

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



LIDERAZGO DE RANGO TOTAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: SITUACIÓN  
ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE DESARROLLO

TRABAJO DE GRADO

NATHALIA BURBANO BOTERO

HUGO ALEJANDRO SAMACA

BOGOTÁ

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



LIDERAZGO DE RANGO TOTAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: SITUACIÓN  
ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE DESARROLLO

TRABAJO DE GRADO

NATHALIA BURBANO BOTERO

HUGO ALEJANDRO SAMACA

DAVID HERNANDO BARBOSA RAMÍREZ

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

2016

## AGRADECIMIENTOS

*A mis padres quienes con su sabiduría y paciencia me han acompañado en cada paso de mi vida guiándome por el mejor camino y enseñándome a ser cada vez más fuerte para cada reto que me he propuesto en mi vida, siendo ellos mi mayor orgullo, también a Dios quien fue mi mayor compañía durante mi carrera profesional dándome fortaleza, guía y salud para uno de mis mayores logros hasta el momento.*

*Nathalia Burbano Botero.*

*A mi familia ya que con el apoyo y trabajo de ellos me han dado la fortaleza de seguir adelante, a mis padres por todo el apoyo incondicional que me han brindado durante estos años. Este nuevo logro es en gran parte gracias a ustedes, producto de la confianza y esfuerzo puesto en mí, también a mi hermano que más que hermano ha sido mi apoyo durante este camino. A nuestro tutor David Barbosa por el conocimiento que nos ha brindado y la gestión respecto a nuestro proyecto. Por ultimo agradecer a todas las personas que han estado para mí incondicionalmente en este proyecto de vida.*

*Hugo Alejandro Samacá Piznón*

## **DEDICATORIA**

*A mis padres Nelson Arturo Burbano Martínez, Martha Cecilia Botero  
Fernández y mis hermanos Sergio Burbano Botero,  
Laura Fernanda Burbano Botero*

*Nathalia Burbano Botero*

*A mis amados padres Hugo Carlos Samacá,  
Jane Pinzón Ariza y mi hermano Santiago  
Samacá*

*Hugo Alejandro Samacá Pinzón*

## TABLA DE CONTENIDOS

	<b>Pág.</b>
GLOSARIO .....	9
RESUMEN .....	11
ABSTRACT .....	13
1. INTRODUCCIÓN .....	15
1.1 Planteamiento del problema .....	16
1.2 Objetivos .....	17
1.3 Justificación.....	18
1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor .....	18
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	19
2.1 Teoría liderazgo de rango total.....	24
2.1.1 Variables liderazgo transformacional .....	25
2.1.2 Variables liderazgo transaccional .....	26
2.1.3 Variables comportamiento pasivo/evitador.....	27
2.1.4 Efectos organizacionales .....	27
3. MARCO METODOLÓGICO.....	28
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	29
5. LIDERAZGO.....	32
5.1 Evolución del concepto del liderazgo. ....	35
5.2 Liderazgo rango total y su influencia en la estructura organizacional.....	36
6. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	42
6.1 Definición conceptual. ....	44
6.2 Gestión del conocimiento en las organizaciones.....	46

6.3	Pilares.....	48
7.	LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	50
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	55

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1 Las nueve dimensiones del liderazgo. ....	37
Gráfica 2 Creación del conocimiento sistemático .....	46

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo.....	22
Tabla 2 Líderes colombianos y sus habilidades.....	34
Tabla 3 Modelos cambiantes de liderazgo.....	35
Tabla 4 Estructura factorial del MLQ-5x.....	41

## GLOSARIO

**Aprendizaje organizacional:** “Es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual de equipo, organizacional e inter organizacional (Garzón & Fisher, 2008, p.10).

**Gestión de conocimiento:** “Es el proceso por el cual una organización, facilita la transmisión de informaciones y habilidades a sus empleados, de una manera sistemática y eficiente” (Papeles de inteligencia, 2011).

**Laissez faire:** Es mas conocido como “un liderazgo más liberal, siendo el líder una persona pasiva y de tal forma darles poder de decisión a sus seguidores, es decir es un líder que hace y deja hacer, teniendo los trabajadores independencia de toma de decisiones” (Avolio & Bass, 2002).

**Liderazgo:** Es el estado de un líder, quien se encuentra constantemente en caminado a las actividades de jefatura y liderar, de igual forma es una “situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito” (RAE, 2016).

**Liderazgo de rango total:** El concepto de liderazgo de rango total “asume que las prácticas de liderazgo pueden ser apreciadas sobre la base de tres estilos de liderazgos: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y el liderazgo laissez faire” (Trógolo, Pereyra & Sponton, 2013, sección de Liderazgo, párr. 1).

**Liderazgo transaccional:** Se realiza a partir de un “intercambio de recompensas y promesas de recompensas por el esfuerzo demostrado; y responde a las necesidades y deseos de sus seguidores siempre y cuando estos vayan cumpliendo con el trabajo encomendado” (Ayoub, 2011, p.85).

**Liderazgo transformacional:** Son los líderes que inspiran a los seguidores a desarrollar un buen resultado, consiguiendo que estos realicen un mayor esfuerzo y lograr más de lo indicado, también impulsa a sus partidarios a cumplir con metas más allá de lo que el mismo creía poder realizar o de las sugeridas inicialmente (Ayoub, 2011).

**Perdurabilidad:** Es aquella organización que, a pesar de las turbulencias de la economía en sus diferentes sectores, obtiene desempeños superiores y eficientemente para perdurar en el tiempo, teniendo en cuenta las características y medición de su entorno sectorial constantemente, para evitar estados de morbilidad (Rivera , 2012).

## RESUMEN

El presente trabajo muestra los tipos de liderazgo de rango total y su relación con respecto a la gestión del conocimiento. Para ello, en primer lugar, se efectúa la investigación teórica del liderazgo transaccional y del liderazgo transformacional, ya que estos hacen parte del liderazgo de rango total, de igual forma se estudiará los aspectos primordiales de la gestión del conocimiento, dando cavidad al análisis de la relación entre dichos conceptos y cómo influyen en la perdurabilidad de las organizaciones.

Se evidencian resultados que señalan:

La existencia de una fuerte interrelación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, de forma que las empresas precisan de un mayor conocimiento acerca de las características del liderazgo para facilitar la comprensión e implantación de las mejores prácticas en la organización (Barbosa, Mihi & Noguera, 2013, sección de Resumen, párr. 1)

Una organización se encuentra orientada a identificar objetivos y las estrategias más adecuadas para conseguirlos, siendo está una actividad primordial en la gestión empresarial, la cual logra organizar y disponer todos los recursos humanos para la optimización de cada uno de sus trabajadores teniendo en cuenta los efectos del entorno, por lo tanto la actualidad empresarial se encuentra guiada hacia la elección de personal con altas habilidades de liderazgo y gestión del conocimiento, siendo de esta forma la razón del estudio adecuado del liderazgo orientándonos en el modelo de liderazgo de rango total y la importancia de la gestión del conocimiento en la actualidad. Se evidencian numerosos estudios de investigación en donde se han relacionado el estilo de liderazgo organizacional con óptimos resultados (Vega & Zavala, 2004). Lo cual permite realizar investigaciones de diferentes autores sobre la relación que se evidencia entre la

gestión del conocimiento y los diferentes tipos de liderazgo del modelo de rango total, y como sus actos pueden llevar a la organización privada a la perdurabilidad, lo cual se definiría como una organización que:

A través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecua su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es aquella que obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia de su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados de morbilidad que dificultan su crecimiento rentable y que puede llegar a estados táticos. Propicia la alineación de las personas con la empresa, la construcción de conocimiento y la calidad en los procesos de interacción social. (Rivera, 2012, p.107)

***Palabras claves:*** Aprendizaje Organizacional, Gestión Del Conocimiento, Organización, Laissez-Faire, Liderazgo De Rango Total, Liderazgo Transaccional, Liderazgo Transformacional, Perdurabilidad.

## ABSTRACT

This paper shows various types of leadership relations to knowledge management. In order to show how theoretical research of transactional and transformational leadership is made, knowledge management will be studied. This study will demonstrate the relationship analysis between leadership concepts and how they influence the sustainability of organizations.

There are results that indicate:

The existence of a strong relationship between leadership and knowledge management Companies may require additional knowledge of characteristics of leadership to facilitate both comprehension and implementation for the best practices to use in an organization. (Barbosa, Mihi & Noguera, 2013, sección de Resumen, párr. 1)

An organization aims to reach targets and seeks the most appropriate strategies for achieving them. This is still an important activity in business management; to organize all human resources for optimization. This may take into account the effects of the environment as well. Therefore, the current business is guided to choose personnel with high leadership skills of knowledge management. Thus, this is the reason why studying knowledge management is so important today. Numerous research studies have linked style organizational leadership, and have had excellent results (Vega & Zavala, 2004). Investigations of different author relationships are evident between knowledge management and overall leadership models. Their actions may lead private organizations to facilitate sustainability, which is defined as an organization that:

Over time it has superior financial results. Adapts its management to the intensity of the conditions of the industry environment and market forces. It focuses on undeveloped spaces and

makes a detailed study of its competitors designing and running productively value chain. It is important that you get efficient performance in managing the consistency of its action, identifying its sectoral environment and government policies, avoiding morbidity states that hinder their profitable growth and can reach thematic states. Encourages the alignment of people with the company, building knowledge and quality in the processes of social interaction. (Rivera, 2012, p.107)

**Keywords:** Organizational Learning, Knowledge Management, Laissez-Faire, Organization, Transactional Leadership, Transformational Leadership, Leadership Full Range, Perdurability

## 1. INTRODUCCIÓN

A partir de las investigaciones de los diferentes conceptos de liderazgo de rango total y de gestión del conocimiento se logra identificar y analizar su grado de correlación, relacionándose con las perspectivas actuales a nivel empresarial y organizacional, generando así un componente fundamental para el progreso de la organización en la actualidad, permitiendo realizar una propuesta de desarrollo basado en los abordajes de los temas.

En primer lugar el conocimiento es uno de los activos intangibles más sólido y funcional que tiene una organización en la actualidad, ya que a través de una excelente gestión de éste se puede garantizar un buen proceso del desarrollo de información y trasmisión del conocimiento, por lo tanto se expone el por qué es de suma importancia el acompañamiento de la teoría del liderazgo de rango total expuesto por los autores Bass y Avolio en la gestión del conocimiento, por medio del fortalecimiento de los individuos a partir de las nueve dimensiones claves basadas en el modelo de liderazgo de rango total para generar un conjunto de actitudes y competencias imprescindibles para transformar el conocimiento en una ventaja competitiva que influya en la perdurabilidad empresarial y adaptación al entorno (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Por otro lado, se connota y se justifica el progreso tanto personal como profesional del capital humano por medio de la aplicación de las distintas teorías del liderazgo (House & Adiya, 1997). Para contribuir con la causa de la gestión del conocimiento y así generar un valor agregado a la organización en donde se administra de manera adecuada para que el conocimiento influya en la perdurabilidad empresarial.

Se expondrá los principales conceptos de liderazgo de rango total y los conceptos de gestión del conocimiento como se ha mencionado anteriormente, lo que permite tener un estudio más preciso en el campo de la administración y así aportar estos conceptos correlacionados a la perdurabilidad empresarial a partir de la respectiva búsqueda en los principales autores de estos conceptos como los son Bass y Avolio, Nonaka y Takeuchi, entre otros, determinando los principales abordajes que exponen en sus teorías, sobre los cuales se hicieron un análisis y se realizó una correlación de las referencias incluidas y de tal forma aportar para futuros estudios en el liderazgo y Gestión del conocimiento relacionados con la perdurabilidad empresarial en la actualidad.

## **1.1 Planteamiento del problema**

El problema de investigación de este trabajo tiene como objetivo estudiar los conceptos de los diferentes tipos de Liderazgo de Rango Total establecidos por Bernad Bass y Bruce Avolio, los cuales contienen la conducta *laissez-faire*, el liderazgo transaccional y transformacional, de igual forma la correlación con la Gestión del Conocimiento teniendo en cuenta los fundamentos conceptuales. Por otro lado se evidencia que la actualidad empresarial en Colombia se encuentra con una economía cambiante y con sectores turbulentos, por lo tanto es de gran importancia tener ventajas que brinden competitividad ante la competencia directa y de tal forma ser una organización con perdurabilidad, ante tal situación desde hace algunos años se ha venido teniendo en cuenta que uno de los activos primordiales que debe tener una organización son sus empleados y sus capacidades de conocimiento, aprendizaje organizacional

y habilidades gerenciales guiadas al liderazgo que les permita estar organizados y encaminados a los objetivos y estrategias de la organización.

## 1.2 Objetivos

**Objetivo general:** Identificar los principales puntos y estudios que han realizado los diferentes autores al relacionar el modelo de liderazgo de rango total y la gestión del conocimiento.

### **Objetivos Específicos:**

- Realizar un reconocimiento teórico del modelo de rango total del liderazgo.
- Hacer una revisión teórica del concepto Gestión del Conocimiento.
- Revisar y analizar las investigaciones que han estudiado la relación entre el modelo de liderazgo de rango total y la Gestión del Conocimiento.
- Analizar el estudio que llevan en la actualidad de la relación entre el modelo de liderazgo de rango total y la Gestión del Conocimiento.
- Presentar las conclusiones y diseñar una propuesta de desarrollo para los estudios futuros.

### **1.3 Justificación**

El presente proyecto de investigación evaluará los diferentes tipos de liderazgo de rango total y su influencia en la estructura organizacional privada en Colombia, enfatizando en como el liderazgo y su relación con la gestión del conocimiento influye en la calidad de vida de una organización, de igual forma se estudiarán los aspectos más importantes del liderazgo transaccional, transformacional y las percepciones centrales de la gestión del conocimiento, con el fin de brindar conocimientos que contribuyan a la perdurabilidad empresarial.

### **1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor**

En el documento descriptivo de las líneas de investigación presentado en agosto del 2013 por la Universidad del Rosario de la Facultad de Administración Dirección de investigaciones se expone la “propuesta doctoral en Ciencias de la Dirección cuya base son las tres líneas de investigación vinculadas a la Dirección pensamiento estratégico, liderazgo y realidad empresarial” (Documento descriptivo de las líneas de investigación, 2013, p.11).

Teniendo en cuenta las líneas de investigación del doctorado en ciencias de la dirección, el proyecto de investigación realizado se torna y apoya la línea de liderazgo, dando transcendencia a los objetivos generales que se enuncian en el documento descriptivo de las líneas de investigación específicamente de la línea de Liderazgo los cuales son:

Generar conocimiento válido en torno al liderazgo organizacional, a través de procesos de investigación que permitan la comprensión y desarrollo de organizaciones perdurables, saludables y socialmente responsables y contribuir a la construcción de nuevos modelos de liderazgo más

ajustados a las condiciones actuales, sustentados en paradigmas que permitan abordar las organizaciones en toda su complejidad. (Documento descriptivo de las líneas de investigación, 2013, p.13)

El proyecto de investigación que se realiza se torna específicamente al programa de bienestar y calidad de vida, el cual estudia la influencia del liderazgo en el desarrollo, crecimiento y perdurabilidad empresarial, en donde se evidenció a través de las investigaciones realizadas la importancia de GC gestión de conocimiento, por lo tanto se estudió enfáticamente el liderazgo de rango total y Gestión del Conocimiento: situación actual y perspectivas de desarrollo, con el fin de proporcionar conocimiento de la realidad de las organizaciones privadas respecto a sus diferentes líderes los cuales se encuentran en la constante búsqueda de la perdurabilidad y calidad de vida de la organización con una mayor Gestión de Conocimiento.

## **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

La presente investigación se encontrará fundamentada por diferentes estudios, artículos y libros realizados por autores que brindaron mayor profundización a los temas tratados, se tendrá mayor énfasis a la escuela del nuevo liderazgo establecidos por Bernard Bass y Bruce Avolio 1985, ya que en esta pertenece la teoría del liderazgo transaccional y el transformacional siendo parte del modelo del Liderazgo de Rango Total, los cuales incluyen el comportamiento *laissez-faire*, de igual forma se tiene de apoyo el artículo de investigación “Gestión del conocimiento y liderazgo: perspectivas de relación” de los autores David H. Barbosa Ramírez, Antonio Mihi Ramírez y Ángela Noguera Hidalgo, el cual influyó y orientó a la investigación.

Por otro lado se estudió la Gestión del conocimiento la cual dio su iniciación Penrose con su argumento de que tan solo el conocimiento ya es un recurso económico en su libro *The theory of the growth of firm* proporcionando (Penrose, 1995). Al trascurrir los años se fueron dando inicio a diferentes teorías, como la teoría de la estrategia la cual consta de que la información es de suma importancia para la toma de decisiones de Ansoff con el libro *Corporate Strategy*, en el cual se connota la importancia del conocimiento estratégico para la optimización de las organizaciones, pero se restringen al tenerlo en cuenta únicamente para las personas en la organización que puedan tomar decisiones dejando a un lado el resto de capital de trabajo (Ansoff, 1965). También se evidenciaron artículos relacionados con los recursos y capacidades por autores como Barney en el artículo *Firm Resources And Sustained Competitive Advantage*, en donde se explica que en el las organizaciones se desarrollan a partir del interior las ventajas competitivas a través de sus recursos de conocimiento, optimizando las habilidades, actitudes y conocimiento de sus empleados es decir sus activos intangibles (Barney, 1991). De igual forma se sustentó que el conocimiento es un elemento principal en las organizaciones por Hamel y Prahalad, en el artículo *La Organización Por Unidades Estratégica De Negocio Ya No Sirve*, donde se desarrolló el concepto competencias esenciales las cuales surgen del aprendizaje colectivo de la organización siendo esta una de las ventajas competitivas, por lo tanto depende de la capacidad de liderazgo generar competitividad profesional que realicen una rápida adaptación a los cambios del entorno, indicando que uno de los elementos principales en el progreso y desempeño de una organización es el conocimiento en sí mismo (Hamel & Prahalad, 1991).

De igual forma Castañeda (2009) establece al aprendizaje organizacional AO y la Gestión de Conocimiento GC como el proceso por medio del cual las organizaciones, a partir de los empleados que laboran en ellas, obtienen, generan, comparten, utilizan y transforman

conocimiento. El AO es una herramienta fundamentada en conocimiento que posibilita la perdurabilidad de las organizaciones a través de la adaptación o ejecución de actividades que facilitan la innovación y el manejo del cambio, por otro lado el GC se puede precisar actualmente como el método que administra y aplica el conocimiento existente en la organización dando orientación a que los trabajadores son el activo más importante, igualmente como lo connota el autor (Barbosa, 2009). Se puede evidenciar que una de las principales fortalezas de este concepto “es como ha podido lograr coherencia en su desarrollo con otras acciones dentro del mundo empresarial tales como la reingeniería, el benchmarking, la planeación estratégica, la dirección estratégica de recursos humanos” (Barbosa, Mihi & Noguera, 2013, sección de Fundamentos conceptuales de la gestión del conocimiento, párr. 12).

El liderazgo a través de los años se ha relacionado con diferentes conceptos y escuelas propuestas por autores tales como Stogdill (1948), Mann (1959), Lewin y Lippitt (1938), Fiedler (1967), Dansereau et al. (1975), Eden & Leviatan (1975), Lord et al. (1984), Bass (1985) entre otros, los cuales han ido evolucionando en la concepción del líder y liderazgo a través de los cambios históricos y del entorno cultural, siendo de tal forma de gran influencia para las organizaciones que se encuentran en reestructuración por la economía cambiante y la alta competitividad; “Lo anterior explica por qué los desarrollos conceptuales, los esfuerzos por la formación de líderes y la generación de una teoría general del liderazgo, han terminado en propuestas transitorias, contradictorias e incluso ambiguas” (Barbosa, Mihi & Noguera, 2013, sección de Fundamentos conceptuales del liderazgo, párr. 1).

Un análisis retrospectivo según Contreras (2008) de los desarrollos del entorno “evidencian que los abordajes se han enfocado a lograr incrementar la competitividad de las

organizaciones, mejorar la productividad y buscar garantizar la sostenibilidad de las empresas” (Barbosa, Mihi & Noguera, 2013, sección de Fundamentos conceptuales del liderazgo, párr. 1).

El deseo de conocimiento por el concepto y manejo del liderazgo se determinó desde hace mucho tiempo a partir del estudio de las habilidades y acciones de los grandes líderes, quienes dirigieron personas, desarrollaron países y planearon guerras, personas con cualidades influyentes en el desarrollo de la humanidad, pero a pesar de estos intereses, se puede estudiar sistemáticamente el liderazgo a partir de autores como House y Aditya (1997) los cuales “plantean que a lo largo del desarrollo de los estudios sobre los estilos de dirección y liderazgo pueden identificarse cuatro principales perspectivas teóricas” (Sanchez, 2008, p. 5). Las cuales son la teoría de los rasgos, las teorías del comportamiento, Las teorías contingenciales, y La teoría integral, (House & Aditya, 1997). En la siguiente tabla adaptada de Antonakis, Cianciolo, y Sternberg, (2004) se connotan las ideas principales de cada una de estas perspectivas.

**Tabla 1**

Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo

Escuelas	Ideas centrales
De los rasgos Stodgill (1948) y Mann (1959)	Ciertas características estables de los individuos o rasgos de personalidad permiten diferenciar a los líderes de los no líderes. Las investigaciones se enfocaron en identificar diferencias individuales asociadas con liderazgo. Rasgos como la dominancia y la inteligencia se asocian con el liderazgo.
Del comportamiento Lewin y Lippitt (1938)	El comportamiento que el líder tiene con sus seguidores determina el modo en que estos se relacionan entre sí y la productividad del grupo. Hay diferencias en el desempeño de los grupos cuando el líder es autocrático o democrático.
De la contingencia Fiedler (1967)	La eficacia del tipo de liderazgo ejercido está determinada por la relación entre el líder y los seguidores, la estructura de la tarea y la posición de poder que detenta el líder.

Relacional Dansereau et al. (1975)	Esta escuela se centra en la calidad de la relación entre el líder y sus seguidores. Una relación de alta calidad está basada en la confianza y el respeto mutuo, mientras que una de baja calidad se basa en el cumplimiento de las obligaciones contractuales. Las de alta calidad se relacionan con mayor nivel de productividad.
De los escépticos Eden y Leviatan (1975)	Se cuestionan las clasificaciones y evaluaciones que se venían haciendo en torno a las condiciones del líder y su impacto en los resultados del grupo, considerando que dichos resultados estaban marcadamente determinados por los conceptos previos que los individuos tenían en sus mentes y no por lo que el líder hacía o por su desempeño.
Del manejo de información Lord et al. (1984)	La legitimidad del liderazgo está dada por la coincidencia que efectivamente surja entre las características y comportamientos del líder y las expectativas que se han generado en el grupo de seguidores con base en un modelo definido por ellos.
Del nuevo liderazgo Bass (1985)	A esta escuela pertenecen las teorías relativas al liderazgo carismático, el transaccional y el transformacional, con base en las cuales surgen los estilos de liderazgo “laissez faire”, transaccional y transformacional.
De las teorías emergentes	Existiendo un adecuado entendimiento del liderazgo a partir de los diversos estudios realizados, aparecen nuevos campos que requieren ser investigados y que dan origen a nuevas escuelas como la contextual, ética y liderazgo, y una nueva perspectiva de los rasgos. En la primera se destacan Zaccaro y Klimoski (2001). En ética Bass y Steidlmeier (1999). Y en la última Hedlund, et al. (2003).

---

*Fuente:* (Barbosa, Mihi & Noguera, 2013)

A partir del desarrollo de estas perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo aparecen diferentes estilos de liderazgo los cuales se evidencian actualmente, “los

cuales en diversos estudios han sido relacionados con la eficacia organizacional, dado que los mismos influyen sobre los procesos, los productos y los servicios” (Barbosa, Mihi & Noguera, 2013, sección de Fundamentos conceptuales del Liderazgo, párr. 9).

## **2.1 Teoría liderazgo de rango total**

En el estudio de los tipos de liderazgos se debe tener presente que a lo largo de la historia se han enumerado diferentes investigaciones en donde se reflejan los tipos de líderes que existen, Democrático vs Autocrático, Participativo vs Directivo, Orientado a las Relaciones vs Orientado a la Tarea, Consideración de la Estructura vs Motivación a Dirigir (Martín, 2010). Por otro lado, se puede determinar dos estilos de liderazgo generando así dos corrientes importantes como lo son el liderazgo transformacional y transaccional (Avolio & Bass, 2002). Siendo parte de la teoría del liderazgo de rango total y en donde se hará un mayor énfasis.

El liderazgo Transaccional se basa en los intercambios sociales, es decir dar algo a cambio a los seguidores como se evidencia en los políticos, ya que también se “intercambia recompensas y promesas por el esfuerzo demostrado y responde a las necesidades y deseos de sus seguidores siempre y cuando estos vayan cumpliendo con el trabajo encomendado” (Ayoub, 2011, p. 85) (Bass & Riggio, 2006). También se puede connotar que así como se dan incentivos por la productividad de esta misma forma se quitan dichos incentivos por incumplimiento.

Con respecto al Liderazgo Transformacional se connota que son los líderes que inspiran a los seguidores a desarrollar un buen resultado, consiguiendo que estos apliquen mayor esfuerzo y realizar más de lo estipulado, también impulsa sus seguidores a realizar “más allá de sus propias

expectativas” (Ayoub, 2011, p. 79). Estos tipos de liderazgo se pueden encontrar en todo tipo de organización, siendo de tal forma los más estudiados en la actualidad.

Una de las diferencias entre estos tipos de liderazgo, es que en el estilo transformacional se representa en la eficacia para impulsar al seguidor a hacer un esfuerzo adicional, mientras que “el enfoque transaccional resalta la importancia del proceso de intercambio e interacción que se genera entre el líder y los seguidores” (Ayoub, 2011, p. 51).

El modelo de liderazgo de rango total se encuentra compuesto por tres variables de primer orden, anteriormente mencionadas, el Liderazgo Transformacional, el Liderazgo Transaccional y el Comportamiento Pasivo/Evitador, las cuales reúnen nueve variables de segundo orden y se estiman tres efectos organizacionales (Bruce & Bass , 2004).

### **2.1.1 Variables liderazgo transformacional**

*La influencia idealizada atribuida o conductual* donde explica que el liderazgo es aquello que el seguidor atribuye al líder y no solo su comportamiento (Avolio & Bass, 2002). Este factor se enfoca más en el comportamiento del seguidor frente al líder.

La consideración individual trata a cada seguidor individualmente, además le proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; Por lo tanto, “el líder se gana el respeto, así como la confianza de sus seguidores, promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética” (Bracho, García & Jiménez, 2012, sección de Factores del liderazgo transformacional, párr. 13 ).

***Motivación por inspiración*** en donde se pretende motivar a los seguidores para generar inspiración y que cumplan sus objetivos más allá de las metas estipuladas:

...este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes. (Bracho, García & Jiménez, 2012, sección de Factores del liderazgo transformacional, párr. 10)

***La estimulación intelectual*** la cual consiste en estimular al seguidor según sus capacidades intelectuales y generar una inducción a los partidarios, es decir:

...indican que el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse, así como a generar soluciones más creativas a los problemas. (Bracho, García & Jiménez, 2012, sección de Factores del liderazgo transformacional, párr. 7)

***Consideración individualizada*** da lugar al “cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros, el líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte” (Bracho, García & Jiménez, 2012, sección de Factores del liderazgo transformacional, párr. 2).

### **2.1.2 Variables liderazgo transaccional**

***La recompensa contingente*** “en donde el líder cumple con las expectativas del grupo y que permite alcanzar las metas previstas provee una fuente de recompensa para otros” (Ayoub, 2011, p. 49). Esto se puede ver más enfocado en el sistema de cohesión y recompensa, en donde

se otorgan incentivos en forma de recompensa y a la vez los que no cumplan sus metas se estipula una especie de castigo o cohesión.

*La dirección por excepción activa* los líderes controlan el trabajo de los seguidores y no permiten que el trabajo se desvíe del “deber ser” y se apliquen acciones correctivas para prevenir los errores (Ayoub, 2011).

### **2.1.3 Variables comportamiento pasivo/evitador.**

*Dirección por excepción pasiva* los líderes solo intervienen cuando el rendimiento no es el esperado por los seguidores (Ayoub, 2011) (Avolio & Bass, 2002).

*Laissez faire* se describe como un liderazgo más liberal, siendo el líder una persona pasiva y de tal forma darles poder de decisión a sus seguidores, es decir es un líder que hace y deja hacer, teniendo los trabajadores independencia de toma de decisiones (Avolio & Bass, 2002).

### **2.1.4 Efectos organizacionales**

Los efectos organizacionales son el esfuerzo extra, la efectividad y la satisfacción, estas teorías han sido ampliamente exploradas, siendo de suma importancia para determinar una dirección efectiva, los temas han sido citados y explorados generando así una cantidad considerable de fuentes para analizar cada factor de los diferentes tipos de liderazgo de rango y

la gestión de conocimiento, teniendo en cuenta que toda la información servirá para determinar la relación del liderazgo dentro del concepto de la gestión del conocimiento organizacional, formando un factor común determinante que genere productividad y competitividad en la organización privada, no solo desde el área directiva sino también desde los diferentes niveles de la organización.

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

De acuerdo con las teorías del liderazgo es importante analizar los factores que se tienen en cuenta para el liderazgo de rango total, y es preciso analizar la relación que se tiene con la GC para la mejora en la perdurabilidad empresarial, por lo tanto, el presente proyecto además de verse como un estudio descriptivo, el cual acude a fuentes secundarias, será una investigación con enfoque correlacional causal.

Para la efectividad de la investigación, primero se hará un análisis de las variables tanto del liderazgo de rango total como de la gestión del conocimiento y determinar una relación entre estas, después se realizará un análisis en donde se identificarán los comportamientos de los líderes, para connotar como estos influyen en la dirección y gerencia afectando en la organización privada en Colombia.

De igual forma se estudiarán las diferentes variables que existen en el liderazgo de rango total, con la ayuda de referencias bibliográficas, después se determina el análisis de la aplicación

de estas variables en la Gestión de Conocimiento y en última instancia se establecen las conclusiones.

A partir de los resultados logrados se busca evidenciar la efectividad y el impacto de los comportamientos de las correlaciones identificadas y estudios descriptivos previamente establecidos en la Gestión del Conocimiento.

#### **4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A partir del desarrollo de este proyecto de investigación, se pudo connotar los diferentes tipos de liderazgo de rango total y su influencia en la estructura organizacional privada y como el liderazgo se relaciona dentro de la gestión del conocimiento, influyendo en la calidad de vida de una organización, también se dan a conocer los aspectos más importantes del liderazgo transaccional y transformacional con el fin de brindar conocimientos que contribuyan a la perdurabilidad empresarial y determinar los puntos fundamentales de la gestión del conocimiento y desarrollar un proceso de perdurabilidad de una organización.

Dentro de esta descripción se determinaron diferentes variables fundamentales que influyen en la organización y su perdurabilidad. Las variables que se determinaron en este tipo de liderazgo es la comunicación entre las personas, la capacidad de influir sobre estas y la creatividad para inspirar cambios significativos. En el liderazgo transaccional el líder se destaca por medio de la motivación a través de la recompensa por los objetivos cumplidos y de la misma

forma la sanción si no se cumplen estos. Se puede decir que en este tipo de liderazgo se destaca la variable recompensa y la motivación como factor clave en las personas.

Por otro lado se evidencio que la gestión del conocimiento hoy en día es un factor influyente en el crecimiento y progreso tanto personal como organizacional, considerándolo en las organizaciones como un activo intangible el cual puede llegar ayudar a manifestar y encontrar las oportunidades y retos que se presentan en el ambiente económico cambiante de las organizaciones, siendo de tal forma una habilidad fundamental para generar procesos dinámicos que ayudan a fortalecer las competencias del personal las cuales permiten actuar y determinar las acciones adecuadas para tomar las decisiones acertadas. La gestión del conocimiento a partir del pensamiento estratégico desliga una serie de procesos sustentables de desarrollo esenciales para crear y generar estrategias concretas que aporten a la calidad de vida de una organización, (Peluffo & Catalan, 2002). Se puede destacar distintas variables que son influyentes en la gestión del conocimiento, las cuales abarcan los aspectos más significativos en la GC y “el conocimiento de la organización relacionado con su visión del entorno reside básicamente en tres cuestiones: las personas, la tecnología de la información y los procesos” (Puell, 2008, p. 31).

Para generar un proceso de gestión del conocimiento se puede determinar el liderazgo como un factor importante y se debe cultivar una serie de habilidades en las personas, de igual forma para lograr un desarrollo adecuado de crecimiento por medio de la gestión del conocimiento hay que tener en cuenta la administración de la información, de esta forma se debe empoderar a las personas para generar retención y manejo de la información, de tal manera la organización es capaz de recolectar, almacenar, reagrupar y utilizar la información esencial para el desarrollo de procesos claves para el crecimiento en la organización, se puede utilizar como ejemplo los sistemas de información financieros, donde la información contable es determinante

para evaluar de manera cuantitativa una empresa y de tal forma tomar decisiones para el crecimiento de la empresa.

Uno de los factores determinantes para el logro adecuado de la gestión de la información esta figurada en la capacitación de las personas donde se evidencia el liderazgo transformacional, siendo el líder quien pone en marcha un diseño de sistema según las necesidades de información de la alta gerencia y encamina a los seguidores a la capacitación de dicho sistema, de tal forma que los usuarios puedan procesar la información y comunicarla.

Es importante tener en cuenta el papel del liderazgo a la hora de hablar de la gestión de un conocimiento como “activo intangible” el líder tiene que ser una persona altamente flexible y con pensamiento dinámico (Barbosa, Mihi & Noguera, 2013). Para identificar las oportunidades y amenazas del entorno. Por medio de esto se puede decir que el liderazgo es fundamental para fomentar la identificación de oportunidades para el desarrollo de las empresas, ya que el líder establece herramientas fundamentales para hacer un análisis externo del sector y a partir de esto el liderazgo transaccional es fundamental para obtener resultados más precisos de la situación actual, en donde se les da una recompensa a los seguidores a partir de los resultados obtenidos a partir de la información exógena recopilada para el desarrollo estratégico del estado actual de una empresa y contribuir con la mejora continua.

Dentro del marco de la investigación se puede decir que tanto los puntos fundamentales del liderazgo y los de la gestión del conocimiento tienen un alto grado de correlación que permiten un desarrollo óptimo en la organización. Sin embargo, es necesario establecer una investigación más a fondo donde se pueda medir las variables y se pueda hacer un estudio correlacional completo ya que lo que se expone es un estudio descriptivo basado en referencias bibliográficas.

## 5. LIDERAZGO

*“Liderazgo y aprendizaje son indispensables el uno para el otro”*

**-John F. Kennedy-**

En la actualidad una de las habilidades más importantes para las organizaciones es el liderazgo, la formación de líderes es lo que se desea constantemente y estas son fundamentadas por algunos líderes que se han venido evidenciando a través de la historia como lo son Winston Churchill, Steve Jobs, Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln, Simón Bolívar, Martin Luther King, Nelson Mandela, John F. Kennedy, Sun Tzu, entre muchos otros, los cuales a lo largo de los años han enseñado con sus actos y frases célebres como ser un gran líder y su importancia para el éxito (Pérez, 2008).

Se debe tener en cuenta que las organizaciones se encuentran encaminadas al éxito y su perdurabilidad empresarial, para esto se encuentran en la búsqueda constante de personas con habilidades gerenciales y con un excelente manejo del liderazgo, para la alineación de todos los trabajadores hacia las metas y estrategias de la organización, de igual forma es de suma importancia que no solo se encontrasen en búsqueda de un líder sino de pequeños y grandes líderes, ya que anteriormente solo se entendía como persona líder alguien de poder y grandes cargos, pero en la actualidad el liderazgo puede ser parte hasta de pequeños cargos e incluso personas sin cargos que tenga las habilidades y cualidades necesarias para crear impacto en otras personas, “todo el mundo tiene una historia que vale la pena oír, y todo el mundo conoce alguna lección que vale la pena aprender” (Sharma, 2010, p. 88).

Si en las organizaciones se tuviera como fin la guía de líderes, empezando por el más bajo cargo, se tendría mejor capacidad de manejo hacia los cambios del entorno, es decir si se encuentra “rodeado de gente comprometida, ilusionada y magnifica que trabaja al máximo de sus capacidades, la organización se encontrará de maravilla no solo en tiempos prósperos sino también en las épocas difíciles” (Sharma, 2010, p. 85). Siendo esto de gran importancia, ya que actualmente se debe tener en cuenta la adaptación al entorno cambiantes del mercado y la fácil victoria de las constantes épocas de crisis para la perdurabilidad de las organizaciones colombianas.

Recientemente los estudios señalan que una cantidad considerable de organizaciones en Colombia fracasan dentro de los primeros 3 años especialmente las familiares, ya que se ha evidenciado que en la segunda generación es difícil que se mantenga óptima, en un estudio por la Superintendencia de Sociedades de Colombia del año 2004 se menciona que las causas más importantes que generan crisis económicas en las empresas son el elevado endeudamiento, la reducción en ventas y los malos manejos administrativos, por lo tanto se debe tener en cuenta la importancia no solo una gran idea sino también personas líderes visionarios que las hagan funcionar, por otro lado es de suma importancia los factores determinantes para la perdurabilidad empresarial los cuales son la estrategia, gobierno empresarial, cultura y gestión del conocimiento, es decir la capacidad de proyectarse, el buen manejo de la financiación y cumplimiento de ello, los valores de la empresa y cultura organizacional, y la capacidad constante de conocimiento y liderazgo (Grupo de estudios económicos y financieros, 2012).

En Colombia se pueden mencionar algunos líderes, no solo líderes empresariales sino personas que con sus capacidades de mejora, valores y persistencia han influenciado constantemente a los colombianos.

**Tabla 2***Líderes colombianos y sus habilidades*

Líderes	Habilidades De Liderazgo
Carlos Raúl Yepes – Presidente del Grupo Bancolombia	Transformador de ideas, innovación, su propósito es que Colombia sea prospera, saludable e inclusiva.
Catalina Botero	Persistencia, inteligencia, dureza, lucha constante por el derecho de la gente a expresarse.
Juan Pablo Salazar – Dirige la Fundación Arcángeles.	La voz de los discapacitados para Juan Pablo Salazar “en Colombia hay barreras más grandes que unas escaleras”
Rosmilda Quiñones – La Súper mamá	La creación de Asoparupa Asociación de Parteras Unidas del Pacífico y ser vinculadas laboralmente al sistema de salud, fue gracias a la lucha constante de Rosmilda.
Johana Bahamón – Creadora de fundación Teatro Interno.	Apoyo a las reclusas de la cárcel del Buen Pastor de Bogotá, para ponerlas a pensar moverse y expresarse a través del teatro, se dedica a cambiar la imagen de las reclusas y enseñarles destrezas que les sirvan para tener una vida digna en el encierro.

---

*Fuente: Elaboración propia*

Líderes de Colombia que han llevado a cabo un liderazgo transformacional logrando inspirar a los ciudadanos para el cambio y la mejora del país, ya que con las diferentes habilidades de liderazgo transformacional y transaccional no solo se puede lograr una perdurabilidad organizacional, sino también el cambio de todo un grupo, barrio, comunidad, universidad, población y país, por lo tanto con éste listado se puede evidenciar los diferentes cambios positivos e inspiraciones de líderes en la actualidad a través de un modelo de liderazgo transformacional, logrando la búsqueda continua en mejorar a cada uno de los Colombianos. Por lo tanto, si en las organizaciones se buscará que todos los empleados se enfocarán al liderazgo habría una mayor optimización de cada una de sus cualidades y de tal forma el logro de los objetivos será con un indicador mayor cada día.

## 5.1 Evolución del concepto del liderazgo.

El concepto y percepción de liderazgo ha evolucionado a través de los años, ya que se ha evidenciado desde hace siglos con guerreros, reyes, princesas, militares entre otros, siendo esto determinante para el cambio del concepto del líder y habilidades de liderazgo, sin embargo la necesidad de los seres humanos de liderar y ser seguidores no ha cambiado, ya que las personas necesitan un guía, una persona que les diga cómo mejorar, como hacer las cosas y poder estar todos hacia la misma dirección.

En la Antigüedad la idea de liderazgo explicada por McCauley (2002) connota que:

Implicaba dominación y mando sobre los seguidores: había reyes y súbditos, los reyes lideraban y los súbditos les seguían por ley natural. Esta idea de liderazgo se mantuvo por muchos años. Durante la revolución americana una idea de liderazgo distinta empezó aparecer una como influencia social, en la que el “líder ve la necesidad de respetar y comprender a sus seguidores e intenta motivarlos por medios racionales y emocionales” (McCauley, 2002, p. 2). Incluyendo esto en el desarrollo de la democracia actual, siendo denominado como el liderazgo transaccional por Bass (1985).

**Tabla 3**  
*Modelos cambiantes de liderazgo*

	Antiguo	Tradicional	Moderno
Idea de liderazgo	Dominación	Influencia	Objetivos Comunes
Acción de Liderazgo	Mandar a seguidores	Motivar a seguidores	Crear Compromiso Interno
Desarrollo Liderazgo	Poder de líder	Habilidades interpersonales	Autoconocimiento del líder

*Fuente:* (McCauley, 2002, p. 2)

Se puede evidenciar que el concepto de liderazgo a medida del tiempo ha ido cambiando, pero estos no dejan de existir, ya que son la base para el siguiente concepto y son utilizados dependiendo de la situación y tipo de líder que se apersona de la situación.

Por otro lado, respecto a los filósofos como “Platón describía a los líderes como hombres de oro para distinguirlos de los artesanos y trabajadores, hombres de bronce que, evidentemente no debían liderar. Aristóteles fue el responsable del desarrollo de Alejandro magno, el futuro líder de un imperio” (McCauley, 2002, p. 1). Estos conceptos son enfocados a personas que nacen líderes, lo cual es diferente al impulso de crear y mejorar las habilidades de liderazgo que se evidencian en los conceptos de la actualidad.

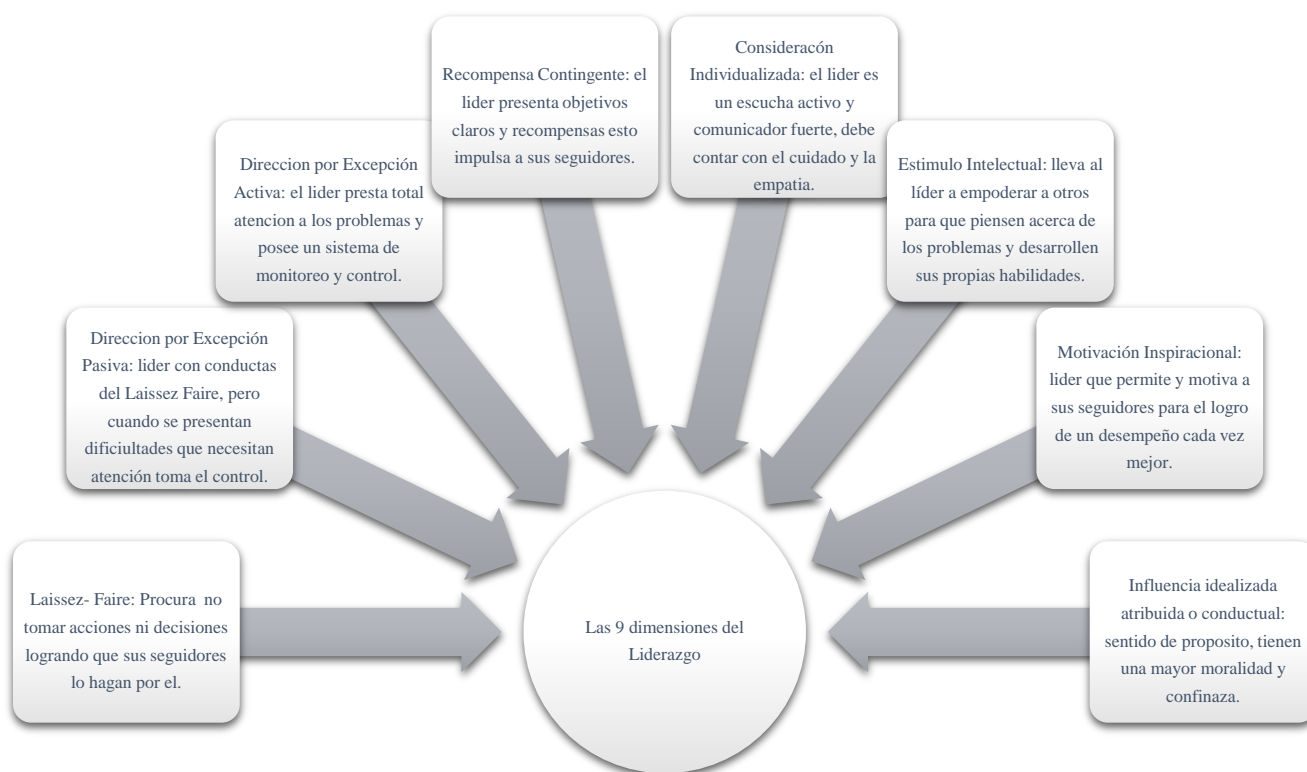
En la actualidad las ideas de habilidades de liderazgo conllevan a diferentes tipos de liderazgo ya que a partir de situaciones se forman líderes, como por ejemplo un visionario que desarrolla y persiste con su idea en una empresa el cual no era necesario tener un gran cargo dentro de ella para que creyeran en él.

## **5.2 Liderazgo rango total y su influencia en la estructura organizacional.**

“El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional” (Mendoza & Ortiz, 2006, p. 119) (Bass, 1999). Se enfatiza que el liderazgo Transaccional es la correlación costo-beneficio, en cambio el Liderazgo Transformacional es hacer que sus seguidores tengan un compromiso con los objetivos de la organización sin interponerse los intereses propios para el fin común, pero Bass argumenta que no solo se ejecuta

una clase de liderazgo sino que un líder podrá mostrarse con actitudes de diferentes tipos de liderazgo dependiendo de las circunstancias.

A partir de dicho concepto que los líderes pueden presentar diferentes conductas dependiendo de las situaciones las cuales pueden combinar los estilos de liderazgo, Bass y Avolio proponen el modelo de rango total Full Range Leadership FRL, el cual tiene como base nueve dimensiones de liderazgo que propusieron (Molero, Recio & Cuadrado, 2010).



**Gráfica 1** Las nueve dimensiones del liderazgo. Adaptado de Avolio & Bass (2004)

De igual forma Bass y Avolio proponen que el Liderazgo de Rango Total asume que puede ser apreciados sobre la base de tres estilos de liderazgo los cuales se han estudiado durante este proyecto y se enfatizará en cada uno de ellos: Liderazgo Transaccional, Liderazgo Transformacional y Laissez Faire (Avolio & Bass, 2002).

## **Liderazgo Transaccional.**

Se trabaja creando estructuras claras en donde se manifiesta lo que el líder desea de sus seguidores y las recompensas para ellos teniendo en cuenta que si no se hace lo esperado habrá cierta sanción. Los intercambios en el liderazgo transaccional implican 4 dimensiones:

**Reconocimiento contingentes** Se vinculan los objetivos a las recompensas con claridad de lo que se desea de cada seguidor, suministran los recursos necesarios, se establecen objetivos en conjunto y se expresan varios tipos de recompensas por desempeños exitosos. Lo más importante es establecer objetivos específicos, medibles, sensatos y con tiempo determinado de logro.

**Administración activa por excepción** Controlan, verifican que no haya desorientaciones y aplican operaciones correctivas para la prevención de errores del trabajo de sus seguidores.

**Administración pasiva por excepción** Intervienen solo cuando los resultados no son esperados o se encuentran en dificultades en las cuales debe retomar el control.

**Liberalismo** El líder provee herramientas suficientes a sus seguidores para la toma de decisiones, careciendo de dirección.

## **Liderazgo Transformacional.**

Bass y Burns definieron diferentes cualidades que hacen parte de un liderazgo enfocado a las empresas, donde se enfatizaba en la información clara y concisa de los objetivos de la organización a sus trabajadores (Largacha & Sierra, 2012). De tal forma poder desarrollar un

mayor nivel de motivacional, creando cambios en la organización y sus empleados llamándole Liderazgo Transformacional y sus características más emblemáticas son:

**Trabajador como persona** Acercamiento al personal de trabajo, percibir a los empleados como ser humano antes como utensilio para pagar dinero.

**Estimulación intelectual** Permitir a los empleados que aporten sus ideas y las mejoras que consideren convenientes.

**Participe del éxito** Se notifica el éxito a sus empleados y se les hace partícipe de estos.

### **Ventajas**

- Desarrollo de habilidades sociales en la organización.
- Se toma al líder como un ejemplo.
- Aumento de la seguridad y autoestima de los empleados.
- Menos rotativo respecto a los puestos de trabajadores.
- Mayores mejoras y nuevas ideas.
- Aprendizaje corporativo.
- Cultura organizacional deseable.

### **Desventajas**

- Resultados visibles a largo plazo.
- No todos los líderes tienen habilidades de liderazgo transformacional.
- Se priva de los detalles de operación de las áreas.

## **Liderazgo laissez faire.**

Se puede connotar como un liderazgo más liberal en donde el líder es pasivo y son los empleados los que tienen mayor manejo y toma de decisión, es más conocido como una persona que hace y deja hacer, dando a los empleados una independencia operativa (Avolio & Bass, 2002). las características de este liderazgo son:

- Los líderes prefieren las normas claras.
- Líderes pasivos y neutros.
- Influyen poco en el éxito empresarial.
- Los empleados tienen libertad en sus funciones.
- El poder están en el grupo de trabajo no en el líder.

### **Ventajas**

- Al ausentarse el líder la organización sigue sus operaciones sin falta.
- Los empleados se sienten más seguros por el empoderamiento.
- Los empleados trabajan con mayor libertad y sin presión.
- Puede haber promociones laborales.

### **Desventajas**

- Sin el suficiente conocimiento de los trabajadores puede haber problemas operativos.
- Sin la formación necesaria pueden haber problemas en las metas y objetivos.
- Poco trabajo en grupo.

Este tipo de liderazgo es más funcional cuando existe una antigüedad en sus trabajadores, con un amplio conocimiento del negocio, sus funciones y los objetivos que se desean lograr, en

otro caso donde el equipo de trabajo es nuevo y no tiene claridad puede realmente fracasar este liderazgo ya que sería necesario orientarlos.

El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) es, desde hace dos décadas, uno de los instrumentos más utilizados para medir el liderazgo en el ámbito organizacional, esta herramienta se fundamenta teóricamente en las ideas de Bass (1985) quien defiende la existencia de dos tipos de liderazgo el transaccional y el transformacional. El MLQ es un cuestionario capaz de medir el liderazgo en el campo de la psicología de las organizaciones. (Molero, Recio & Cuadrado, 2010, p. 495)

Avolio, Bruce J; Bass, Bernard M, (1997), modificaron el cuestionario MLQ inicial, creando “la última versión. Esta versión consta de 45 ítems y es denominada MLQ-5X (Short form)” (Molero, Recio, & Cuadrado, 2010, p. 496). Con la estructura factorial que se evidencia a continuación:

**Tabla 4**

*Estructura factorial del MLQ-5x*

---

Factor De Liderazgo Transformacional

---

Influencia Idealizada (Atribuida)

Influencia Idealizada ( Conducta)

Motivación Inspiracional

Estimulación Intelectual

Consideración Individualizada

---

Factores De Liderazgo Transaccional

---

Recompensa Contingente

Dirección por Excepción (Activa)

---

---

Liderazgo Pasivo / Evitador

---

Dirección por excepción (pasiva)

---

Laissez Faire

---

*Fuente: (Molero, Recio & Cuadrado, 2010, p. 497)*

La estructura factorial:

ha sido cuestionada en los últimos años por las altas correlaciones que los factores de liderazgo transformacional mantienen entre sí y por haberse encontrado también, en muchas ocasiones, una fuerte asociación entre el liderazgo transformacional y el factor transaccional de recompensa contingente. (Molero, Recio & Cuadrado, 2010, p. 500)

## **6. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Al pasar los años se ha concebido la información como un elemento esencial en los múltiples escenarios institucionales, este factor ha tenido un auge en las economías actuales como un pilar fundamental en todos los niveles de la organización, generando así un proceso complejo y difícil de manejar, también se puede evidenciar que el conocimiento se genera a partir de la información, dado a esto se ha ido desarrollando el concepto de la gestión del conocimiento, principalmente para desarrollar y manejar de forma adecuada la información para utilizarla en entornos turbulentos y a favor de la perdurabilidad empresarial.

Para empezar a enfatizar en el concepto del conocimiento es importante señalar que el conocimiento ha remplazado al capital como un factor escaso en la producción y se ha

transformado en uno de los elementos superiores de una empresa (Beazley, 2004). A partir de la evolución y crecimiento constante de las empresas se ha generado el concepto del conocimiento como uno de los elementos primordiales para la creación, mejora y continuidad de las organizaciones. El conocimiento se puede interpretar desde varias perspectivas, ya que a la hora de hablar de una economía actual en donde la información es un punto fundamental para el logro del éxito en las organizaciones, la gestión del conocimiento se define según desde dos perspectivas las cuales se dividen en “conocimiento tácito y conocimiento explícito” (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Este conocimiento tácito es muy personal, muy difícil de plantear en un lenguaje formal. Tiene sus raíces en lo más profundo de las acciones y la experiencia individual, así como en las ideas, valores y emociones de la persona. Esto hace que sea muy difícil de transferir y compartirlo con otros. (Blas, 2009, p. 22) (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Por otro lado se evidencia que en la organización se interpreta como una estructura basada en la autoridad, divisiones, información y especialistas del conocimiento (Drucker, 1999). En donde el objetivo hoy en día de todas las empresas es canalizar la información por medio del conocimiento tácito y explícito, generando así valor agregado para el desarrollo eficiente de la organización y poder enfrentar los retos del actual ambiente empresarial turbulento que va de la mano de la incertidumbre.

## 6.1 Definición conceptual.

El conocimiento ha sufrido múltiples definiciones y ramas que han definido este concepto, para el enfoque que se desea connotar que, con respecto a la gestión del conocimiento, se pretende evidenciar un concepto bibliográfico enfocado a la organización.

Se puede definir la gestión del conocimiento como una herramienta clave en la gerencia empresarial, donde es un factor determinante en todas las áreas de soporte de una empresa, también

Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas. (Iahaba & Leon, 2009, sección de Resumen, párr. 9)

Es decir la gestión del conocimiento procesa y explora el conocimiento en forma de información que se utiliza para generar valor a la empresa, por ejemplo un funcionario de una empresa que produce computadores, después de múltiples investigaciones (desarrollo del conocimiento e información), generó un software competitivo diferente generando valor a la empresa, dado a esto se puede delimitar la gestión del conocimiento en dos partes: el manejo de la información y el manejo del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995).

La administración de la información tiene como punto de referencia el concepto del dato, el cual se puede definir como la unidad más simple de la información donde se puede delimitar como la simple observación de un hecho después de obtener el dato se procesa un conjunto de datos y también se interpreta así mismo para generar la información, posteriormente de obtener la información, se hace una recopilación de esta y se desarrolla para generar el conocimiento (Alonso, 2007). Para determinar el propósito de la gestión de la información se puede decir que

es otorgar componentes que permitan a la organización obtener, originar y transmitir, bajo el esquema de bajo costo, datos y recopilarlos en información de alta calidad, debidamente actualizada y precisa para satisfacer los objetivos de la empresa (Alonso, 2007). Es decir adquirir la información propicia en el tiempo que se necesite, sin afectar significativamente los recursos de tal forma que la organización pueda tomar decisiones adecuadas para el desarrollo de la misma y asegurar la perdurabilidad empresarial.

Para introducir la gestión del conocimiento por medio del aprendizaje empírico bajo el modelo de Nonaka, se connota que actualmente la gestión del conocimiento se define “como la disciplina que persigue la identificación, captura, recuperación, compartimiento, retención y evaluación del conocimiento en las organizaciones” (Barbosa, Mihi & Noguera, 2013, sección de Fundamentos conceptuales de la gestión del conocimiento, párr. 12).

Para los autores Nonaka y Takeuchi “la creación del conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas” (Hernandez & Lahera, 2006, sección de Introducción, párr. 27). Por otro lado, se cataloga de dos maneras: conocimiento explícito y conocimiento tácito (Nonaka & Takeuchi, 1995). Este modelo afirma que la gestión del conocimiento se debe relacionar con dos áreas importantes de la gestión empresarial las cuales son: el liderazgo y recursos humanos, ya que en los dos es un soporte esencial para el desarrollo estable de la organización bajo los parámetros de un ambiente competitivo (Lahaba & Leon, 2009).

El liderazgo es un recurso importante para llevar a cabo la ejecución de la gestión del conocimiento en una organización, bajo el esquema práctico y efectivo donde se pueda compartir el conocimiento y la información de la mejor manera. Por otro lado, el conocimiento y la

información son suministradas y administradas por el capital humano, por lo tanto, es fundamental su compromiso (Lahaba & Leon, 2009).

## 6.2 Gestión del conocimiento en las organizaciones.

El modelo de la GC se evidencia efectiva a partir del entendimiento del proceso de “generación de conocimiento en las organizaciones” (Nonaka & Takeuchi, 1995). Nonaka plantea “las cinco fases de creación de conocimiento organizacional” (Jiménez, 2011). En donde explica cinco circunstancias para crear conocimiento en una organización a partir del conocimiento tácito, es decir a partir de la práctica, el proceso se desglosa en: “compartir el conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos, construir un arquetipo, expandir el conocimiento” (Lopez, Fleitas & Gil, 2008, p. 1).



**Gráfica 2** Creación del conocimiento sistemático. Fuente: Jiménez, (2011)

Este modelo integra la primera fase que es compartir el conocimiento tácito en donde explica que los individuos comparten sus antecedentes, experiencias, sentimientos, emociones, modelos mentales y otros rasgos personales que puedan expresar para generar confianza mutua, es importante generar un campo o entorno en donde los individuos tengan una interacción directa y sea una actividad netamente práctica, este proceso también se puede llamar Socialización y de tal forma se llevaría a cabo de forma exitosa el proceso.

La segunda fase consiste en la exteriorización, la cual se desglosa en dos sub fases: crear conceptos y Justificar los conceptos, en esta fase se puede connotar que la relación entre tanto el conocimiento tácito y el conocimiento explícito se hace más intensa, por un lado la acción de crear los conceptos se resume en la cooperación de los miembros a sintetizar esa información tácita en una serie de conceptos que van encaminados en la misma dirección (Nonaka & Takeuchi, 1995).

El conocimiento se define como “Un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad” (Jiménez, 2011). Siendo importante realizar un filtro de los conceptos generados, por medio de la justificación. Esta justificación consiste en verificar que estos conceptos cubran las necesidades de la organización y para realizar dicha justificación la organización debe crear criterios en donde estos deben ser de carácter estratégicos y visionales (Nonaka & Takeuchi, 1995).

En la cuarta fase del proceso se resume la construcción tangible de estos conceptos justificados, es decir la transformación de estos conceptos en procesos, productos, insumos y otros elementos importantes en la ejecución operativa de la empresa. Cabe resaltar que uno de los elementos primordiales en esta fase es el liderazgo y cooperación organizacional de parte de los departamentos e integrantes para sobrellevar la complejidad que existe en este nivel de la

creación del conocimiento, para que esta fase de creación de conocimiento se lleve de manera exitosa, la materialización de estos conceptos se llama un arquetipo o modelo (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Para terminar el proceso de creación de conocimiento se encuentra la última fase que es la expansión del conocimiento, en donde hace referencia a la fluctuación constante de los conceptos, en donde es necesario retroalimentar, generar nuevos conceptos y expandirlos a tal punto que estos se puedan adaptar a las necesidades constantes de la organización. Esta fase junto con la fase anterior se puede definir como la combinación del conocimiento (Jiménez, 2011) (Nonaka & Takeuchi, 1995).

### **6.3 Pilares.**

Para tener un concepto básico de la gestión del conocimiento se puede dividir en 4 pilares los cuales son: tecnología, personas, procesos y cultura (Rodríguez, 2012).

El primer pilar no solo es un apoyo el cual se debe resaltar en la gestión del conocimiento, también es una determinante influyente en las empresas que se define como el activo principal y el motor organizacional. Las personas son connotadas como el pilar principal en la gestión del conocimiento siendo de tal forma el punto de partida del desarrollo principal del conocimiento, ya que cada persona es participe del aporte de conocimiento en la organización. (Puell, 2008). Este conocimiento y aportes personales se deben tener en cuenta en la alineación estratégica y visionaria de las organizaciones, de tal manera que cada persona contribuya a esta,

por otro lado este pilar está altamente correlacionado con el liderazgo, ya que se requiere el direccionamiento de los agentes hacia la gestión del conocimiento.

A partir de dicha base que son las personas se genera un pilar el cual se denomina cultura, este define los aspectos relacionales y de interacción en donde los agentes pueden colaborar, interactuar y encaminar los conceptos creados desde los procesos de creación de conocimiento que plantea Nonaka y Takeuchi. La cultura también es importante para ver y evaluar el comportamiento de estos agentes hacia el desarrollo del conocimiento para el éxito organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1995).

De igual forma los procesos es un pilar fundamental los cuales:

...para ser reformulados o cambiados totalmente requieren conocimientos. Un nuevo proceso de producción o administrativo encierra conocimientos novedosos porque es diferente y no existe en ninguna otra parte, sí tuviera un error se puede corregir y si no se corrige, conllevará a que se cometa otro error. (Puell, 2008, p. 32)

Es decir que en este pilar la relación entre el conocimiento y los procesos es mutua, ya que para desarrollar y renovar constantemente los procesos se necesitan del conocimiento, pero también para desarrollar conceptos a partir del conocimiento se necesitan los procesos.

Por último, se evidencia el pilar de la tecnología en donde es importante recalcar el término de “tecnologías de la información y comunicación (TIC)” (Suarez, 2007, p. 1). Donde se puede evidenciar que están presentes en cualquier ámbito de la sociedad actual. Se puede definir la TIC como el estudio de técnicas y procesos que permiten el envío y recepción de información a distancia (Suarez, 2007). Teniendo en cuenta que la información se puede representar en datos, los cuales están netamente ligados al conocimiento, ya que los datos son variables fundamentales cuando constituyen un carácter de alta importancia para la organización, de esta forma dichos datos con información fundamental se transforman en conocimiento.

## 7. LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

*“Siembra buenos hábitos para crear cultura”*

El liderazgo se debe llevar a cabo en conjunto con la gestión de conocimiento para un mejor manejo de los empleados y su optimización de habilidades, ya que el Aprendizaje Organizacional AO y la Gestión del Conocimiento GC hacen referencia a que los activos de mayor importancia en una organización es el personal, sus habilidades, conocimiento y capacidad de mejoras continuas, por lo tanto se puede evidenciar que en la actualidad las organizaciones realizan diferentes consultorías, estudios y capacitaciones, hacia el manejo del pensamiento estratégico y la importancia del personal, haciendo mayor énfasis al área de recursos humanos y cultura organizacional para una mayor captación del conocimiento de los empleados, es decir para llevar a cabo una gestión efectiva de sus recursos se debe tener la habilidad de gestionar ciertamente todos los factores productivos con los que cuenta una organización, tales como infraestructura e instalaciones, talento humano, tecnología, procesos productivos y en todas las cadenas de valor o de utilidad, alineándolos hacia los objetivos estratégicos de la organización y optimizando dichos recursos.

Dentro del contexto del Liderazgo y gestión de conocimiento se pueden definir parámetros claves para explicar la relación de estos dos conceptos. Para la gestión del conocimiento es fundamental tener en cuenta la importancia que genera en la organización tanto en las personas, procesos, cultura y tecnología (Puell, 2008). Por otro lado se puede destacar que el liderazgo es fundamental para motivar, dirigir y sobrellevar las personas, por lo tanto por medio del liderazgo se puede gestionar el conocimiento entre las personas, ya que son los

principales agentes de la generación, trasmisión y retroalimentación de la información esencial de la organización.

Los procesos son una parte primordial de la GC siendo fundamental en la cadena de valor de las organizaciones, y por medio del liderazgo se pueden definir parámetros claves en los procesos de la organización, es decir que el líder es una pieza fundamental para detectar y definir los objetivos de los procesos. Por otro lado, en el concepto de la GC se puede definir dentro de la implementación de un proceso el análisis y resolución de problemas, el cual es fundamental la presencia del líder, ya que éste define la estrategia de cómo resolver el conflicto y los seguidores por medio de dichas estrategias hacen la implementación creando un proceso óptimo.

Es de mayor importancia en la actualidad para las organizaciones las habilidades y el conocimiento de los empleados, ya que como se ha mencionado anteriormente es uno de los activos intangible de una empresa creando una mayor competitividad en el mercado con las habilidades de sus trabajadores, teniendo en cuenta el líder de la empresa la responsabilidad social, cuidando a sus empleados con su salud ocupacional y creando constantemente un lugar con ética y cultura organizacional para llevar a cabo la una perdurabilidad en el país, por lo tanto es importante en la actualidad empresarial que todos los empleados se encuentren con el conocimiento adecuado y necesario para la realización de sus tareas, teniendo la claridad sobre las diferentes estrategias y objetivos de la organización para optimizar sus habilidades y para ello también es importante tener un desarrollo continuo de competencias integradoras para fortalecer la capacidad de analizar y resolver problemas desde una perspectiva global.

En la “sociedad actual se viene produciendo un cambio real en la naturaleza y la importancia del conocimiento, lo cual implica un cambio sustantivo en la gestión y el diseño de

las organizaciones” (Bernal, Frost & Sierra, 2014, sección de Marco teórico, párr. 1) (Benavides & Quintana, 2003). Por lo tanto se debe entender a la gestión del conocimiento como:

El recurso estratégico de la nueva sociedad a la que el propio Drucker (1998) denomina sociedad del conocimiento, distinguiéndola de las anteriores porque en esta el conocimiento desempeña un rol esencial, especialmente en lo que tiene que ver con la generación de riqueza. (Bernal, Frost & Sierra, 2014, sección marco teórico, párr. 2)

Enfatizando en que el conocimiento es un componente principal en el desarrollo económico de los países y en la perdurabilidad de las organizaciones, pero no solo es importante tener conocimiento sino realmente la productividad de éste basándose en un esfuerzo de sistematización y organización en donde se aplicará el conocimiento para generar mayor conocimiento llevándose a cabo a partir de un excelente liderazgo (Drucker, 1998).

## **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A lo largo del trabajo de investigación se realizaron múltiples revisiones e investigaciones de los planteamientos teóricos respecto al liderazgo de rango total y la gestión del conocimiento aplicados a un marco de perdurabilidad empresarial. Se estableció un grado de relación altamente arraigado, sin embargo es necesario explorar nuevos estudios abarcando métodos más experimentales en el campo administrativo para obtener mayores resultados.

Dentro del marco contextual del presente trabajo se determinó que los colaboradores o individuos de una organización necesitan desarrollar y retroalimentar habilidades claves a través de un líder, para sobrellevar un proceso de aprendizaje acompañado de la gestión del

conocimiento y así generar procesos dinámicos encaminados a contribuir con el desarrollo empresarial en un panorama turbulento y competitivo.

El líder se consideró como una variable influyente dentro de la relación entre colaboradores y el aprendizaje en la organización, teniendo en cuenta que con lo que respecta a la investigación del liderazgo de rango total se connotó que los líderes desempeñan sus diferentes habilidades y tipos de liderazgo a partir de la situación en la que se encuentren, por lo tanto no se evidencia solo un tipo de liderazgo en las organizaciones.

Otra variable determinante en el aprendizaje son los procesos que se implementen, ya que con estos se puede tener un grado de certeza que el conocimiento se está gestionando de manera correcta, aportando al crecimiento y perdurabilidad empresarial.

Otro factor importante en la perdurabilidad de una empresa es el Aprendizaje Organizacional como un activo importante que contribuye al desarrollo humano en las organizaciones, generando así un factor competitivo estimulando la relación entre los líderes y seguidores, para obtener un mayor beneficio en cuanto a los objetivos de la empresa. El AO influye tanto en los seguidores como en los líderes para contribuir con el crecimiento de una organización, ya que por medio del AO existe la capacitación y conocimiento respecto a cualquier tema organizacional, generando una menor brecha del manejo y gestión de la organización, otorgando un mayor empalme entre colaboradores y líderes para asegurar una optimización en el logro de las metas y estrategias, de igual forma se debe tener en cuenta el empoderamiento de los empleados y el logro del desarrollo de habilidades de liderazgo en cada uno de ellos para una mayor optimización organizacional.

Actualmente se puede evidenciar que uno de los elementos fundamentales para el éxito a nivel empresarial y perdurabilidad en los negocios, es el manejo de la información, por lo tanto,

se determinó que por medio del liderazgo se puede llevar a cabo un proceso de gestión de la información aplicado a los individuos, cultura empresarial, procesos y en la tecnología como variables fundamentales para el éxito de la perdurabilidad (Puell, 2008). En cada ámbito se determinó que el liderazgo de rango total es altamente influyente para generar un manejo más adecuado de la información, creando así una ventaja competitiva.

Por último se destaca que tanto el liderazgo y la gestión del conocimiento son medios para lograr resultados altamente efectivos en el campo de la innovación siendo el liderazgo esencial, ya que los directivos o líderes gerenciales deben construir un proceso para incentivar y encaminar activamente a los empleados hacia la transformación y procesamiento del conocimiento para generar nuevos procesos y oportunidades que formen un factor innovador para construir una organización dinámica y flexible, la cual se pueda adaptar al constante cambio que se puede evidenciar en la actualidad empresarial, es por ello que se observa que actualmente en las organizaciones se realizan constantemente diferentes cursos, capacitaciones y estudios brindados al crecimiento de sus empleados para mayor optimización de sus habilidades, conocimiento y capacidades.

Se recomienda abordar un estudio más práctico donde se determine si las variables son aplicables a un marco empírico dentro de los estudios de la administración. Es importante resaltar que existen mayores abordajes relacionados con el liderazgo de rango total y la gestión del conocimiento, se propone dejar abiertos los estudios para determinar futuros aportes a las ciencias administrativas en términos de perdurabilidad empresarial.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alonso, J. (2007, 8 de Noviembre), Gestión de la información, gestión de contenidos y conocimiento, Salamanca, España: *II Jornadas de trabajo del Grupo SIOU*. Recuperado el 20 Octubre del 2015  
[http://www.bvs.sld.cu/revistas/mciego/alfin\\_2012/alfin\\_folder/2012%20Unidad%206/Bibliograf%EDa/Lect%20B%El%20sicas/Lectura\\_basica\\_5.Gestion\\_de\\_la\\_informacion\\_gestion\\_de\\_contenidos\\_y\\_conocimiento.pdf](http://www.bvs.sld.cu/revistas/mciego/alfin_2012/alfin_folder/2012%20Unidad%206/Bibliograf%EDa/Lect%20B%El%20sicas/Lectura_basica_5.Gestion_de_la_informacion_gestion_de_contenidos_y_conocimiento.pdf)
- Ansoff, H. (Ed).(1965). *The new Corporate Strategy*. California, USA: Editor Wiley.
- Antonakis, J., Cianciolo, A., & Sternberg, R. (2004). *The Nature of Leadership*. Recuperado el 4 Octubre del 2015, de [https://books.google.com.au/books?id=cGHgwn-kXA8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.au/books?id=cGHgwn-kXA8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Avolio, B., & Bass, B. (2002). *Developing potential across a full range of leadership*. Recuperado el 14 Diciembre de 2014, de [http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781135646332\\_sample\\_858512.pdf](http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781135646332_sample_858512.pdf)
- Avolio, B., & Bass, B. (1997). *Multifactor Leadership Questionnaire*. *Mind garden*. Recuperado el 15 Marzo de 2015, de <http://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>
- Avolio, B., & Bass, B. (Ed).(2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual leader form, rater, and scoring key for MLQ (Form 5x- Short)*. Redwood, California: Editorial Mind Garden.
- Ayoub, J. (2011). *Estilo de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Recuperado el 28 de julio de 2016, de <https://books.google.com.co/books?id=pafkvfZqcW4C&printsec=frontcover&dq=estilos+de+liderazgo+y+su+eficacia+en+la+administracion+publica+mexicana&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewikpfX56p7OAhXBQCYKHZNObMgQ6AEILzAA#v=onepage&q=estilos%20de%20liderazgo%20y%20su%20efic>
- Barbosa, D. H. (2009). *La gestión del conocimiento desde la perspectiva de la dirección estratégica de recursos humanos*. En M. P. Grueso , C. E. Maldonado , y C. E. Toca , *Áreas funcionales para la reflexión: marketing y recursos humanos* (pág. 184). Bogotá: Universidad del Rosario .
- Barbosa, D. H., Mihi Ramirez, A., & Noguera Hidalgo, Á. (2013, 13 de Diciembre). *Gestión del conocimiento y liderazgo: Perspectivas de relación* *Diversitas, Universidad Santo Tomas*. Recuperado el 27 de Febrero de 2016, de <http://revistas.usta.edu.co/index.php/diversitas/article/view/1565/2213>
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*. Volumen 17 N° 1. 99- 120 . Recuperado el Agosto de 2014, de [http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall%202015/Barney%20\(1991\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Barney%20(1991).pdf)
- Bass, B. M. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. *Taylor Francis Online*. Recuperado el Febrero de 2015, de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/135943299398410>

- Bass, B., & Riggio, E. G. (Ed.).(2006). *Transformational leadership*. Mahwah, USA: Editorial Psychology Press.
- Beazley, H. (2004). Continuidad del Conocimiento En las empresas . En H. Beazley. Bogota, Colombia: Norma.
- Benavides, C. Á., & Quintana, C. (2003). Gestión del conocimiento y calidad total. Recuperado el 16 de Febrero de 2016, de [https://books.google.com.co/books?id=lCC5BgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=lCC5BgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Bernal, C. A., Frost, J. S., & Sierra, H. D. (2014). Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica. Recuperado el 2 de Junio de 2016, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232014000100010](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232014000100010)
- Blas, L. (2009). Gestión del conocimiento, ¿de que estamos hablando?. *petrotecnia*. Recuperado el 24 de Julio de 2016, de [http://www.petrotecnia.com.ar/junio09/gest.conoc\\_Blas.pdf](http://www.petrotecnia.com.ar/junio09/gest.conoc_Blas.pdf)
- Bracho Parra, O. d., García Guiliany, J. E., & Jiménez Medina, E. E. (2012). Factores de liderazgo transformacional en contralorías municipales del estado zulía. *Coceptum*. Recuperado el 2 de Julio de 2016, de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/viewArticle/1589/3029>
- Castañeda, D. I. (2009). Aprendizaje Organizacional: Conceptos y Oportunidades para la Psicología. En M. C. Aguilar , y E. Rentería , *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (pág. 691). Bogotá: Universidad Santo Tomás .
- Contreras , F. (2008). Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación. *Intenational Journal of Psychological Research*. Recuperado el Noviembre de 2014, de <http://www.redalyc.org/pdf/2990/299023508008.pdf>
- Documento descriptivo de las líneas de investigación. (Agosto de 2013). *Universidad del Rosario*. Recuperado el Julio de 2014, de Facultad de Adminitación dirección de invertigaciones: e-Investigacion/Proyectos/2--Efecto-de-los-comportamientos-de-liderazgo-sobre-el-nivel-de-resiliencia-de-los-subordinados.pdf
- Drucker, P. (Ed).(1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Drucker, P. F. (1998). The Coming of the New Organazation. *Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Press*. Recuperado el Febrero de 2016, de [http://www.csis.yzu.edu/~rjohn/lectures2/week02/The\\_Coming\\_of\\_the\\_New\\_Organizati on.PDF](http://www.csis.yzu.edu/~rjohn/lectures2/week02/The_Coming_of_the_New_Organizati on.PDF)
- Garzón, M. A., & Fisher, A. L. (2008). Pensamiento & gestión. *Revistas científicas Universidad del Norte*. Recuperado el 25 de mayo de 2016, de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n24/n24a08.pdf>
- Grupo de estudios económicos y financieros. (2012, 4 de Septiembre). Causa de insolvencia empresarial. *Superintencia de Sociedades*, 4(Edicción 4), 36. Recuperado el 20 de Enero de 2015, de [http://www.supersociedades.gov.co/web/Ntrabajo/3\\_REVISTA\\_SUPERSOCIEDADES\\_2012\\_4\\_de\\_septiembre.pdf](http://www.supersociedades.gov.co/web/Ntrabajo/3_REVISTA_SUPERSOCIEDADES_2012_4_de_septiembre.pdf)
- Hernandez, F. E., & Lahera, Y. M. (2006, 18 de Enero). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. Recuperado el 26 de Julio de 2016, de [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_1\\_06/aci03106.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci03106.htm)

- House, R., & Adiya, R. (1997). The Social Scientific Study Of Leadership: Quo Vadis?. *Journal Management Volumen 23, N°3, 409 - 473*. Recuperado el Marzo de 2014, de [http://web.mit.edu/psgleadership/pdf/1\\_required\\_reading/Scientific%20views%20on%20Leadership.pdf](http://web.mit.edu/psgleadership/pdf/1_required_reading/Scientific%20views%20on%20Leadership.pdf)
- Jiménez, R. (2011). Comunicación y tipo de información para el desarrollo del conocimiento organizacional. [Gráfico] Recuperado el 8 de Enero de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-tipos-de-informacion-desarrollo-conocimiento-organizacional/>
- Lahaba, Y., & Leon, M. (2009). la gestion del conocimiento: una nueva perspectiva de las organizaciones. Recuperado el 8 de Enero de 2016, de [http://www.unicauca.edu.co/innovacioncauca/sites/default/files/documentos\\_demanda\\_conocimiento/zzzzzzDocumento-demanda.pdf](http://www.unicauca.edu.co/innovacioncauca/sites/default/files/documentos_demanda_conocimiento/zzzzzzDocumento-demanda.pdf)
- Largacha Martínez, C., & Sierra Miguéz, M. (2012). ¿Necesita poder el líder?. *Revista de estudios avanzados de liderazgo, 1, 57*. Recuperado el 5 de Marzo de 2015, de [https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL\\_Vol1Num1.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL_Vol1Num1.pdf)
- Lopez, G., Fleitas, M. S., & Gil, M. D. (2008, 15 de Febrero). Mecanismo operativo modelo para el aprendizaje organizacional en mpymes del sector comercial. *Red de revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Recuperado el 26 de Julio de 2016, de <http://www.redalyc.org/html/3604/360433566007/>
- Martín, A. D. (2010). *Introducción al liderazgo organizacional. Teoría y metodología*. Madrid, España: S.L-DYKINSON.
- McCauley, C. D. (2002). El concepto cambiante del liderazgo. *SlideShare*. Recuperado el 26 de Febrero de 2016, de <http://es.slideshare.net/Euroleadership/el-concepto-cambiante-del-liderazgo-pdf>
- McCauley, C. D. (2002). Asignaciones para el desarrollo. Creación de experiencias de aprendizaje sin cambiar de trabajo. [Tabla]. Recuperado el Febrero de 2015, de [https://books.google.com.co/books?id=0\\_sxxCXqCjAC&pg=PA53&lpg=PA53&dq=Cynthia+D.+McCauley+%282002%29&source=bl&ots=PsYUt4C93a&sig=skmkaKyt0-ET4liZzUXX4mnfS10&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Cynthia%20D.%20McCauley%20\(2002\)&f=false](https://books.google.com.co/books?id=0_sxxCXqCjAC&pg=PA53&lpg=PA53&dq=Cynthia+D.+McCauley+%282002%29&source=bl&ots=PsYUt4C93a&sig=skmkaKyt0-ET4liZzUXX4mnfS10&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Cynthia%20D.%20McCauley%20(2002)&f=false)
- McCauley, C. D. (2002). Asignaciones para el desarrollo. Creación de experiencias de aprendizaje sin cambiar de trabajo. North Carolina, USA: CCL Press. Recuperado el Febrero de 2015, de [https://books.google.com.co/books?id=0\\_sxxCXqCjAC&pg=PA53&lpg=PA53&dq=Cynthia+D.+McCauley+%282002%29&source=bl&ots=PsYUt4C93a&sig=skmkaKyt0-ET4liZzUXX4mnfS10&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Cynthia%20D.%20McCauley%20\(2002\)&f=false](https://books.google.com.co/books?id=0_sxxCXqCjAC&pg=PA53&lpg=PA53&dq=Cynthia+D.+McCauley+%282002%29&source=bl&ots=PsYUt4C93a&sig=skmkaKyt0-ET4liZzUXX4mnfS10&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Cynthia%20D.%20McCauley%20(2002)&f=false)
- Mendoza, M. R., & Ortiz, C. (2006, Junio). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *revista facultad de ciencias económicas*. Recuperado el Febrero de 2015, de <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/EI%20liderazgo%20transformac.pdf>
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del MLQ en una muestra española. *Psicothema*. Recuperado el Febrero de 2015, de <http://www.psicothema.com/pdf/3758.pdf>

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (Ed.). (1995). *The Knowledge-creating Company, How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, USA: Oxford university press .
- Papeles de inteligencia. (2011, 25 de Septiembre). papeles de inteligencia transformamos la informacion en tu ventaja competitiva. *Qué es gestión del conocimiento*. Recuperado el 28 de Julio de 2016, de [papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/](http://papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/)
- Peluffo, M., & Catalan, E. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. *Instituto latinoamericano y del caribe de planificación económica y social- ILPES*. Recuperado el 25 Julio de 2014, de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617\\_es.pdf?sequen](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617_es.pdf?sequen)
- Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. *Oxford Scholarship Online*. Recuperado el 20 Julio de 2014, de <http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/0198289774.001.0001/acprof-9780198289777>
- Pérez, V. (2008, 20 de Julio). Habilidades de liderazgo y desempeño empresarial. *Gestiopolis*. Recuperado el 20 Julio de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/habilidades-liderazgo-desempeno-empresarial/>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1991). La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve. *Dialnet*. Recuperado el 15 de Agosto de 2014, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=62835>
- Puell, J. (2008). La gestión del conocimiento como disciplina empresarial. *Revista de investigación de la Fac. de Ciencias Administrativa*. Recuperado el 28 de marzo de 2016, de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v11\\_n21/pdf/a04v11n21.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v11_n21/pdf/a04v11n21.pdf)
- Real Academia Española. (s.f.). *Asociación de Academias de la Lengua Española*. España: RAE.es. Recuperado el 25 de Julio de 2016, de <http://dle.rae.es/?id=NH60fdB>
- Rivera, H. A. (2012, 20 de Mayo). Universidad del Valle. (U. d. Cuadernos de Administración, Editor). *Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos*. Recuperado el 20 de Marzo de 2014, de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/6535/1/perdurabilidad%20empresarial.pdf>
- Rodríguez, I. (28 de Enero de 2012). Pilares de la Gestión del Conocimiento [Mensaje en blog]. *Gestión del conocimiento blog*. Recuperado el 25 de Julio de 2016, de <http://lagestiondeconocimiento.blogspot.com.co/2012/01/pilares-de-la-gestion-del-conocimiento.html>
- Sanchez, I. D. (2008). Scielo. Los estilos de dirección y liderazgo propuesta de un modelo de caracterización y análisis Recuperado el 28 de Julio de 2016, de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n25/n25a02.pdf>
- Sharma, R. (2010). El líder que no tenía cargo. Recuperado el 8 de Enero de 2015, de [https://books.google.com.co/books?id=xVBHULKmoOAC&printsec=frontcover&dq=el+lider+que+no+tenia+cargo&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=xVBHULKmoOAC&printsec=frontcover&dq=el+lider+que+no+tenia+cargo&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Suarez, R. C. (2007). *Tecnologías de la Información Y la Comunicación*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016, de <https://aprendemosexcel.wikispaces.com/file/view/tecnologias.pdf>
- Trógolo, M. A., Pereyra, A. P., & Sponton, C. (2013). *scielo ciencia y trabajo*. doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000300008>

Vega, C., & Zavala, G. (2004, Enero). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. *ResearchGate*. Recuperado el 25 de Marzo de 2014, de [https://www.researchgate.net/publication/40879506\\_Adaptacion\\_del\\_Cuestionario\\_Multifactorial\\_de\\_Liderazgo\\_MLQ\\_Forma\\_5X\\_Corta\\_de\\_B\\_Bass\\_y\\_B\\_Avolio\\_al\\_contexto\\_organizacional\\_chileno](https://www.researchgate.net/publication/40879506_Adaptacion_del_Cuestionario_Multifactorial_de_Liderazgo_MLQ_Forma_5X_Corta_de_B_Bass_y_B_Avolio_al_contexto_organizacional_chileno)