/a que desarrolla un estilo de liderazgo *laissez-faire* incentiva en mayor medida las dimensiones de almacenamiento y la

transferencia del conocimiento ($\beta=0,084$; $p<0,1$ y $\beta=0,094$; $p<0,05$). No se evidencia alguna relación entre el tipo de liderazgo transformacional con alguna de las dimensiones de la gestión de conocimiento. Estos resultados muestran evidencia para aceptar parcialmente H_{a2} , debido a que el estilo de liderazgo transformacional no presenta evidencia de tener un efecto positivo en ninguna de las dimensiones de la gestión del conocimiento, el estilo de liderazgo *laissez-faire* solo incide en las dimensiones de almacenamiento y transferencia del conocimiento. El estilo que mayor efecto tiene en la gestión y en sus dimensiones es el transaccional que tiene un efecto positivo en tres de las dimensiones que componen la gestión del conocimiento como son la generación, el almacenamiento y la transferencia.

Tabla 7. Relación entre el tipo de liderazgo y las dimensiones

	Generación Conocimiento	Almacenamiento de Conocimiento	Transferencia Conocimiento	Aplicación Conocimiento
Transformacional	0,081 (0,09)	0,124 (0,105)	0,139 (0,108)	0,075 (0,101)
Transaccional	0,190*** (0,071)	0,155* (0,082)	0,181** (0,084)	0,085 (0,078)
<i>Laissez-faire</i>	0,019 (0,038)	0,084* (0,044)	0,094** (0,045)	0,054 (0,042)
Constante	3,067*** (0,321)	2,602*** (0,372)	2,379*** (0,383)	3,293*** (0,355)
R ² ajustado	0,054	0,055	0,070	0,015

Nota: errores estándar entre paréntesis. (*): $p<0.1$; (**): $p<0.05$; (***) : $p<0.01$

Fuente: elaboración propia

Como resultado principal se obtuvo un efecto positivo entre el liderazgo y la gestión de conocimiento en las IES, además entre algunos tipos de liderazgo como el transaccional y el *laissez-faire* sobre la gestión del conocimiento y específicamente ambos en las dimensiones de almacenamiento y de transferencia, pero solo el tipo de liderazgo transaccional tiene una incidencia sobre la dimensión de generación. Con relación al liderazgo transformacional no se encuentra efecto sobre ninguna de las dimensiones.

5. DISCUSION Y CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación fue explorar las incidencias que tienen los estilos de liderazgo de los/as directivos/as de las IES en la gestión del conocimiento. En los resultados obtenidos se demuestra como los tipos de liderazgo de los/as directivos/as universitarios/as, influyen la gestión de conocimiento. Así mismo, se demuestra como el liderazgo transaccional y el *laissez-faire*, tienen una influencia en algunas de las dimensiones de la gestión de conocimiento, específicamente, en la generación, el almacenamiento, y la transferencia, pero no se evidencia un efecto en la dimensión de aplicación. Adicionalmente, en los resultados se evidencia que el tipo de liderazgo transformacional no tiene efecto sobre la gestión del conocimiento, ni sobre alguna de sus dimensiones.

Estos hallazgos son relevantes porque les permiten a las instituciones de educación superior identificar el estilo de liderazgo de sus directivos/as requerido para aportar en la gestión del

conocimiento. Más aun, al tener en cuenta que en estas instituciones la generación de nuevo conocimiento es parte de la misión institucional.

Como se evidencia en la Tabla 5, es posible afirmar que el liderazgo incide de manera positiva a la gestión del conocimiento, mostrando evidencia para aceptar H_0 , este resultado es coherente con los hallazgos presentados en estudios como Noruzy *et al.* (2013); Rodríguez *et al.* (2010); Pedraja y Rodríguez (2004) y Bryant (2003), quienes también encontraron que el estilo de liderazgo tiene una incidencia positiva y significativa en la gestión del conocimiento en las organizaciones objeto de cada uno de estos estudios.

En la Tabla 6 se evidencia que el liderazgo transaccional, tiene una influencia positiva sobre la gestión del conocimiento. Además, en la Tabla 7, se observa que es el único estilo de liderazgo que tiene un efecto en la dimensión de generación de conocimiento, mostrando evidencia para aceptar parcialmente H_{01} . Lo anterior, puede ser explicado desde las características de este tipo de liderazgo definidas en Bass y Avolio (1992), donde este estilo, reconoce la importancia de promover la innovación dentro de los procesos de cambio, centrado en procesos planificados para reducir la incertidumbre. Partiendo de lo anterior, es posible explicar la relación del liderazgo transaccional con la generación de conocimiento que, dentro de las universidades, está definida estratégicamente (Arias-Coello, Simon-Martin & Sánchez-Molero, 2020), y está en línea con lo planteado por Vera y Crossan (2004) sobre la necesidad de contar con uno/as líderes transformacionales y transaccionales, no solo de un tipo, sino de ambos, para el logro de la estrategia organizacional, o con lo propuesto por Jiang y Chen (2016), Sayyadi (2019) y Chung y Vásquez (2017) quienes identificaron la importancia de algunas características del liderazgo transaccional para la efectividad de la gestión del conocimiento.

En la Tabla 7, se evidencia la mayor incidencia de los estilos de liderazgo transaccional y *laissez-faire*, sobre la dimensión transferencia de conocimiento mostrando evidencia para aceptar parcialmente H_{02} . Lo anterior es posible explicarlo desde el interés que se ha tenido en los últimos años por la transferencia de conocimiento en las IES, incluso por el efecto en los ingresos económicos de estas instituciones. Por esta razón, se ha convertido en un proceso importante para ser gestionado, que ha requerido cambios internos en la implementación de esquemas para la gestión de la transferencia del conocimiento (Siegel *et al.*, 2004). Desde lo anterior, se definen nuevos desafíos orientados a la colaboración entre las IES y el sector externo (Siegel *et al.*, 2003). En estos procesos de cambio y adaptación, se requieren tipos de liderazgos como el transaccional y el *laissez-faire*. Estos resultados de la investigación son coherentes con lo planeado por Chung y Vásquez (2017) y Chung y Espinoza (2020) quienes encontraron una relación positiva entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento.

Adicionalmente los estudios de Hakiman, Munadi y Ernawati (2019) quienes analizaron los procesos de gestión de conocimiento en universidades en indonesia, y Masa'deh *et al.* (2017) quienes muestran el efecto de la gestión de conocimiento en la Universidad de Jordán, nos permiten entender el resultado de la Tabla 7, referido a la menor incidencia comparativamente, de los estilos de liderazgo transaccional y *laissez-faire*, en el almacenamiento de conocimiento, que está determinada por el tipo de institución o por su desarrollo, y que pueden definir la importancia del almacenamiento del conocimiento, entendiendo entre otros su obsolescencia y la necesidad de transformarlo.

El estudio sobre las tendencias de liderazgo desde la percepción de los/as gestores/as, que es el caso de esta investigación, es el sector universitario y su efecto en este tipo de organizaciones, ha sido un objeto de investigación en distintas regiones (San Juan & Bueno, 2019). El aporte de este artículo, desde la confirmación de las hipótesis planteadas, es mostrar como los tipos de liderazgo de los directivos/as universitarios/as, donde en muchos casos, son académico/as que llega a ser directivos/as, rector/a, vicerrector/a o decano/a, entre otros cargos, tienen un efecto positivo sobre un proceso que, por el tipo de organizaciones, y en el contexto actual, determina el cumplimiento de su misión. Pero también, se hace un aporte aún más específico, al incluir el nivel de las dimensiones de la gestión de conocimiento, algunas de ellas, más relacionadas con el que hacer de las IES, como son la dimensión de generación o la de transferencia, pero según el tipo de IES, también la dimensión de aplicación y el almacenamiento, pueden estar dentro de los procesos importantes alrededor del conocimiento. Estas diferencias pueden ser identificadas entre otros lugares, en las declaraciones de las misiones institucionales (Arias-Coello, Simon-Martin & Sánchez-Molero, 2020).

Los procesos de cambio de la sociedad, en muchos casos determinados por la globalización, están definiendo nuevos retos para la educación, incluyendo la educación superior, que demanda nuevos liderazgos para enfrentar estas nuevas dinámicas, donde la gestión de conocimiento es un pilar transformacional de la sociedad (Carrascal, Ceballos & Mejías, 2019). Es en este contexto, donde estudios como el presentado en este artículo tienen el sentido de contribuir a la literatura sobre los liderazgos requeridos en los procesos de cambio del rol de las universidades y de las organizaciones dentro de la educación superior.

Aunque existen diferentes modelos de gobernanza en las IES que se encuentran no solo en las universidades colombianas, sino en todos los países (Brunner, 2011), y aunque los grupos de intereses, con o sin participación en los órganos de gobierno, jueguen un papel importante en las decisiones de una institución (Jongbloed, Enders & Salerno, 2008), el/la directivo/a universitario, sea una persona formada durante su vida para este rol, o un/a académico/a que ejerce el rol de directivo/a, es el responsable de ejecutar las acciones relevantes dentro del funcionamiento de la institución.

La investigación presentada y sus resultados tienen inherentes límites asociados con el enfoque teórico que soporta la investigación, las definiciones metodológicas desde la elaboración del instrumento, la definición de la muestra, la recolección de los datos y el análisis de los mismos. Así como por la percepción de quienes participaron en el estudio. Es relevante reconocer que estos resultados corresponden a IES activas en Colombia, que, aunque tienen los límites naturales, de la teoría y la metodología utilizada, pueden servir para realizar investigaciones similares en otros países, o incluso en otros sectores de la economía o la sociedad. En esta etapa de la investigación no se incluyen entrevistas a los/as directivos/as, esta metodología que puede enriquecer la discusión de los resultados, se ha planteado para futuras investigaciones.

Finalmente, los resultados del artículo pueden ser contrastados con otros realizados sobre la misma problemática, con otros referentes y de esta forma convertirse en nuevos procesos de investigación. Para futuras investigaciones es posible proponer nuevas preguntas de investigación o hipótesis, asociadas a la influencia del estilo de liderazgo en otros componentes de la gestión de las Universidades y otro tipo de instituciones en el sector de la educación superior. Así mismo, es posible plantear nuevas hipótesis sobre efectos de otras variables como la cultura organizacional, o las competencias directivas en la gestión del conocimiento o en las dimensiones del mismo.

6. REFERENCIAS

- Aktouf, O. (2000). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: una introducción al procedimiento clásico y una crítica*. Programa editorial Universidad del Valle.
- Altbach, P.G. (2015). Knowledge and education as international commodities. *Industry and Higher Education*, 28, 2-5. <https://doi.org/10.6017/ihe.2002.28.6657>
- Archanjo de Souza, D.S., Pedro Salgado, A.M., Marins, F.A., & Muniz, J. (2020). The influence of leaders' characteristics on the relationship between leadership and knowledge management. *Knowledge Management Research and Practice*. <http://doi.org/10.1080/14778238.2020.1730716>.
- Arias-Coello, A., Simon-Martin, J., & Sanchez-Molero, J.L. (2020). Mission statements in Spanish universities. *Studies in Higher Education*, 45(2), 299-311. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1512569>
- Asiedu, M.A., Anyigba, H., Ofori, K.S., Ampong, G.O., & Addae, J.A. (2020). Factors influencing innovation performance in higher education institutions. *Learning Organization*, 27(4), 365-378. <http://doi.org/10.1108/TLO-12-2018-0205>.
- Avolio, B. & Bass, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Badillo Vega, R., Buendía Espinosa, A., & Krücken, G. (2015). Liderazgo de los rectores frente a la "tercera misión" de la Universidad. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 20(65), 393-417. <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v20n65/v20n65a4.pdf>
- Ballesteros-Rodríguez, J. L., De Saá-Pérez, P., García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F., & Sánchez-Gardey, G. (2020). The influence of team members' motivation and leaders' behaviour on scientific knowledge sharing in universities. *International Review of Administrative Sciences*, 0020852320921220. <https://doi.org/10.1177/0020852320921220>
- Barbosa, D. H., Mihi, A., & Noguera, Á. (2014). Gestión del conocimiento y liderazgo: Perspectivas de relación. *Diversitas*, 10(1), 57-70. <http://doi.org/10.15332/s1794-9998.2014.0001.04>.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., & Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), 5-34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1992). *Organizational Description Questionnaire*. Mind Garden.
- Beltrán, W. M. (2013). *Del monopolio católico a la explosión pentecostal. Pluralización religiosa, secularización y cambio social en Colombia*. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Humanas, Centro de Estudios Sociales (CES).
- Black, S. A. (2015). Qualities of Effective Leadership in Higher Education. *Open Journal of Leadership*, 4, 54-66. <http://doi.org/10.4236/ojl.2015.42006>.

Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, 355, 137–159. <http://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>.

Bryant, S. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 32-44. <http://doi.org/10.1177/107179190300900403>.

Carrascal, S., Ceballos, I., & Mejías, J. (2019). Retos de la educación como agente y paciente de los cambios socioculturales. *Revista Prisma Social*, (25), 424-438. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2721>

Castro, D., & Tomàs, M. (2011). Development of Manager-Academics at Institutions of Higher Education in Catalonia. *Higher Education Quarterly*, 65(3), 290–307. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2011.00490.x>.

Castro-Martínez, E., & Vega-Jurado, J. (2009). Las relaciones universidad-entorno socioeconómico en el Espacio Iberoamericano del Conocimiento. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología Y Sociedad*, 4(12), 71–81. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=924/92411770008>

Chung, v. M., & Espinoza, J. L. (2020). Efecto mediador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento. *Revista Tzhoeco*, 12(3), 360-370. <http://doi.org/10.26495/tzh.v12i3.1333>

Chung, V. M., & Vásquez, S. (2017). Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. *Revista muro de la investigación*, 1(2), 81-94. <https://doi.org/10.17162/rmi.v2i1.769>

Cuadrado, I., Molero, F., & Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y Mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*. 2, 115-129. <https://doi.org/10.5944/ap.2.2.525>

Folch, M. T., Duran, M., Ramos, C. G., Manuel, J., & Martínez, L. (2008). Profesoras universitarias y cargos de gestión. *Contextos Educativos*, 11, 113–129. <https://doi.org/10.18172/con.598>

Fullwood, R., Rowley, J., & Delbridge, R. (2013). Knowledge sharing amongst academics in UK universities. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 123-136. <https://doi.org/10.1108/13673271311300831>

Gómez, S. (2020). Estado del arte del liderazgo transformacional en la educación universitaria. *Revista Científica Conecta Libertad*, 4(1), 75-81. <https://revistaitsl.itslibertad.edu.ec/index.php/ITSL/article/view/11>

Gomezelj, D., Biloslavo, R., Trnavčević, A., & Trnavčević, A. (2011). Knowledge management and organisational culture in higher education institutions content in a trusted digital archive. *Rainer Hampp Verlag*, 16(2), 111–139. Econstor website: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/83996/1/766360369.pdf>

González, O., González, O., Ríos, G., & León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitarios. *Telos Revista de Estudios*

Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 15(3), 355-371. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2178/2029>

González, E. (2004). La Universidad Católica a distancia en Colombia y la formación de educadores para la enseñanza religiosa. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 6, 147-164. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=869/86900609>.

Hakiman, H., Munadi, M., & Ernawati, F. (2019). Design of knowledge management implementation in Islamic universities. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7 (1), 266-277. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7131>

Jiang, Y., & Chen, C. C. (2016). Integrating Knowledge Activities for Team Innovation: Effects of Transformational Leadership. *Journal of Management*, 44(5), 1819-1847. <https://doi.org/10.1177/0149206316628641>

Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 56(3), 303-324. <http://doi.org/10.18510/hssr.2019.7131>

Khalifa, B., & Ayoubi, R.M. (2015). Leadership styles at Syrian higher education. *International Journal of Educational Management*, 29(4), 477 – 491. <http://doi.org/10.1108/IJEM-03-2014-0036>.

Lorenzo, M., Sola, T., & Cáceres, M. (2007). El liderazgo femenino en los cargos directivos : un estudio longitudinal en la Universidad de Granada (1990-2005). *Educación Y Educadores*, 10(2), 177-194. <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/697>

Masa'deh, R., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2017). The impact of knowledge management on job performance in higher education: The case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 244-262. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2015-0087>

Mercer, J. (2009). Junior academic-manager in higher education: an untold story? *International Journal of Educational Management*, 23(4), 348-359. <http://doi.org/10.1108/09513540910957444>.

Middlehurst, R. (2004). Changing Internal Governance: A Discussion of Leadership Roles and Management Structures in UK Universities. *Higher Education Quarterly*, 58, 258-279. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2004.00273>.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press,

Noruzy, A., Dalfard, V.M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5-8), 1073-1085. <https://doi.org/10.1007/s00170-012-4038-y>

Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista de la Facultad de Ingeniería U.T.A.*, 12(2), 63-73. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf>

Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2008). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 33(9), 651-657. <http://doi.org/10.4067/S0718-33052010000300011>

Rodríguez, E., Pedraja, L., Delgado, M., & Rodríguez, J. (2010). Gestión del Conocimiento, Liderazgo, Diseño e Implementación de la Estrategia: Un Estudio Empírico en Pequeñas y Medianas Empresas Ingenuere. *Revista Chilena de Ingeniería*, 18(3), 373-382. <http://doi.org/10.4067/S0718-33052010000300011>.

San Juan, F., & Bueno, Á. (2019). El liderazgo en las universidades como elemento de cambio en la sociedad. *Revista Prisma Social*, (25), 374-397. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2726>

Sayyadi, M. (2019) How effective leadership of knowledge management impacts organizational performance. *Business Information Review*, 36(1), 30-38. <http://doi.org/10.1177/0266382119829643>

Seale, O., & Cross, M. (2015). Leading and managing in complexity: the case of South African deans. *Studies in Higher Education*, 41(8), 1-19. <http://doi.org/10.1080/03075079.2014.988705>

Shin, M., Holden, T., & Schmidt, R. A. (2001). From knowledge theory to management practice: towards an integrated approach. *Information Processing & Management*, 37(2), 335-355. [https://doi.org/10.1016/S0306-4573\(00\)00031-5](https://doi.org/10.1016/S0306-4573(00)00031-5)

Siegel, D.S., Waldman, D.A., Atwater, L.E., & Link, A.N. (2003). Commercial knowledge transfers from universities to firms: Improving the effectiveness of university-industry collaboration. *Journal of High Technology Management Research*, 14 (1), 111-133. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(03\)00007-5](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(03)00007-5)

Siegel, D.S., Waldman, D.A., Atwater, L.E., & Link, A.N. (2004). Toward a model of the effective transfer of scientific knowledge from academicians to practitioners: Qualitative evidence from the commercialization of university technologies. *Journal of Engineering and Technology Management*, 21(1-2), 115-142. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2003.12.006>

Soto, M. (2005). Aproximación histórica a la Universidad Colombiana. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 7, 101-138. https://revistas.uptc.edu.co/index.php/historia_educacion_latinoamericana/article/view/2534/2429.

Spender, J. C. (1996). Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. *Journal of organizational change management*, 9(1), 63-78. <http://doi.org/10.1108/09534819610156813>

Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. *Strategic management journal*, 17, 11-25. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171104>

Vera D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academic of Management Review*, 29(2), 222-240. <http://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736080>

Wiig, K. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long range planning*, 30(3), 399-405. [http://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)90256-9](http://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)90256-9)

Zuluaga-Goyeneche, D., & Moncayo-Orjuela, B. (2014). Perspectivas del liderazgo educativo: Mujeres académicas en la administración. *Suma de Negocios*, 5(11), 86-95. [http://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70023-0](http://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70023-0).