

Relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, y su incidencia en el comportamiento organizativo

Sergio Araya-Guzmán, Universidad del Bío-Bío, Chile, saraya@ubiobio.cl
Cristian Salazar-Concha, Universidad Austral de Chile, Chile, cristiansalazar@uach.cl
Alicia Muñoz-Lillo, Universidad del Bío-Bío, Chile, munozlilloalicia@gmail.com
Yarisel Bueno-Broterson, Universidad del Bío-Bío, Chile, ybbroterson@gmail.com
Autor de correspondencia: saraya@ubiobio.cl

Resumen

Citation: Araya-Guzmán, S., Salazar-Concha, C., Muñoz-Lillo, A., & Bueno-Broterson, Y. (2023). Relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, y su incidencia en el comportamiento organizativo. *Proceedings of the 2023 Academy of Latin American Business and Sustainability Studies (ALBUS), Santo Domingo, Dominican Republic.* <https://doi.org/10.5281/zenodo.10155388>

Este estudio tiene como objetivo determinar una relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, y su incidencia en el comportamiento organizativo (satisfacción laboral, compromiso organizativo y rendimiento organizativo). Para ello se aplican encuestas a trabajadores relacionados con la gestión de empresas forestales de Chile. Los resultados del análisis de ecuaciones estructurales indican que el liderazgo servidor y el liderazgo auténtico inciden principalmente en el uso del conocimiento, el cual afecta exclusivamente al rendimiento organizativo, lo que indica que estos liderazgos se prestan para incentivar el aumento y uso de recursos del conocimiento, inspirando utilizar el conocimiento existente para incrementar productos y servicios y aprovechar nuevas oportunidades de negocio, lo que puede colaborar con una mejor coordinación, una rápida toma de decisiones más informada, favoreciendo el éxito de la organización. Estos hallazgos pueden orientar a las organizaciones para que fomenten en sus líderes, por ejemplo, la capacidad de generar confianza en sus empleados, de tomarlos en cuenta y de animarlos a expresar sus opiniones, de escuchar cuidadosamente diferentes puntos de vista, ya que ello favorecerá la creación de un ambiente que colaborará y facilitará el uso del conocimiento existente, repercutiendo positivamente en el rendimiento de la organización.

Palabras Clave: Compromiso Organizativo, Gestión del Conocimiento, Liderazgo, Rendimiento Organizativo, Satisfacción Laboral

Introducción

Las organizaciones han experimentado a lo largo de los años una constante evolución de acuerdo con las demandas del mercado, tratando de asegurar su permanencia en el mundo empresarial. En esta labor, las organizaciones han ido incorporando y desarrollando nuevos métodos, herramientas y estrategias para el desarrollo de sus actividades y un capital humano más capacitado para dar respuesta a las diferentes exigencias y objetivos. Una materia que ha motivado el interés de las organizaciones en la búsqueda de un mejor desempeño se relaciona con el liderazgo, asociado a la habilidad que posee una persona para influir en otras de manera de lograr resultados esperados (Robbins, Jude, & Brito, 2013), surgiendo una variedad de teorías, enfoques o variables sobre el liderazgo.

Otra estrategia a la que las organizaciones han otorgado gran valor es la gestión del conocimiento, referida a la forma de administrar el conocimiento como activo intangible que aporta valor a la organización para el logro de un mayor desarrollo de los procesos, prácticas, saberes y destrezas de los individuos de la organización (Drucker, 2002). Nonaka (2007, p1) señaló que “en una economía donde lo único seguro es la incertidumbre, la única fuente de ventaja competitiva es el conocimiento”, lo que ha motivado a través del tiempo mayor relevancia, en el medio académico y organizacional, a la gestión de este conocimiento. En esta línea, la gestión del conocimiento ha sido estudiada asociándola a una variedad de temáticas, como el éxito empresarial (Nonaka & Takeuchi, 1995), capacidad de innovación (Barrios et

al., 2017), gestión del cambio (García-Ramos et al., 2023), transformación digital (Corzo-Morales, Serrano-Durán, & Santos, 2023), educación superior universitaria (Araya-Guzmán et al., 2019), educación de las fuerzas armadas (Araya-Guzmán, Palacios-Fuentealba & Salazar-Concha, 2021), entre otras. El estudio del comportamiento humano en las organizaciones también ha sido un tema de interés académico y empresarial, el que, según Chiavenato (2009) se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, ocupándose de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos.

En este contexto, este estudio centra la atención en determinar una posible relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, y su incidencia en el comportamiento organizativo, específicamente, en la satisfacción laboral, el compromiso y el rendimiento organizativos.

Revisión de la Literatura

Liderazgo Auténtico y Liderazgo Servidor

En los ámbitos administrativos y organizacionales, el liderazgo ha sido un tema de constante y creciente interés y desarrollo, siendo tratado a través de diversos enfoques y variables, pero siempre apuntando a la habilidad que una persona puede tener para influir en otras para el logro de objetivos establecidos (Robbins, Jude & Brito, 2013), motivando el surgimiento a través del tiempo de diferentes estilos de liderazgo, entre los cuales se encuentran el liderazgo auténtico (Luthans & Avolio, 2003) y el liderazgo servidor (Téllez et al., 2009; William & Yanicxa, 2014).

Bajo la teoría de liderazgo servidor, un líder dirige sirviendo a los demás, tratándolos como iguales (Toquica, 2022). Según Téllez et al. (2009), el concepto de liderazgo servidor surgió por Robert Greenleaf, el año 1970, quien escribió un ensayo titulado “The Servant as Leader”. Para Mejía (2013), Greenleaf plantea que un líder servidor antes de ser líder es servidor, manteniendo un compromiso innato con el crecimiento de las personas que dirige, preocupado por cada una de ellas individualmente, trata de generar confianzas con las personas que dirige, entendiendo que a través de esta confianza logrará un el reconocimiento de su liderazgo que puede perdurar en el tiempo.

Bajo un liderazgo servidor se visualiza (Espinoza & Esguerra, 2016): (i) el líder predica con el ejemplo (el líder servidor siempre caminará junto a los miembros de su equipo, trabajando a la par que ellos); (ii) el líder muestra a su equipo por qué su trabajo es importante (muestra cómo el trabajo de sus seguidores impacta en los objetivos de la organización, reconociendo desde los pequeños a los grandes aportes de cada persona), (iii) el líder incentiva el trabajo en equipo (se otorga a cada miembro espacio para crecer, un lugar para brillar y un grupo en el que pueda confiar, bajo la conciencia de que los equipos se hacen más fuertes cuando el esfuerzo es en conjunto), (iv) el líder ayuda a que tu equipo crezca y se desarrolle (ayuda a tus compañeros de equipo a crecer tanto profesional como personalmente, contribuyendo activamente al crecimiento profesional de su equipo), (v) el líder cuida a su equipo personalmente (además de apoyar profesionalmente a los miembros del equipo, existe también un interés personal genuino en ellos, interiorizándose de su vida personal con empatía, preocupándose por apoyarlos frente a inconvenientes personales, lo que, al ser reconocido y apreciado por los seguidores se traducirá en un mayor sentimiento de gratitud y compromiso con el equipo y su líder, y por tanto con la organización), (vi) el líder pide que se expresen sus comentarios (el recibir comentarios de su equipo y de otros miembros de la organización permitirá mejorar constantemente sus habilidades de liderazgo, y además, los seguidores que sienten libertad para expresar sus opiniones serán más propensos a hablar de los problemas u

obstáculos que existan en el desarrollo de las actividades, motivando con ello un ambiente de trabajo más flexible e innovador).

El liderazgo auténtico contempla un líder que prioriza el desarrollo efectivo de sus seguidores (Luthans & Avolio, 2003) más que su propio reconocimiento (George et al., 2007), marcando un fuerte compromiso con sus seguidores (Ilies et al., 2005), preocupado de liderar con disciplina (George et al., 2007), consciente en sus creencias (Shamir & Eilam, 2005), y siempre considerando el contexto laboral en el cual operan sus colaboradores (Avolio et al., 2004). Según Walumbwa et al. (2008) el liderazgo auténtico considera cuatro factores: (i) conciencia de sí mismo (referido al conocimiento de las fortalezas y debilidades de uno mismo y también de los demás, y a la conciencia del líder sobre cómo su propia conducta puede influir en los demás); (ii) transparencias en las relaciones (donde un líder auténtico se abre a los demás y se muestra tal y como es, generando un clima de confianza que facilita que se compartan pensamientos y emociones entre sus seguidores); (iii) procesamiento equilibrado (que apunta a capacidades del líder para tener claridad en presentar los objetivos y analizar cuidadosamente la información relevante antes de tomar una decisión, siendo capaz de solicitar otros puntos de vista, aunque sean contrarios a los suyos); (iv) moral internalizada del líder (autorregulación de la conducta según los valores y principios personales, frente a las presiones del grupo, la organización o la sociedad, teniendo como resultado que la conducta del líder es consistente con sus creencias y valores personales).

Gestión del Conocimiento

El conocimiento es considerado como un recurso, como uno de los activos más importantes de una organización, el que debe ser adecuadamente gestionado (Al-Emran et al., 2018), entendiéndose que la gestión del conocimiento se refiere a la manera de administrar el conocimiento como activo intangible que aporta valor a la organización para lograr un mejor desarrollo de los procesos, prácticas, saberes y destrezas de los individuos de la organización (Drucker, 2000), contemplando una gestión desde el proceso de creación, intercambio y combinación del conocimiento hasta su aplicación al interior de los procesos organizacionales potenciando su desarrollo (Villasana, Hernández y Flores, 2021).

La Gestión del Conocimiento es un campo ampliamente estudiado por numerosos investigadores y en diferentes ámbitos. Uno de los más conocidos es el estudio efectuado por Nonaka y Takeuchi (1995), que concluye que el éxito de algunas empresas japonesas fue debido a la adecuada gestión del conocimiento, lo que, sumado a la innovación, les permitió ser pioneras en ámbitos como la electrónica y automotriz. En efecto, haber podido transformar conocimiento tácito en conocimiento explícito, les permitió liderar cambios revolucionarios en los diferentes mercados en los que se desempeñaban, otorgándoles ventajas competitivas que garantizaron su éxito. La gestión del conocimiento, por tanto, contempla un conjunto de etapas asociadas a la creación, adquisición, almacenamiento, transferencia y utilización del conocimiento entre los miembros de la organización (Joglar, 2010) para incrementar el aprendizaje y los resultados de la organización (Pallarès, 2014), para lograr ventajas competitivas (Marulanda et al., 2019), para mejorar la efectividad de las organizaciones (Mardani et al., 2018).

La creación del conocimiento apunta al proceso de disponer información y conocimiento para alcanzar el aprendizaje individual y colectivo (Yang, 2004); la memoria organizativa se refiere al conocimiento almacenado (Hernández, 2016), generado en el pasado para su utilización en el presente y en el futuro, mediante mecanismos de fácil acceso (Pérez-Soltero, 2002); la transmisión del conocimiento se relaciona con el traspaso efectivo del conocimiento de una persona a otra (Schmidt et al., 2016), asumiendo que el conocimiento creado y almacenado no presta ninguna utilidad si no es transmitido para ser utilizado por otros

miembros de la organización (Nonaka & Takeuchi, 1995), mejorando con ello la eficiencia organizativa y facilitando el logro de los resultados esperados (Aerts et al., 2017); el uso del conocimiento (efectividad organizativa) se refiere al uso real del conocimiento generado en la organización para mejorar su eficiencia y efectividad (Joglar, 2010).

Satisfacción Laboral y Rendimiento Organizativo

La satisfacción laboral corresponde a una actitud afectiva, de gusto o disgusto hacia algo en el trabajo (Alcas et al., 2019), estando fuertemente ligada al clima organizacional, a un mejor o peor desempeño laboral por parte de las personas (Chiavenato, 2009) y a un mayor o menor gusto por las actividades laborales que se realizan afectando su lealtad y compromiso con la organización (Martínez, 2022). El rendimiento organizativo es un concepto multidimensional (Peñates, 2015), estudiado desde diferentes perspectivas debido a las múltiples variables que lo determinan (Pérez y Cortes, 2009), existiendo consenso en que se refiere al cumplimiento, ejecución o logro de resultados obtenidos (Gilley, Dean & Bierema, 2001).

Formulación de Hipótesis

Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce y Rodríguez-Ponce (2006) indican que en la medida en que el estilo de liderazgo existente en una organización sea claro y adecuadamente ejercido, se genera un sentido de dirección que apoya positivamente la gestión del conocimiento, constituyendo un factor esencial para lograr el éxito de la gestión del conocimiento (Pan y Scabrough, 1999), donde los estilos de liderazgo participativos en los procesos de toma de decisiones se relacionan positivamente con una adecuada gestión del conocimiento (Politis, 2001). Los planteamientos anteriores permiten la formulación de las siguientes hipótesis de investigación:

Hipótesis 1. El estilo de Liderazgo Servidor presenta una incidencia en la Creación del Conocimiento.

Hipótesis 2. El estilo de Liderazgo Servidor presenta una incidencia en la Memoria Organizativa (asociada al almacenamiento del conocimiento).

Hipótesis 3. El estilo de Liderazgo Servidor presenta una incidencia en la Transmisión Interna del Conocimiento.

Hipótesis 4. El estilo de Liderazgo Servidor presenta una incidencia en la Efectividad Organizativa (asociada al uso del conocimiento).

Hipótesis 5. El estilo de Liderazgo Auténtico presenta una incidencia en la Creación del Conocimiento.

Hipótesis 6. El estilo de Liderazgo Auténtico presenta una incidencia en la Memoria Organizativa (asociada al almacenamiento del conocimiento).

Hipótesis 7. El estilo de Liderazgo Auténtico presenta una incidencia en la Transmisión Interna del Conocimiento.

Hipótesis 8. El estilo de Liderazgo Auténtico presenta una incidencia en la Efectividad Organizativa (asociada al uso del conocimiento).

El conocimiento generado en una organización puede ser almacenado para ser aprovechado en el futuro, permitiendo su recuperación para ser utilizado en los procesos de toma de decisiones y en la mejora y perfección de los productos y/o servicios (Hernández, 2016), siendo este almacenamiento de utilidad para retener y recuperar el conocimiento de manera de generar nuevo conocimiento, permitiendo que la organización aprenda (Fainholc,

2006). Los planteamientos anteriores motivan la formulación de la siguiente hipótesis de investigación:

Hipótesis 9. La Creación de Conocimiento presenta una incidencia en la Memoria Organizativa (asociada al almacenamiento del conocimiento).

Nonaka, Yoyama y Nagata (2000) señalan que la visión de la empresa basada en el conocimiento considera a la empresa como una entidad creadora de conocimiento, y este conocimiento y la capacidad para crearlo y utilizarlo son la fuente más importante de la ventaja competitiva sostenible de una empresa; donde el uso del conocimiento disponible que ha sido generado en la organización puede mejorar la eficiencia y efectividad de la organización (Dalkir, 2005), apoyando la toma de decisiones (Walsh & Ungson, 1991). Los planteamientos anteriores originan la formulación de la siguiente hipótesis de investigación:

Hipótesis 10. La Memoria Organizativa (asociada al almacenamiento del conocimiento), presenta una incidencia en la Efectividad Organizativa (asociada a la utilización del conocimiento).

El conocimiento creado y almacenado no es de utilidad si no es transmitido entre los miembros de la organización para ser utilizado (Nonaka & Takeuchi, 1995), debiendo ser facilitado, aprovechado y difundido (García, 2016), donde la memoria organizativa juega un papel fundamental, ya que permite que el conocimiento se guarde y recupere para distribuirse, de manera de ser utilizado para generar nuevo conocimiento, para efectuar mejoras en las actividades, productos y/o servicios, para apoyar la toma de decisiones y generar un crecimiento continuo de la organización (Pereira, 2014). Los planteamientos anteriores permiten formular la siguiente hipótesis de investigación:

Hipótesis 11. La Memoria Organizativa (asociada al almacenamiento del conocimiento) presenta una incidencia en la Transmisión Interna del Conocimiento.

La transmisión eficiente del conocimiento se traduce en una ventaja competitiva para la organización, que le permitirá una mayor efectividad en el proceso de toma de decisiones (Fontalvo, Quezada y Puello, 2011), ya que el conocimiento del pasado puede incidir en el desarrollo de las actividades actuales (Stein, 1995). En este sentido, la transmisión interna del conocimiento es importante porque impacta positivamente a las habilidades de las personas y al conocimiento colectivo, aumentando, en consecuencia, las capacidades organizacionales (Collins & Hitt, 2006; Jane & Anand, 2009). Los planteamientos anteriores permiten formular la siguiente hipótesis de investigación:

Hipótesis 12. La Transmisión Interna del Conocimiento presenta una incidencia en la Efectividad Organizativa (asociada a la utilización del conocimiento).

Según Nonaka y Takeuchi (1995) el éxito de las empresas japonesas se debió a una adecuada utilización de la gestión del conocimiento, permitiendo el logro de ventajas competitivas. En este sentido, el conocimiento puede ser de utilizado para mejorar la efectividad de las organizaciones, permitiendo la creación de nuevas iniciativas que permitan la reducción de errores, mejorar la calidad del trabajo y la forma de hacer las cosas (Gilley, Dean & Bierema, 2001), lo que podría afectar: (i) la percepción de las personas sobre aspectos relacionados con su trabajo y por lo tanto con características de la organización, afectando su actitud y comportamiento, los que se relacionan directamente con la satisfacción laboral de las

personas (Sánchez et al., 2013), y (ii) el rendimiento de la organización, entendiendo que este se refiere al cumplimiento, ejecución o logro, que denota un resultado cuantificado o una serie de resultados obtenidos (Gilley, Dean & Bierema, 2001), ya que es posible obtener mejores resultados si hay una eficiente utilización del conocimiento (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, Rodríguez-Ponce, 2006). Los planteamientos anteriores permiten formular las siguientes hipótesis de investigación:

Hipótesis 13. La Efectividad Organizativa presenta una incidencia en la Satisfacción Laboral.

Hipótesis 14. La Efectividad Organizativa presenta una incidencia en el Compromiso Organizativo.

Hipótesis 15. La Efectividad Organizativa presenta una incidencia en el Rendimiento Organizativo.

La satisfacción laboral es importante debido a su supuesta relación con la productividad de la persona, lo que se traduce en un mejor desempeño laboral, lo que conlleva a un mayor cuidado del empleado, lo cual genera un mayor compromiso con la organización (Cernas, Mercado & León, 2018), ya que un empleado satisfecho genera un aumento en su compromiso con la organización (Arce & Rojas, 2020). El planteamiento anterior permite la formulación de la siguiente hipótesis de investigación:

Hipótesis 16. La Satisfacción Laboral presenta una incidencia en el Compromiso Organizativo.

Sánchez et al. (2013) indican que la satisfacción laboral y el compromiso organizativo ha constituido un tema de interés social y laboral en el contexto del éxito de la organización, ya que influye en las actitudes y el comportamiento de las personas en el desarrollo de sus funciones, lo que puede contribuir al logro de los objetivos de la organización, afectando de esta manera su rendimiento. Los planteamientos anteriores permiten formular las siguientes hipótesis de investigación:

Hipótesis 17. La Satisfacción Laboral presenta una incidencia en el Rendimiento Organizativo.

Hipótesis 18. La Compromiso Organizativo presenta una incidencia en el Rendimiento Organizativo.

Materiales y Métodos

Este estudio lleva a cabo la validación de las hipótesis propuestas por medio un estudio empírico que considera como unidad de análisis organizaciones del rubro forestal de las regiones de Biobío y Ñuble de Chile, y como unidad de observación trabajadores de estas empresas que cumplieran labores relacionadas con la gestión de la organización. La medición de los datos se efectúa utilizando instrumentos establecidos en investigaciones previas, con escala de Likert de 5 puntos (donde uno es el valor más bajo y cinco el valor más alto): (i) instrumento utilizado por Rodríguez-Carvajal et al. (2014) para la medición del liderazgo servidor; (ii) instrumento correspondiente a la versión española del Cuestionario de Liderazgo Auténtico o ALQ (Authentic Leadership Questionnaire) de Walumbra et al. (2008), versión validada por Moriano, Molero y Mangin (2011) y utilizada en estudios de diversos autores, por ejemplo, Guevara (2021) para medir el liderazgo auténtico; (iii) instrumento de Chin-Loy y Mujtaba (2007) para medir la creación y la transmisión interna del conocimiento y la efectividad organizativa (uso del conocimiento); (iv) la medición de la memoria organizativa se lleva a

cabo por medio del instrumento definido por Joglar (2010); (v) la satisfacción laboral y el compromiso organizativo se miden a través del instrumento especificado por Ragu-Nathan et al. (2008), y (vi) el rendimiento organizativo por medio del instrumento de Cardona y Calderón (2006).

Se diseñó una encuesta a través de “*Google forms*” y su distribución se efectuó mediante envío de correos electrónicos disponibles, solicitando a cada persona que difundiera el instrumento, en caso de ser posible. El análisis estadístico de los datos contempla la aplicación de modelo de ecuaciones estructurales basado en *PLS* y la utilización del software *SmartPLS* (versión 4.0).

Resultados

El instrumento de evaluación se ha aplicado en el periodo de mayo a julio de 2023, obteniéndose un total de 240 encuestas válidamente emitidas, correspondiendo a un 49,1% de personas de género femenino y 50,9% masculino, un 36% menor que 30 años y un 55% entre 30 y 50 años, el 44,5% con estudios universitarios, y un 70,5% con más de 6 años de antigüedad en la organización. El modelo de investigación contempla nueve constructos de primer orden: Liderazgo Auténtico, Liderazgo Servidor, Creación del Conocimiento, Memoria Organizativa, Transmisión del Conocimiento, Efectividad Organizativa (asociada al uso del conocimiento), Satisfacción Laboral, Compromiso Organizativo y Rendimiento Organizativo. Los datos obtenidos, una vez finalizado el proceso de aplicación de PLS se presentan en las Tablas siguientes.

La evaluación del modelo de medida contempla la medición de la validez y fiabilidad del modelo de orden superior (Hair et al., 2023), encontrándose que las cargas de los indicadores cumplen con la fiabilidad individual del modelo (valor mínimo exigido 0,707); los índices de fiabilidad compuesta (*pc*) y de varianza media extraída (*AVE*) superan los valores generalmente aceptados (mínimo 0,7 para fiabilidad compuesta y *AVE* mayor que 0,5), cumpliéndose en consecuencia la fiabilidad de los constructos y la validez convergente, respectivamente. Los resultados obtenidos en esta medición se presentan en la Tabla 1.

La Tabla 2 presenta el análisis de validez discriminante utilizando el criterio Heterotrait-Monotrait (*HTMT*), cumpliéndose satisfactoriamente esta evaluación (umbral de *HTMT* de 0.9). Luego, los resultados obtenidos muestran que se cumple la evaluación del modelo de medida en forma satisfactoria.

Tabla 1. Cargas, Fiabilidad Compuesta, Alfa de Cronbach y *AVE*

Constructo/Ítem	Cargas	Fiabilidad Compuesta	Alfa de Cronbach	<i>AVE</i>
Liderazgo Servidor (LS)		0,962	0,959	0,682
LS4	0,816			
LS6	0,840			
LS11	0,949			
LS12	0,923			
LS14	0,819			
LS15	0,809			
LS20	0,804			
LS22	0,785			
LS23	0,825			
LS24	0,811			
LS26	0,777			
LS27	0,728			
Liderazgo Auténtico (LA)		0,967	0,964	0,665
LA1	0,776			
LA2	0,865			
LA3	0,884			

LA4	0,745								
LA5	0,793								
LA6	0,851								
LA7	0,713								
LA8	0,776								
LA9	0,841								
LA11	0,783								
LA12	0,857								
LA13	0,809								
LA14	0,821								
LA15	0,881								
LA16	0,812								
Creación del Conocimiento (CC)		0,923				0,878			0,800
CC1	0,929								
CC3	0,907								
CC4	0,845								
Memoria Organizativa (MO)		0,931				0,917			0,602
MOC1	0,880								
MOC2	0,797								
MOC4	0,725								
MOC6	0,794								
MOC7	0,816								
MOC11	0,767								
MOS1	0,740								
MOS3	0,726								
MOS7	0,724								
Transmisión Conocimiento (TC)		0,863				0,762			0,677
TIC1	0,846								
TIC2	0,831								
TIC4	0,791								
Efectividad Organizativa (EO)		0,870				0,780			0,691
EO1	0,815								
EO6	0,829								
EO8	0,849								
Satisfacción Laboral (SL)		0,967				0,950			0,908
SL1	0,964								
SL2	0,946								
SL3	0,948								
Compromiso Organizativo (CO)		0,946				0,925			0,814
CO1	0,889								
CO2	0,889								
CO3	0,932								
CO4	0,897								
Rendimiento Organizativo (RO)		0,848				0,730			0,650
RO1	0,742								
RO9	0,847								
RO11	0,847								

Tabla 2. Validez Discriminante (Criterio HTMT)

Constructo	CC	CO	EO	LA	LS	MO	RO	SL	TC
Creación del Conocimiento (CC)									
Compromiso Organizativo (CO)	0,170								
Efectividad Organizativa (EO)	0,087	0,059							
Liderazgo Auténtico (LA)	0,139	0,554	0,092						
Liderazgo Servidor (LS)	0,104	0,477	0,162	0,890					
Memoria Organizativa (MO)	0,354	0,119	0,878	0,127	0,160				
Rendimiento Organizativo (RO)	0,076	0,263	0,325	0,223	0,193	0,230			
Satisfacción Laboral (SL)	0,280	0,326	0,097	0,586	0,550	0,131	0,366		
Transmisión Int. Conocimiento (TC)	0,432	0,116	0,242	0,344	0,259	0,292	0,185	0,615	

La evaluación del modelo estructural contempla (Hair et al., 2023), el análisis de la colinealidad, coeficientes de trayectoria del modelo estructural (coeficientes *path*) y varianza explicada R^2 ; la colinealidad surge cuando dos constructos están altamente correlacionados, por lo que la colinealidad examina cada conjunto de constructos predictores, exigiéndose que el factor de la inflación de la varianza (*VIF*) debe de ser mayor de 0,2 y menor o igual que 5,0, lo que se cumple ampliamente. El contraste de las hipótesis debe considerar los resultados obtenidos de la evaluación del modelo estructural (Hair et al., 2023). La significancia estadística asociada a los coeficientes *path* se establece con el procedimiento *bootstrapping* (5.000 muestras) (tabla 3).

Tabla 3. Coeficientes *Path* y significancia estadística

Relación	Coefficiente Path(b)	T-estadísticos/ p valor	SE*
Liderazgo Servidor (LS) à Creación Conocimiento (CC)	0,235	1,557 / 0,120	n.s.
Liderazgo Servidor (LS) à Memoria Organizativa (MO)	0,354	1,960 / 0,050	n.s.
Liderazgo Servidor (LS) à Transmisión Conocimiento (TC)	-0,241	1,950 / 0,051	n.s.
Liderazgo Servidor (LS) à Efectividad Organizativa (EO)	0,290	2,790 / 0,005	**
Liderazgo Auténtico (LA) à Creación Conocimiento (CC)	-0,230	1,485 / 0,138	n.s.
Liderazgo Auténtico (LA) à Memoria Organizativa (MO)	-0,251	1,628 / 0,104	n.s.
Liderazgo Auténtico (LA) à Transmisión Conocimiento (TC)	0,508	4,306 / 0,000	***
Liderazgo Auténtico (LA) à Efectividad Organizativa (EO)	0,241	2,046 / 0,041	*
Creación Conocimiento (CC) à Memoria Organizativa (MO)	0,323	4,434 / 0,000	***
Memoria Organizativa (MO) à Efectividad organizativa (EO)	0,737	17,330 / 0,000	***
Memoria Organizativa (MO) à Transmisión Conocim. (TC)	0,254	3,973 / 0,000	***
Transmisión Conocim. (TC) à Efectividad Organizativa (EO)	-0,004	0,069 / 0,945	n.s.
Efectividad Organizativa (EO) à Satisfacción Laboral (SL)	-0,019	0,327 / 0,744	n.s.
Efectividad Organizativa (EO) à Compromiso Organizat. (CO)	0,005	0,096 / 0,923	n.s.
Efectividad Organizativa (EO) à Rendimiento Organizat. (RO)	0,235	3,962 / 0,000	***
Satisfacción Laboral (SL) à Compromiso Organizativo (CO)	0,311	5,223 / 0,000	***
Satisfacción Laboral (SL) à Rendimiento Organizativo (RO)	0,264	3,681 / 0,000	***
Compromiso Organizativo (CO) à Rendimiento Organizat. (RO)	0,147	2,067 / 0,039	*

Para n=5000 submuestras: *p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001 (basado en una distribución $t_{(4999)}$ de Student de dos colas)

*SE=Significancia estadística

La figura 1 muestra esquemáticamente el resultado de la evaluación del modelo estructural.

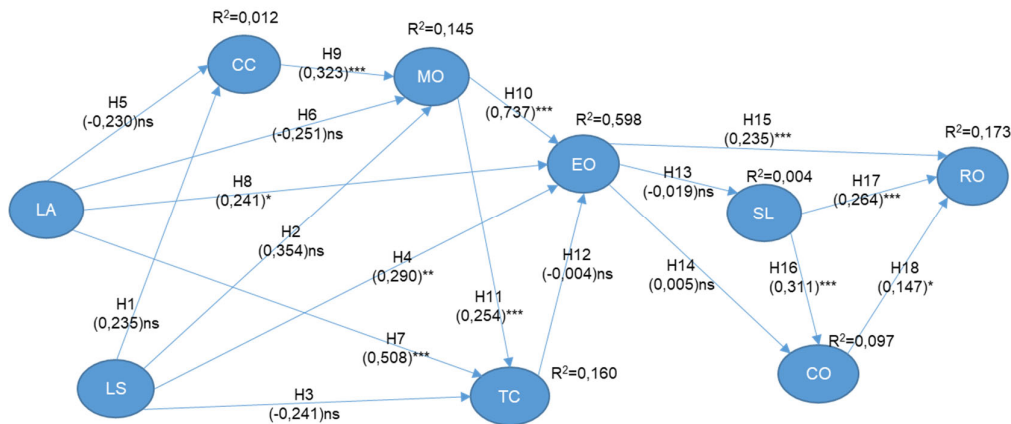


Figura 1. Modelo Estructural

Los resultados indican que:

- i. Se aprecia una relación entre el Liderazgo Servidor y la Efectividad Organizativa (uso de conocimiento), soportándose la hipótesis H4, lo que indica que un liderazgo servidor puede incidir positivamente en la utilización del conocimiento, ya sea incentivando el aumento y uso de recursos de conocimiento (como bases de datos, repositorios), inspirando a utilizar el conocimiento para incrementar productos y servicios y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.
- ii. El liderazgo auténtico incide positivamente en la transmisión del conocimiento y el uso del conocimiento (efectividad organizativa), soportándose las hipótesis H7 y H8, lo que indica que un liderazgo auténtico puede incidir positivamente en: (a) la creación de accesos fáciles y amigables al conocimiento para los empleados (fácil y amigable acceso a internet e intranet, por ejemplo), en lo importante de enviar informes con la información adecuada y en el momento oportuno a interesados internos y externos a la organización, y en motivar compartir el conocimiento existente, y (b) al igual que el liderazgo servidor, en la utilización del conocimiento, ya sea incentivando el aumento y uso de recursos de conocimiento (como bases de datos, repositorios), inspirando a utilizar el conocimiento para incrementar productos y servicios y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.
- iii. La creación del conocimiento incide positivamente en la memoria organizativa, soportándose la hipótesis H9, lo que se encuentra alineado con lo expresado por Hernández (2016), quien indica que el conocimiento existente en una organización puede ser almacenado para ser aprovechado en el futuro, el que podría ser utilizado para perfeccionar los productos o servicios y facilitar la toma de decisiones, o lo expresado el año 2006 por Fainholc (Fainholc, 2006), que señala que el conocimiento generado en la organización debe ser de utilidad para la generación de nuevo conocimiento, que permita que la organización aprenda, motivando que el conocimiento sea almacenado correctamente para facilitar su retención y recuperación posterior.
- iv. La memoria organizativa se relaciona positivamente con la transmisión interna de conocimiento y con el uso del conocimiento (efectividad organizativa), lo que ha permitido soportar las hipótesis H10 y H11. Lo anterior coincide con los planteamientos de Valhondo (2003), quien señala que el logro de una ventaja competitiva no radica sólo en la cantidad de conocimiento que posee, genere y almacene una organización, sino en cómo es capaz de transmitirlo o difundirlo internamente.
- v. La memoria organizativa se relaciona positivamente con el uso del conocimiento (efectividad organizativa), lo que ha permitido soportar la hipótesis H11, lo que ratifica lo señalado por algunos autores, como Dalkir (2005), quien indica que el conocimiento existente (almacenado en una Memoria Organizativa) puede ser de utilidad para el desarrollo de nuevas ideas o iniciativas para mejorar la calidad del trabajo, reducir la cantidad de errores o mejorar la forma de hacer las cosas.
- vi. El uso del conocimiento (efectividad organizativa) incide favorablemente sobre el rendimiento organizativo, sosteniéndose la hipótesis H15, lo que es coincidente con lo expresado por Gilley, Dean y Bierema (2001), quienes indican que el conocimiento existente puede ser de utilidad para la creación de nuevas ideas e iniciativas que permitan mejorar la calidad del trabajo, reducir la cantidad de errores producidos o mejorar la forma de hacer las cosas (efectividad organizativa), lo que en consecuencia puede afectar el rendimiento de la organización; o lo expresado por Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, Rodríguez-Ponce (2006), al plantear que se pueden obtener mejores resultados si hay una eficiente utilización del conocimiento; también se encuentra en la línea de lo señalado por Nonaka y Takeuchi (2009), quienes manifiestan que la adecuada utilización del conocimiento permitió el éxito de las empresas japonesas, logrando ventajas competitivas.

- vii. La satisfacción laboral incide en forma positiva sobre el compromiso organizativo, permitiendo que se soporte la hipótesis H16, lo que se encuentra alineado con lo manifestado por Arce y Rojas (2020), quienes indican que la satisfacción que experimenta un empleado genera un aumento en su compromiso con la organización.
- viii. La satisfacción laboral y el compromiso organizativo se relacionan positivamente con el rendimiento organizativo, lo que hace posible sostener las hipótesis H17 y H18. Lo anterior se encuentra en la línea de lo señalado por Sánchez et al. (2013), quienes manifiestan que la satisfacción laboral y el compromiso organizativo influyen en las actitudes y el comportamiento de las personas en el desarrollo de sus funciones al interior de las organizaciones, lo que puede contribuir al logro de los objetivos de la organización, afectando de esta manera su rendimiento.

Sobre la base de los resultados obtenidos, se aprecia que la variación del liderazgo servidor y del liderazgo auténtico logran explicar un 59,8% la variación del uso del conocimiento (efectividad organizativa), y que la variación del uso del conocimiento (efectividad organizativa) explica en un 4%, en un 9,7%, y en un 17,3% la variación de la satisfacción laboral, compromiso organizativo, y rendimiento organizativo, respectivamente.

Conclusiones

El liderazgo auténtico y el liderazgo servidor inciden en un componente de la gestión del conocimiento, específicamente en el uso del conocimiento (efectividad organizativa), lo que indica que estos liderazgos se prestan para incentivar el aumento y uso de recursos del conocimiento (como bases de datos y repositorios de conocimiento), inspirando utilizar el conocimiento existente para incrementar productos y servicios y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

El conocimiento creado y existente al interior de la organización, el aprendizaje obtenido (de los clientes, socios comerciales y competidores), debe ser almacenado (memoria organizativa) para que sea recuperado y aprovechado en el futuro, para que sea útil para el desarrollo de nuevas ideas o iniciativas para mejorar la forma de hacer las cosas y la calidad del trabajo, para que sea una fuente de creación de nuevo conocimiento, colaborando y facilitando con el incremento de productos y servicios y la visualización y aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio (efectividad organizativa), siendo necesario que este conocimiento almacenado sea de fácil acceso y disponibilidad, para facilitar que sea difundido, que sea compartido al interior de la organización (transmisión interna de conocimiento). Este uso del conocimiento existente y disponible puede colaborar con una mejor coordinación al interior de la organización, facilitar una rápida toma de decisiones más informada, favoreciendo el éxito de la organización (rendimiento organizativo).

El agrado y orgullo que se siente por el trabajo realizado (satisfacción laboral) puede incidir positivamente en el compromiso hacia la organización (compromiso organizativo). El agrado y orgullo que se siente por el trabajo realizado (satisfacción laboral), y el sentirse parte de la organización y querer seguir trabajando en ella (compromiso organizativo), pueden incidir positivamente en el rendimiento de la organización.

Este estudio puede significar un aporte práctico para los directivos de organizaciones en general, y de empresas forestales en particular, quienes deben tomar decisiones para el desarrollo adecuado de las funciones y actividades comprometidas, de manera de alcanzar los resultados esperados. En este sentido, sería recomendable que las organizaciones fomentaran en sus líderes, por ejemplo, la capacidad de generar confianza entre los empleados, de animar a los empleados a expresar sus opiniones, de reconocer errores y escuchar cuidadosamente diferentes puntos de vista, de ser objetivo y de analizar cuidadosamente la información

relevante antes de tomar una decisión (características de liderazgo auténtico), la capacidad de dar oportunidades a los empleados para desarrollar nuevas habilidades, de entregar información necesaria para el desarrollo del trabajo, de estar abierto a aprender de los demás, de animar a que se utilicen las habilidades y conocimientos que poseen los empleados, de apoyar el desarrollo profesional de las personas, colaborando para que se sientan parte de la organización, de tomar en cuenta a las personas para que se sientan consideradas, generando una empatía para que se sientan motivadas y parte de la organización, de otorgar autonomía para que los empleados realicen sus tareas y responsabilidades (características de un liderazgo servidor), ya que el desarrollo de estas características favorecerá la creación de un ambiente saludable al interior de la organización, lo que colaborará y facilitará el uso del conocimiento existente y disponible al interior de la organización, lo que repercutirá positivamente en el rendimiento de la organización. De igual forma, sería conveniente que las organizaciones presten mayor atención en la definición e implementación de políticas y mecanismos que favorezcan el desarrollo de un sentimiento de agrado y orgullo por el trabajo realizado por parte de los empleados (satisfacción laboral) y el desarrollo de un sentimiento de que los empleados se sientan parte de la organización y de querer seguir trabajando en ella, ya que ambos elementos incidirán positivamente en el rendimiento de la organización.

Finalmente, los datos obtenidos han sido recopilados en organizaciones forestales de las regiones de Ñuble y Biobío de Chile, lo que constituye la principal limitación, lo que, a su vez, motiva el desarrollo de futuras investigaciones, abarcando organizaciones existentes en otras zonas geográficas, lo que permitiría realizar un análisis con una mayor cantidad de datos disponibles, siendo posible encontrar nuevos hallazgos, ratificando o modificando los resultados hasta ahora obtenidos, lo que deberá ser discutido. Sumado a lo anterior, este estudio no ha efectuado un análisis considerando variables de control, como el género, la edad, la experiencia, entre otras, lo que, de igual forma, puede dar origen a nuevos análisis que permitan enriquecer los resultados hasta ahora logrados.

Referencias

- Aerts, G., M. Dooms y E. Haezendonck (2017). Knowledge transfers and project-based learning in large scale infrastructure development projects: an exploratory and comparative ex-post analysis, *International Journal of Project Management*, Issue 35, 224-240 (2017).
- Alcas, N., Alarcón, H., Venturo, C., Alarcón, M., Fuentes, J., & López, T. (2019). Tecnoestrés docente y percepción de la calidad de servicio en una universidad privada de Lima. *Propósitos y Representaciones*, 231-247.
- Al-Emran, M., V. Mezhuyev, A. Kamaludin y K. Shaalan (2018). The impact of knowledge management processes on information systems: A systematic review, *International Journal of Information Management*, (43), 173-187.
- Araya-Guzmán, S., Bravo, C. H., Ramírez-Correa, P., & Salazar, A. B. (2019). Explorando la relación entre gestión del conocimiento y el rendimiento organizativo en instituciones de educación superior universitaria. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, E17, 947-959.
- Araya-Guzmán, S., Palacios-Fuentealba, E., & Salazar-Concha, C. (2021). Explorando la relación entre Gestión del Conocimiento y el Rendimiento Organizativo en Instituciones de Educación de Fuerzas Armadas. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, E42, 438-451.
- Arce, L. & Rojas, K. (2020). Satisfacción laboral y estrés en teletrabajadores y trabajadores presenciales de una universidad estatal de Costa Rica. *UNED Research Journal*, 12(2).

- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Cardona López, J. A., & Calderón Hernández, G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 11-43.
- Cernas, D., Mercado, P., & León, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contaduría y Administración*, 63(2), 1-23.
- Collins, J. D., & Hitt, M. A. (2006). Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(3), 147-167.
- Corzo-Morales, Y. X., Serrano-Durán, G., & Santos, N. (2023). Transformación Digital para la Gestión del Conocimiento en la Práctica: Estudio de Caso en el Sector Público. *I+D Revista de Investigaciones*, 18(1), 107-121.
- Chiavenato, (2009). *Gestión del talento humano*. Editorial Mc Graw Hill.
- Chin-Loy, C., Mujtaba, B. (2007). The Influence of Organizational Culture on the Success of Knowledge Management Practices with North American Companies. *International Business & Economics Research Journal*, Nova Southeastern University. Volume 6, number 3.
- Dalkir, K. (2005). *The knowledge management cycle. Knowledge management in theory and practice*. Oxford: Elsevier, 25-46.
- Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Editorial Norma.
- Espinosa Juan y Esguerra Gustavo. (2016). Liderazgo servidor, conceptualización, desarrollo e implicaciones para la investigación. *Revista espacios*, Vol. 38 (Nº09) pag-21.
- Fainholc, B. (2006). Rasgos de las universidades y de las organizaciones de educación superior para una sociedad del conocimiento, según la gestión del conocimiento. *International Journal of Educational Technology in Higher Education (ETHE)*, 3(1).
- Fontalvo, T., Quejada, R, y Puello, J. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimensión empresarial*, 9(1), 80-87.
- García, B. (2016). *Gestión del Conocimiento desde el Contexto Universitario*. Red Peruana de Divulgadores Científicos, U. Nacional de Tumbes, Perú. Iberciencia.
- García-Ramos, T. E., López-Brunett, A. L., Wright-Garzón, M. R., & Varas-Espinoza, N. (2023). Gestión del conocimiento y gestión de cambio: Estudio Bibliométrico. *INNOVA Research Journal*, 8(1), 173-197.
- George, B.; Sims, P.; McLean, A. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, N85, pp 129–138.
- Gilley, J., Dean, P. y Bierema, L. (2001). *Philosophy and practice of organizational learning, performance, and change*. Cambridge: Perseus.
- Guevara, C. (2020). *Teletrabajo durante el Confinamiento por Covid-19 Liderazgo, Satisfacción y Comunicación* (Doctoral dissertation, Tesis de posgrado. Universidad de La Laguna. Recuperado de: <https://riullull.es/xmlui/bitstream/handle/915/22863/Teletrabajo%20dura%20nte%20el%20Confinamiento%20por%20Covid-19.%20Liderazgo%2C%20Satisfaccion%20y%20Comunicacion..pdf?sequence>).
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2023). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Sage publications.
- Hernández, V. (2016). *La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones*. Editorial Marcombo.

- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), 373-394.
- Jane Zhao, Z., & Anand, J. (2009). A multilevel perspective on knowledge transfer: evidence from the Chinese automotive industry. *Strategic Management Journal*, 30(9), 959-983.
- Joglar, H. (2010). *Elaboración de un Modelo para el Diseño de Estrategias de Gestión del Conocimiento en Organizaciones Militares*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid, España.
- Luthans, F. & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. En Kim Cameron, Jane, Dutton, y Robert Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a New discipline* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Mardani, A., S. Nikoosokhan, M. Moradi, y M. Doustar (2018). The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance, *Journal of High Technology Management Research*, (29), 12-26.
- Martínez Acuña, G. (2022). *Revisión sistemática sobre satisfacción laboral en trabajadores/as en Latinoamérica*.
- Marulanda, C. E., Valencia, F. J., & Marín, P. F. (2019). Principales Obstáculos para la Transferencia de Conocimiento en los Centros e Institutos de Investigación del Triángulo del Café en Colombia. *Información tecnológica*, 30(3), 39-46.
- Mejía Villegas, E. . (2013). Liderazgo servidor y equipos de alto desempeño. *Unaciencia*, 6(10), 56-63.
- Moriano, J. A., Molero, F., & Mangin, J. P. L. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 336-341.
- Nonaka, Ikujiro. 2007. *La empresa creadora de conocimiento*. Harvard Business Review. América Latina.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. NY- Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industrial y Corporate Change*, 9(1), 1-20.
- Pallarès, M. (2014). Los medios de comunicación y tecnológicos como ejes de canalización y gestión del conocimiento. *Educación*, 50, 207-229.
- Pan, S. L., & Scarbrough, H. (1999). Knowledge management in practice: An exploratory case study. *Technology analysis & Strategic management*, 11(3), 359-374.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., y Rodríguez-Ponce, J. (2006). Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: una propuesta integradora. *Interciencia*, 31 (8), 570-576.
- Peñates, V. (2015). Impacto del uso de las tecnologías de la información y la comunicación que apoyan la cadena de suministro (TIC-CS) sobre el desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 16(27), 111–144.
- Pérez, J. & Cortés, J. (2009). Medición y Validación del Desempeño Organizacional como resultado de acciones de Aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17 (22), 251-271.
- Pérez-Soltero, Alonso. (2002). Memoria Organizacional basada en casos, Universidad de Sonora. *Revista de ciencia y tecnología política, RECITEC*, Vol 6 N°1, pp. 22-39, 2002.
- Pereira, C. (2014). Memoria organizacional y gestión del conocimiento. *Saberes*, Vol 6, 1–22.
- Politis, J. D. (2001). The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 354-364.
- Ragu-Nathan, T., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417-433.

- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Brito, J. E. (2013). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan: Pearson educación.
- Rodríguez-Carvajal, R., de Rivas, S., Herrero, M., Moreno-Jiménez, B., & Van Dierendonck, D. (2014). Leading people positively: Cross-cultural validation of the Servant Leadership Survey (SLS). *The Spanish journal of psychology*, 17, E63.
- Sánchez, D., Reyes, R., Sekeres, M. & Ortiz, J. (2013). Satisfacción laboral y compromiso en las organizaciones de río verde, S.L.P. *Revista de Psicología y Ciencias Del Comportamiento de La U.A.C.J.S.*, 4(1), 59-76.
- Schmidt, D. M., Böttcher, L., Wilberg, J., Kammerl, D., & Lindemann, U. (2016). Modeling Transfer of Knowledge in an Online Platform of a Cluster. *Procedia CIRP*, 50, 348-353.
- Shamir, Boas & Eilam, Galit (2005). “What’s your story?”: A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, N°16, pp. 395-417.
- Stein, E. (1995). Organizational memory: review of concepts and recommendations for management. *International Journal of Information Management*, 15(2), 17-32.
- Télez Ávila, E. L., Doria Barrios, S. L., López Guateque, N. V., Ruiz Berrío, A., & Marín Gallego, C. W. (2009). Estado del arte del liderazgo servidor (Doctoral dissertation).
- Toquica, J. L. S. (2022). La importancia del liderazgo servicial como generador de cambio cultural en las organizaciones. *Dictamen Libre*, (30).
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Villasana Arreguín, L. M., Hernández García, P., & Ramírez Flores, É. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 6(18), 53-78.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (2009). Organizational memory. In *Knowledge in Organisations* (pp. 177-212). Routledge.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. & Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- William Marín, G. C., & Yanicxa Páez, C. D. (2014). Aplicación del liderazgo servidor en las organizaciones. *Revista Sotavento MBA*, (23), 108-129.
- Yang, J. T. (2004). Qualitative knowledge capturing and organizational learning: two case studies in Taiwan hotels. *Tourism Management*, 25(4), 421-428.

Autores



Dr. Sergio Araya-Guzmán (OrcID 0000-0003-1625-6863) es Profesor y Director del Departamento de Sistemas de Información de la Universidad del Bío-Bío, Chile. Imparte cursos y realiza investigaciones en el área de Gestión del Conocimiento y Sistemas de Información y su relación con aspectos organizativos y psicosociales. Puede ser contactado en saraya@ubiobio.cl



Dr. Cristian Salazar-Concha (OrcID 0000-0002-1807-6535) es Profesor Asociado de Sistemas de Información Gerencial y Director del Instituto de Administración de la Universidad Austral de Chile. Es doctor en Sociedad de la Información y el Conocimiento por la Universitat Oberta de Catalunya. Puede ser contactado en cristiansalazar@uach.cl

Mg. Alicia Muñoz-Lillo es Magíster en Gestión de Empresas por la Universidad del Bío-Bío, Chile. Ha desarrollado investigaciones en el área de Gestión del Conocimiento. Puede ser contactada en munozlilloalicia@gmail.com



Mg. Yarisel Bueno-Broterson (OrcID 0000-0003-1210-781X) es Máster en Dirección por la Universidad de Camagüey, Cuba. Estudiante de Doctorado de la Universidad del Bío-Bío, Chile. Desarrolla investigaciones en el área de Gestión del Conocimiento. Puede ser contactada en ybbroterson@gmail.com