UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO

DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

RELACIONES ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y CAPITAL SOCIAL INTERNO CON EL INTERCAMBIO DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA

ELIU GALMICHE FRÍAS

BAJO LA DIRECCIÓN DE:

DRA. EDITH GEORGINA SURDEZ PÉREZ

EN CO-DIRECCIÓN

DRA. NORMA AGUILAR MORALES

VILLAHERMOSA, TABASCO, OCTUBRE 2024.

UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO

DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

RELACIONES ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y CAPITAL SOCIAL INTERNO CON EL INTERCAMBIO DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA

ELIU GALMICHE FRÍAS

BAJO LA DIRECCIÓN DE:

DRA. EDITH GEORGINA SURDEZ PÉREZ

EN CO-DIRECCIÓN

DRA. NORMA AGUILAR MORALES

VILLAHERMOSA, TABASCO, OCTUBRE 2024.

Declaración de Autoría y Originalidad

En la Ciudad de Villahermosa, Tabasco el día 03 del mes octubre del año 2024, el que suscribe **Eliu Galmiche Frias** alumno del Programa de Doctorado en Administración Educativa con número de matrícula **212B42005**, adscrito a la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, como autor(a) de la Tesis presentada para la obtención del Grado de **Doctor en Administración Educativa** y titulada **RELACIONES ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y CAPITAL SOCIAL INTERNO CON EL INTERCAMBIO DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL** dirigida por la **Dra. Edith Georgina Surdez Pérez** y codirigida por la **Dra. Norma Aguilar Morales**.

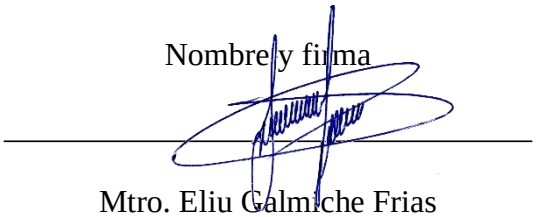
DECLARO QUE:

La Tesis es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente, en particular, la LEY FEDERAL DEL DERECHO DE AUTOR (Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley Federal del Derecho de Autor del 01 de Julio de 2020 regularizando y aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), en particular, las disposiciones referidas al derecho de cita.

Del mismo modo, asumo frente a la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad o contenido de la Tesis presentada de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente

Villahermosa, Tabasco a 03 de octubre de 2024.

Nombre y firma



Mtro. Eliu Galmiche Frias

Carta de Cesión de Derechos

Villahermosa., Tabasco a 03 de octubre de 2024.

Por medio de la presente manifestamos haber colaborado como AUTOR y/o en la producción, creación y/o realización de la obra denominada **RELACIONES ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y CAPITAL SOCIAL INTERNO CON EL INTERCAMBIO DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL**.

Con fundamento en el artículo 83 de la Ley Federal del Derecho de Autor y toda vez que, la creación y/o realización de la obra antes mencionada se realizó bajo la comisión de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco; entendemos y aceptamos el alcance del artículo en mención, de que tenemos el derecho al reconocimiento como autores de la obra, y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco mantendrá en un 100% la titularidad de los derechos patrimoniales por un período de 20 años sobre la obra en la que colaboramos, por lo anterior, cedemos el derecho patrimonial exclusivo en favor de la Universidad.

COLABORADORES

Alumno Mtro. Eliu Galmiche Frias	Directora de la Tesis Dra. Edith Georgina Surdez Pérez	Co-Directora de la Tesis Dra. Norma Aguilar Morales

Oficio: DACEA/DIRECCION/1676/2024
Villahermosa, Tabasco; a 05 de septiembre de 2024
Autorización de Impresión

LIC. MARIBEL VALENCIA THOMPSON
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN
Y TITULACIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES
P R E S E N T E

De conformidad con lo establecido en el Art. 75 fracción V, Art. 76 fracción III, así como el Art. 77 fracciones I, II y III del Reglamento General de Estudios de Posgrado (vigente) de la UJAT, me permito comunicar que la **Dra. Edith Georgina Surdez Pérez** (Directora) y la **Dra. Norma Aguilar Morales** (Codirectora), dirigieron y supervisaron la tesis:

"RELACIONES ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y CAPITAL SOCIAL INTERNO CON EL INTERCAMBIO DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL"

Proyecto de investigación elaborado por el **C. Eliu Galmiche Frías** egresado del Doctorado en Administración Educativa. Los miembros del Jurado de Examen Profesional, integrado por los profesores: Dra. Deneb Elí Magaña Medina, Dra. Norma Aguilar Morales, Dra. Edith Georgina Surdez Pérez, Dr. Ángel Alberto Valdés Cuervo, Dra. Aida Dinorah García Álvarez, Dra. Jessica Esther Cruz Velazco y Dra. Fabiola de Jesús Mapén Franco; autorizaron el trabajo de tesis después de revisar y señalar las modificaciones pertinentes, misma que el interesado efectuó. Por lo tanto, ***puede imprimirse.***

ATENTAMENTE

MTRO. JOSÉ JUAN PAZ REYES
DIRECTOR

UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO
DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
DIRECCIÓN

c.c.p. Dr. Arturo Martínez de Escobar Fernández. -Coordinador de Investigación y Posgrado.
c.c.p. Archivo

Agradecimientos

Agradezco al creador por la vida, la salud y el amor.

También al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT) al autorizar una beca económica para solventar los gastos de cursar los estudios de doctorado durante el periodo de tres años.

Al Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Tabasco (CECyTE Tabasco) por colaborar con la beca comisión, que fue un aliciente desde el inicio de clases.

Agradezco afectuosamente a la Dra. Edith Georgina Surdez Pérez por su ayuda, guía disponibilidad, paciencia, conocimientos y bondad en todo momento.

A la Dra. Norma Aguilar Morales por sus acertadas observaciones, sugerencias y entusiasmo a la mejora de este proyecto de investigación.

A la Dra. Deneb Elí Magaña Medina por todo el cocimiento, disponibilidad generosa y acompañamiento durante los tres años.

A la Dra. Erika Guadalupe May Guillermo por su confianza, colaboración y apoyo para la conclusión de la tesis.

A mi adorada madre, mis hermanas, hermanos, cuñadas, cuñados y sobrinos que son pilares en mi vida y ejemplo de unidad.

Dedico esta tesis a mi esposa Aicefira y a mis bendiciones Diego y Diana, por creer en mí, en el amor y el valor de estar juntos.

Nota del Autor

Eliu Galmiche Frias https://orcid.org/0000-0002-4074-1685

Eliu Galmiche Frias es Maestro en Tecnología de la computación, Labora en el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Tabasco. Actualmente es miembro del Sistema Estatal de Investigadores.

No tengo conflicto de interés que revelar.

La correspondencia referente a este estudio de investigación debe dirigirse a Eliu Galmiche Frias, División Académica de Ciencias Económico Administrativas, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. Correo electrónico: eliu.galmiche@hotmail.com.

Contenido

Índice de Tablas /i

Índice de Figuras /iv

Índice de Apéndices /v

Resumen /vi

Abstract /vii

Introducción /viii

Capitulo I.- Introducción /1

Antecedentes del problema /2
Intercambio del Conocimiento Organizacional /2
Capital Social Interno /3
Estilos de Liderazgo /4

Planteamiento del Problema de Investigación /8

Pregunta de Investigación /11

Objetivos de la Investigación /12
Objetivo General /12
Objetivos Específicos /12

Justificación /13

Hipótesis /14

Delimitación del Estudio /14

Capítulo II: Marco Teórico /16

Intercambio del Conocimiento Organizacional /17
Clasificación del Conocimiento Organizacional /18
Teoría del Intercambio del Conocimiento Organizacional por Nonaka, y Takeuchi /20
Modelos de Nonaka y Takeuchi /23
Modelo de Contreras Pacheco /24
Modelo de Alavi y Leidner /25
Modelo de Ouakouak y Ouedraogo /25
Modelo de Hoang y Truong /27
Modelo de Kang, Kim y Chang /28
Otras Teorías /31
Constructo del Intercambio del Conocimiento Organizacional /31

Capital Social Interno /32
Modelo por Delgado Verde /34

Modelo por Hoang y Truong /34
Modelo de Yen /36
Constructo del Capital Social Interno /37
Estilos de Liderazgo /37
Antecedentes Teóricos de los Estilos de Liderazgo /38
Teorías y Enfoques de los Estilos de Liderazgo /40
Modelo Centrado en el Líder o Teoría de los Rasgos /41
Los Estilos de Liderazgo de Kurt Lewin y Lippitt /44
Constructo del Estilo de Liderazgo /51
CECyTE Tabasco /51
Diseño del Modelo Teórico de la Investigación /53
Capitulo III Metodología /55
Diseño Metodológico /56
Procedimiento de muestreo /57
Muestra /58
Tipo de Investigación /58
Diseño de Investigación /58
Psicometría /59
Medidas y Covariables /59
Fiabilidad /72
Validez de la estructura interna 73
Elementos Básicos en Medición del Análisis Exploratorio /73
Supuestos para el Análisis Multivariante /73
Validez de Constructo (Análisis Factorial Exploratorio) /75
Análisis Factorial Confirmatorio /78
Estrategia analítica /86
Capitulo IV Resultados /88
Exploración de Datos /89
Datos Vacíos /89
Atípicos /89
No comprometidos /90
Caracterización de la Muestra /90
Descriptivos por constructos /91
Análisis de correlación /93
Diseño del modelo parsimonioso /93
Capitulo V. Discusión y Conclusión /96
Discusión /97

Conclusión /98

Referencias /100

Apéndice /114

Índice de Tablas

Tabla 1 Diferentes tipos de conocimiento /19

Tabla 2 Clasificación del conocimiento organizacional /19

Tabla 3 Modelos para el intercambio del conocimiento /24

Tabla 4 Definiciones de Liderazgo /40

Tabla 5 Características esenciales y rasgos psicológicos de los lideres /41

Tabla 6 Estilos básicos del ejercicio del liderazgo /43

Tabla 7 Liderazgo y los estilos de dirección /43

Tabla 8 Características de la teoría "X" y "Y" /44

Tabla 9 Ventajas y desventajas de los tipos de lideres/ 45

Tabla 10 Variables determinantes del liderazgo situacional /46

Tabla 11 Tipos de liderazgo /46

Tabla 12 Dimensiones del Liderazgo Transformacional /48

Tabla 13 Dimensiones del Liderazgo Transaccional /49

Tabla 14 MLQ cuestionario 5X por factores /50

Tabla 15 Planteles del CECyTE Tabasco /52

Tabla 16 Distribución del personal del CECYTE Tabasco por planteles /57

Tabla 17 Operacionalización de la variable intercambio del conocimiento organizacional /60

Tabla 18 Operacionalización de la variable Capital Social Interno /60

Tabla 19 Operacionalización de la variable Estilos de Liderazgo /62

Tabla 20 Especificaciones de los factores de la escala /66

Tabla 21 Ítems de acuerdo a información, evidencia, juicio y valoración de expertos /70

Tabla 22 Fiabilidad del Capital Social Interno, Intercambio del conocimiento Organizacional, Estilos de Liderazgo Transformacional y Estilo de Liderazgo Transaccional /72

Tabla 23 Validez de los constructos Capital Social Interno, Intercambio del conocimiento Organizacional, Estilos de Liderazgo Transformacional y Estilo de Liderazgo Transaccional /85

Tabla 24 Distribución de frecuencia por cuartiles de Intercambio del Conocimiento Organizacional /91

Tabla 25 Distribución de frecuencia por cuartiles de capital social interno/ 92

Tabla 26 Distribución de frecuencia por cuartiles de Estilos de Liderazgo /92

Tabla 27 Correlación entre variables del modelo, según la prueba r Pearson /93

Tabla 28 Valores de la Matriz patrón del intercambio del conocimiento organizacional, piloto /119

Tabla 29 Valores de la Matriz patrón del capital social interno, piloto /120

Tabla 30 Valores de la Matriz patrón del Liderazgo Transformacional, piloto /121

Tabla 31 Valores de la Matriz patrón del Liderazgo Transaccional, piloto /122

Tabla 32 Pruebas de normalidad, Asimetría, Curtosis y Kolmogorov-Smirnov /126

Tabla 33 Coeficiente de Mardia /129

Tabla 34 Homocedasticidad a través de la Prueba de Levene /131

Tabla 35 Estadístico de no colinealidad /133

Tabla 36 Valores de la matriz patrón del intercambio del conocimiento organizacional /136

Tabla 37 Valores de la matriz patrón del capital social interno /137

Tabla 38 Valores de la matriz patrón del Liderazgo Transformacional /138

Tabla 39 Valores de la matriz patrón del Liderazgo Transaccional /139

Tabla 40 Normalidad multivariante por el coeficiente de Mardia /140

Tabla 41 Homocedasticidad de varianza /142

Tabla 42 Estadístico de no colinealidad /144

Tabla 43 Independencia de los residuos de Durbin-Watson /146

Tabla 44 Estadístico de detección de datos vacíos o en cero /147

Tabla 45 Detección de registros atípicos multivariantes /150

Índice de Figuras

Figura 1 Espiral del conocimiento organizacional /21

Figura 2 Modelo de intercambio de conocimientos de Contreras Pacheco /24

Figura 3 Modelo de la creación del conocimiento /25

Figura 4 Modelo de Ouakouak y Ouedraogo /27

Figura 5 Modelo conceptual de Hoang y Truong /28

Figura 6 Modelo de Intercambio del conocimiento según Kang, Kim, y Chang /30

Figura 7 Modelo por Delgado Verde /34

Figura 8 Modelo conceptual de Hoang y Truong /35

Figura 9 Modelo de Yen /36

Figura 10 Diseño del modelo teórico de la investigación /54

Figura 11 Validez de Constructo Intercambio del Conocimiento Organizacional ajustado /81

Figura 12 Validez de Constructo de la variable Capital Social Interno ajustado /82

Figura 13 Validez de Constructo Estilos de Liderazgo Transformacional ajustado /83

Figura 14 Validez de Constructo Estilos de Liderazgo Transaccional ajustado /84

Figura 15 Diseño del modelo parsimonioso /95

Índice de Apéndices

Apéndice A. Gráficos de la encuesta a personal clave del CECyTE Tabasco 114

Apéndice B. Oficio de autorización de acceso a la aplicación de la encuesta 115

Apéndice C. Formato para Instrumento de encuesta, Piloto 116

Apéndice D. Análisis factorial exploratorio, piloto 119

Apéndice E. Instrumento de medición de datos 123

Apéndice F. Pruebas de normalidad 126

Apéndice G. Análisis factorial exploratorio 136

Apéndice H. Supuestos para el Análisis Multivariante 140

Apéndice I. Estadístico de detección de datos vacíos o en cero 147

Apéndice J. Registros atípicos multivariantes 150

Resumen

El intercambio de conocimientos organizacionales contribuye a que las instituciones aprendan de su propia experiencia, generen infraestructuras organizacionales y desarrollen habilidades básicas para documentar y compartir conocimientos, resolver desafíos y modelar soluciones. El objetivo de esta investigación es probar la sostenibilidad empírica de un modelo teórico que constituye las relaciones entre Estilos de Liderazgo y Capital Social Interno con el Intercambio del Conocimiento Organizacional. La investigación se determina bajo el enfoque de investigación cuantitativa, no experimental, transaccional y explicativa, mediante un análisis de ecuaciones estructurales. Se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario con escala tipo Likert de 7 puntos (1 = nunca a 7 = siempre), probado de manera factorial. Los resultados del análisis estructural mostraron un buen ajuste del modelo, con relaciones positivas entre las variables. Se concluye que una oportunidad para que las instituciones logren un intercambio de conocimiento organizacional efectivo radica en el capital social interno. Estos hallazgos aportan conocimientos para las disciplinas asociadas a la formación gerencial y para los procesos internos de las organizaciones, dando valor al know-how (conocimiento tácito) de los empleados y a la gestión para fortalecer los componentes del CSI en sus dimensiones estructural, cognitiva y relacional.

***Palabras clave*:** intercambio de conocimiento organizacional, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, capital social cognitivo interno, capital social relacional interno, capital social estructural interno.

Abstract

Organizational knowledge sharing helps institutions learn from their experience, generate organizational infrastructures, and develop basic skills to document and share knowledge, solve challenges, and model solutions. This research aims to test the empirical sustainability of a theoretical model that constitutes the relationships between Leadership Styles and Internal Social Capital with Organizational Knowledge Sharing. The research is determined under the quantitative, non-experimental, transactional, and explanatory research approach by means of a structural equation analysis. A 7-point Likert-type scale questionnaire (1 = never to 7 = always), factorially tested, was used as a data collection instrument. The structural analysis results showed a good fit of the model, with positive relationships between the variables. It is concluded that an opportunity for institutions to achieve adequate organizational knowledge-sharing lies in internal social capital. These findings provide insights into the disciplines associated with management training and organizations' internal processes, giving value to the know-how (tacit knowledge) of employees and management to strengthen the components of CSI in its structural, cognitive, and relational dimensions.

Keywords: organizational knowledge sharing, transformational leadership, transactional leadership, internal cognitive social capital, internal relational social capital, internal structural social capital

Introducción

Los autores más influyentes en la creación de conocimiento organizacional son Nonaka y Takeuchi (1995), quienes describieron la llamada "espiral de creación de conocimiento organizacional" e identificaron cuatro modos de transferencia del conocimiento organizacional (es decir, combinación, externalización, internalización y socialización). Contreras-Pacheco et al. (2019) desarrollaron un modelo en el que identificaron la motivación intrínseca como un determinante de la adquisición y transferencia de conocimientos, influenciada por los valores personales del poseedor del conocimiento.

En concreto, (Alonso & Vega, 2024; Hoang & Truong, 2021) enfatizan que los líderes organizacionales están interesados en compartir conocimiento (tácito y explícito) porque contribuye a alcanzar metas con un desempeño óptimo. Actualmente, la investigación sobre los factores que contribuyen al intercambio de conocimiento organizacional (ICO) es significativa porque afecta la productividad y la probabilidad de supervivencia organizacional (Argote et al., 2000), puesto que las relaciones entre los empleados en el intercambio de conocimiento organizacional ayudan a establecer según (Zapata, 2023) un buen ambiente laboral. La difusión del conocimiento en áreas donde el conocimiento está poco disponible es importante porque puede conducir a la innovación en las organizaciones (Kühne et al., 2013). Sin embargo, escasos estudios han identificado elementos que faciliten el intercambio de conocimientos organizacionales (ICO). En este sentido, el propósito de este estudio es probar la sostenibilidad empírica del modelo teórico que define la relación entre estilo de liderazgo (EL) y capital social interno (CSI) a través de ICO basándose en las siguientes dos hipótesis:

Hipótesis 1 (H1): Capital Social Interno tiene una relación positiva y significativa con el intercambio de conocimientos organizacionales. Hipótesis 2 (H2): Existe una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo con el intercambio de conocimientos organizacional.

Capitulo I.- Introducción

Antecedentes del problema

En las organizaciones se identifican aspectos tales como: intercambio de conocimiento organizacional, capital social interno y estilos de liderazgo, implican procesos y medios para el intercambio del conocimiento organizacional, para este tema de investigación se iniciará considerando cada una de las variables de estudios.

Intercambio del Conocimiento Organizacional

Desde la antigüedad clásica, el origen del conocimiento y unificando objetivos a través de filósofos de ese tiempo para obtener una realidad completa del Intercambio del Conocimiento Organizacional, así también pensadores dan origen a la ciencia y el saber, formulando un todo a partir del conocimiento y el uso de términos como episteme, saber y ciencia.

Desde Sócrates hasta el siglo XX, la manera de percibir el conocimiento ha sido desde perspectivas diferentes y muy acorde al contexto. Los conocimientos permiten a las sociedades reaccionar ante los cambios de su entorno, países europeos como Alemania, Austria, España y Reino Unido realizan investigaciones sobre el impacto de compartir el conocimiento organizacional (Jadin, et al., 2013; Lam & Lambermont, 2009; Matzler & Mueller, 2011; Noble et al., 2024; Palacios-Marqués et al., 2015; Yakar-Pritchard et al., 2024), algo parecido sucede también en los países asiáticos Taiwán, China, Corea del sur, Malasia y vietnam, donde un gran número de estudios se realizan con el objetivo de identificar los criterios internos y externos del personal, que propicien fluidez en el intercambio del conocimiento organizacional (Connelly & Kellow 2003; Hsu & Wang, 2008; Ibrahim & Heng, 2015; Kang et al., 2008; Kim & Lee, 2006; Lee & Yu, 2011; Li et al., 2014; Lin, 2007; Yang, 2008), hay que mencionar, además que Estados Unidos y países

del continente americano tiene fuerte participación en estudios de investigación donde se resalta la cooperación de las organizaciones y los lideres, en el proceso del intercambio del conocimiento (Alonso & Vega, 2024; Chumg et al., 2015; Matzler et al., 2008; Wang & Noe, 2010; Palacios-Marqués et al., 2015; Silva-Giraldo et al., 2023 Zapata, 2023)

Capital Social Interno

Las primeras huellas del capital social datan de 1986 con la teoría de Coleman. Según Coleman (1988), las personas logran sus metas y objetivos a través del capital social (intangible) que, de otra forma no sería posible. También Bueno (2002) por su parte señala que, el siglo XX es el tiempo en que, el capital social tiene mayor firmeza y lo define como el resultado de la adición de todos los recursos internos de la organización, procedente de las interacciones de un individuo o sociedad en la que se forma una red de comunicación, (Nahapiet & Ghoshal,1998).

Así mismo, países de Europa y Asia retoman estudios del capital social donde resaltan que la información que aporta la evaluación del capital social, es utilizada en el ámbito de la gestión organizacional para aprender de los errores (Lazkano et al., 2005; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Urhan et al., 2024), de igual modo países del continente americano como Colombia, Estados Unidos y México destacan que la base de capital social son las relaciones construidas entre ellos mismos y hablar de capital social es hablar de la calidad y la intensidad de las relaciones (Boso et al., 2024; Castillo et al., 2013; Fernández et al., 2005; Gordon, 2005; Juárez et al., 2019; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Sánchez-Muñiz & Silva-Gorozabel, 2024; Soares et al., 2023;Vargas, 2002).

Investigadores como, Bueno (2002), realza la importancia de la interacción social que contribuye a la generación de valor en la sociedad (red) o en la sociedad del conocimiento que caracteriza la época actual.

El concepto del capital social interno o privado aparece en el 2005, donde Gordon (2005) señala que las entidades sociales se ayudan entre sí y el capital social se vuelve un valor para los que están participando en la interacción, pero no así para las entidades externas.

De manera semejante Terrén (2004), destaca que el capital social interno, da respuestas a las preguntas en el aumento de la redes y beneficios de las relaciones sociales internas y que son los pilares de su capacidad de aceptación al cambio y de dirigir un proyecto organizacional colectivo. El capital social interno permite establecer criterios para lograr sumar bienes como producto de las relaciones en la red interna de la organización de manera informal, además de fomentar las normas, valores y relaciones personales que son parte vital del proceso de producción (Baro, 2012).

El interés del capital social surgió de manera intuitiva, sin que fuera definida con precisión (Vargas, 2002). Landázury y Sinisterra (2010) señalan que, el producto de las relaciones internas de capital social tendrá valor solo para aquellas personas que participan en la interacción como resultado de la relación laboral.

Estilos de Liderazgo

El liderazgo muestra sus orígenes desde la aparición del hombre, sus necesidades para sobrevivir donde tuvieron que organizarse en grupos y con hombres que decían, cómo, cuándo y dónde se hacían los cosas, dando paso a la aparición de los jefes, guías y lideres. Bass (1990) y Zaccaro et al. (2004), suman sus hallazgos en que los atributos o rasgos del

líder se desarrollaron con las civilizaciones más antiguas y refieren a la literatura China del siglo VI a.c. y a las descripciones de Lao-Tse o Lao-Tzu (viejo maestro), donde describen que los atributos del líder, orientan a los líderes a ser abiertos y receptivos, desinteresados, trabajadores, honestos, a mantener el egocentrismo bajo control para ser eficientes, justos en el manejo de conflictos, dirigir sin ser dominantes y capaces de "empoderar" a otros.

En las culturas más antiguas como fue, la egipcia, la babilónica, las asiáticas y las sagas islandesas en las que se identifican en la literatura las características propias del líder a los cuales se les dio el grado de héroe o monarca sabio (Bass, 1990).

El concepto de líder y sus características fueron tomando forma de cuerdo a las investigaciones y el tiempo, El liderazgo en los modelos científicos comienza con los estudios de Galton (2000) debido a que presentó una bitácora de las habilidades de los líderes en un tiempo finito, haciendo una clasificación en la que determina que el “líder nace”. Dicha oración es el parte aguas y base de la teoría del líder en base a sus características.

Entre 1868 y 1933 se hicieron a portaciones a la teoría organizacional donde se caracteriza a un líder, principalmente al directivo ético y supone una lista de aptitudes propias a la profesión, tales como el honor profesional, integridad profesional y trabajo honesto de acuerdo a los estándares de ética. Melé (2007) menciona que los directivos se deben enfocar su responsabilidad social, no sólo como parte de una sociedad sino como parte de organización.

Los investigadores que más aportes han tenido en el liderazgo Transformacional son Day y Antonakis (2012) y con sus aportaciones renace el liderazgo después de pasar un tiempo de ausencia de investigación. El panorama del liderazgo es generado por (Day &

Antonakis, 2012; Conger & Kanungo, 1987; Lowe et al.,1996), iniciando con el "*The Leadership Quarterly*." Como primer acercamiento, así también el análisis de publicaciones que abordan los estilos de liderazgo y escriben el liderazgo transformacional y transaccional (Bass & Avolio, 1994). La literatura hace diferencias en las teorías de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional donde plantean que el liderazgo transformacional trasciende a los objetivos a corto plazo y se centra en los objetivos de los altos directivos (Álamo & Falla, 2023; Domínguez et al., 2023).

En España, donde se relacionó el liderazgo con la eficiencia (Álamo & Falla, 2023; Domínguez et al., 2023; Bass & Avolio,1994) adaptaron la herramienta el MLQ-5X al ámbito español, para realizar investigaciones en 56 centros educativos de las Comunidades Autónomas de Castilla, Portugal y León del País Vasco, dando apertura a diversos estudios en el ámbito educativo.

En Portugal, Salanova et al. (2011) realizó un estudio en un hospital. Para estudiar la relación entre liderazgo transformacional y el estilo de liderazgo transaccional además en el continente americano países como Estados Unidos, México, Chile y Venezuela realizaron investigaciones en las áreas de ambiente educativo y organizacional. En México, se realizaron estudios planteando que la literatura de liderazgo transformacional y transaccional posee una dimensión de integridad, para la acción y la toma de decisión (Arredondo & Maldonado, 2010; Vidales et al., 2023). Mendoza et al. (2012) determinaron la influencia del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo en una institución pública de educación media superior en la Ciudad de México.

En Venezuela, Ramírez y Sgambatti (2008) estudiaron los estilos de liderazgo transformacional sobre los estilos de liderazgo transaccional determinado que la posición

que ocupa el trabajador en la organización influye de forma estadísticamente significativa sobre el componente transaccional de liderazgo.

El país de Chile, adquiere importancia en la investigación y se enfocan en los estilos de liderazgo, la gestión del conocimiento y el diseño de la estrategia de pequeñas y medianas empresas (Pedraja & Ponce, 2008), de igual forma Thieme y Treviño (2012) presentaron un estudio en el sector educativo público y privado de la región.

En el Mediterráneo de Asia, países como Irán, Iraq, Turquía, India, China y Taiwán, han examinado el impacto del liderazgo de servicio contra el impacto del liderazgo transformacional sobre la organización y uno de los estudios de mayor impacto es el de García et al. (2007) sobre los estilos de liderazgo en las organizaciones y la competitividad que genera. En el país de Irán, Nazem et al. (2012) generan un modelo de ecuaciones estructurales en base a estilo de liderazgo y sobre el liderazgo transformacional, también Al-Husseini et al. (2013) plantearon el impacto del liderazgo sobre la innovación y procesos en las universidades públicas y privadas iraquíes.

En Estambul, Turquía se analizaron los efectos de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en la orientación emprendedora, influyendo en la dimensión sobre proactividad y comportamientos (Mayaktül et al., 2013).

En China, se construyó un modelo sobre el liderazgo transformacional y cómo afecta la dinámica del equipo y capacidad de rendimiento en los enfoques de gestión de conflictos (Zhang et al., 2011).

De igual forma en Taiwán, se realizó estudio de investigación para determinar cómo los efectos de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional impactan la aplicación de gestión de relaciones (Yueh et al., 2010).

Planteamiento del Problema de Investigación

El intercambio de conocimientos entre el personal, así como, el transferir experiencias de forma voluntaria, utilizando el medio de interacción formal e informal de los equipos de trabajo, dentro de la organización, está integrada como parte de las funciones gerenciales, que darán un valor de superioridad sobre sus competidores (Berson et al., 2015), a través de un intercambio de conocimiento innovador y transparente (Noble et al., 2024). El acto de intercambiar el conocimiento implica algo más que el solo hecho de agregar objetos o productos, se tienen que generar acciones integrales implícitas en la interrelación social óptima, que permita generar un clima y medio adecuado para transferir el conocimiento nuevo (Kang et al., 2008; Zapata, 2023), con herramientas que permitan evaluar las competencias, habilidades y conocimientos (Yakar-Pritchard et al., 2024).

Por otra parte, el capital social comúnmente se establece como parte de dos vertientes: la confianza como elemento catalizador y la actitud del personal en las actividades sociales como medio de transmisión (Huang et al., 2009). El concepto de capital social contempla todos los valores obtenidos como resultado de las interacciones sociales internas y externas a la organización, y que representa la competencia colectiva generada por la transferencia del conocimiento nuevo (Castillo et al., 2013; Urhan et al., 2024). Con respecto al capital social interno, Terrén (2004) menciona que permite dar respuesta a lo complicado y valor alto de las interacciones sociales internas que edifican la base para crear el ambiente que permitan magnificar la capacidad de poner en marcha acciones que lleven a la conclusión exitosa de los proyectos grupales dentro de la organización. También el capital social interno genera actividades derivada de su aplicación, al incrementar la oportunidad de extraer valores de las redes sociales informales

y las normas formales que son oxígeno vital para desarrollar el proceso de producción. (Baro, 2012; Sánchez-Muñiz & Silva-Gorozabel, 2024).

Los estilos de liderazgo representan la forma en que los administradores educativos y sus diferentes estilos están mutuamente ligados a su forma de ser y de forma muy estrecha a las propias características de como dirigen dentro de una institución educativa (Álamo & Falla, 2023; Ortiz, 1997).

Flórez et al. (2018), describe que los estilos de liderazgo están en función del contexto institucional, las interacciones sociales, las personas que interactúan, las normas y las políticas propias de cada sector escolar y los recursos que el gobierno destina.

En la revisión sistemática de la literatura realizada, da como resultado las aplicaciones de las tres variables, donde dan poca cuenta de la combinación de la variable de capital social interno y el intercambio de conocimiento organizacional, pero no así la relación de las tres variables en conjunto, intercambio de conocimiento organizacional , capital social interno y los estilos de liderazgo en una institución educativa del nivel medio superior, por ello se hace necesario su estudio, debido a la necesidad de mejorar el flujo del intercambio de conocimiento organizacional en una institución educativa además se hace pertinente desarrollar esta investigación para garantizar un intercambio de conocimiento organizacional que permita atender la demanda social de los clientes (alumnos, padres de familia, docentes y directivos) a fin lograr los planes y metas propuestas.

En la revisión de la literatura no se encontró documentos que identifiquen una relación de manera directa entre las tres variables, es por ello que las variables (intercambio de conocimiento organizacional, estilos de liderazgo y capital social interno) se consideran

objetos de estudio, especialmente, cómo se relacionan con el intercambio del conocimiento organizacional dentro de una institución educativa.

En el contexto organizacional privado, existen diversos artículos publicados sobre (intercambio de conocimiento, estilos de liderazgo y el capital social(Álamo & Falla, 2023; Alonso & Vega, 2024; Boso et al., 2024; Chumg et al., 2015; Connelly & Kellow 2003; Domínguez et al., 2023; Hsu & Wang, 2008; Ibrahim & Heng, 2015; Jadin, et al., 2013; Kang et al., 2008; Kim & Lee, 2006; Lam & Lambermont, 2009; Lee & Yu, 2011; Li et al., 2014; Lin, 2007; Matzler & Mueller, 2011; Matzler et al., 2008; Noble et al., 2024; Palacios-Marqués et al., 2015; Sánchez-Muñiz & Silva-Gorozabel, 2024; Silva-Giraldo et al., 2023; Soares et al., 2023; Urhan et al., 2024; Vidales et al., 2023; Wang & Noe, 2010; Yakar-Pritchard et al., 2024; Yang,2008; Zapata, 2023) pero no así, en un contexto organizacional público y específicamente en instituciones de educación, la literatura que más se aproxima hace referencias a instituciones educativas de nivel medio superior enfocado a la satisfacción(Mendoza et al., 2012) , dejando un vacío en instituciones de nivel medio superior.

En una encuesta realizadas a 16 directores (véase el Apéndice A, considerados como informantes claves del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Tabasco (CECyTE Tabasco), que en conclusión demuestra que el personal no cuenta con un plan propio de formación, desarrollo, aprendizaje y administración del conocimiento organizacional, solo se cuenta con el Programa de formación docente de educación media superior como propuesta de actualización y capacitación de las maestras y los maestros que se diseña bajo la visión humanista que plantea la Nueva Escuela Mexicana (NEM)

(Secretaria de Educación Pública, 2023), que es voluntario para el personal docente, directivo y administrativo.

El personal lleva su propio control de los cursos tomados dentro de la plataforma digital conocida como “trayectoria de formación” y ofrece datos tales como: programa, tipo de formación, año, estatus y hora.

Al no contar con estrategias para el intercambio de conocimiento organizacional que permita la transferencia del conocimiento vertical y horizontal, el conocimiento se queda de forma individual, evitando determinar el intercambio del conocimiento organizacional en el CEyTE Tabasco.

Los directores describen un panorama desigual en el conocimiento técnico y habilidades blandas del personal, cuando se realizan las reuniones de planeación y evaluación conocidos como” Trabajo Colegiados (TC)”, donde existe una brecha de conocimientos entre el personal administrativo, directivo y docente.

En este contexto y ante la importancia del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Tabasco (CECyTE Tabasco), en la sociedad tabasqueña y el valor del intercambio del conocimiento organizacional se realizará un estudio en el CECyTE Tabasco que permita determinar las relaciones del Estilo de Liderazgo y el Capital Social Interno con el Intercambio de Conocimiento Organizacional a fin de contribuir en la realización de la visión, que refleje un impacto positivo en la ejecución de la misión del CECyTE Tabasco.

Pregunta de Investigación

El capital social interno se da como resultado de las interacciones entre el personal de una Institución educativa y la personalidad del directivo, que representa el mando

intermedio del nivel jerárquico. En el CECyTE Tabasco se genera dicho capital en las en los planteles educativos (directivos, jefes de departamentos y docentes. El estilo de liderazgo juega un rol determinante para el éxito de las metas y el logro de los objetivos para el CECyTE Tabasco, Se contempla una dirección en cada uno de sus planteles. Ahora bien, el intercambio del conocimiento organizacional es un tema donde hay poca evidencia teórica que demuestren su presencia en las instituciones educativas de nivel medio superior, por ello surge la siguiente pregunta de investigación.

¿Cómo se relaciona el Estilo de Liderazgo y el Capital Social Interno con el Intercambio de Conocimiento Organizacional en el CECyTE Tabasco?

Objetivos de la Investigación

No basta con precisar los objetivos de la investigación, además es necesario establecer bien el problema, considerando la pregunta de investigación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), para este proyecto de investigación se presenta un objetivo general y tres objetivos específicos.

Objetivo General

Evaluar la relación del Estilo de Liderazgo y el Capital Social Interno con el Intercambio de Conocimiento Organizacional en el CECyTE Tabasco.

Objetivos Específicos

- Determinar el intercambio del conocimiento organizacional que prevalece en el CECyTE Tabasco.
- Identificar el capital social interno del CECyTE Tabasco.
- Identificar el estilo de liderazgo del CECyTE Tabasco.

Justificación

De la revisión sistemática de la literatura, se encontraron estudios sobre capital social interno y estilos de liderazgo (Barros-Contreras et al., 2014; Baro, 2012; Bueno, 2002; Fernández et al., 2005; Gordon, 2005; Juárez et al., 2019; Landázury & Sinisterra, 2010; Terrén, 2004), así también artículos científicos sobre intercambio del conocimiento organizacional (Berson et al., 2015; Borges, 2013; Chumg et al., 2015; Connelly & Kellow 2003; Hsu & Wang, 2008; Ibrahim & Heng, 2015; Jadin et al., 2013; Kang et al., 2008; Kim & Lee, 2006; Lam & Lambermont,2009; Lee & Yu, 2011; Li et al., 2014; Lin, 2007; Matzler & Mueller, 2011; Matzler et al., 2008; Menolli et al., 2015; Palacios-Marqués et al., 2015; Pham et al., 2015; Wang & Noe, 2010; Yang, 2008) de igual forma los estilos de liderazgo contemplan literatura (Charlo & Núñez, 2012; Flórez et al.,2018; Jorna & Castañeda, 2015; Ortiz, 1997). No obstante, pocos estudios se encontraron sobre la relación capital social interno - intercambio del conocimiento organizacional (Araújo & Minetti, 2011); en la literatura revisada en las principales bases de datos y revistas de alto nivel , no se encontró evidencia de trabajos que establezcan empíricamente la relación (estilos de liderazgo - intercambio de conocimiento organizacional), no obstante se contempla en la literatura que el conocimiento debe fluir en todos los niveles jerárquicos (Nonaka & Takeuchi, 1995) por lo que se intuye que el estilo de liderazgo, puede influir en ello.

La utilidad práctica de este estudio es aportar información al CECyTE Tabasco sobre sus áreas de oportunidad en el intercambio de conocimiento organizacional entre su personal, lo que llevará a reducir el tiempo de inserción de nuevos empleados, agilizar los procesos de las funciones sustantivas y administrativas, reforzando las relaciones interpersonales con sus directivos, nivel de mando medio y personal operativo.

El trabajo de investigación contribuye positivamente a la sociedad tabasqueña, ya qué, aportará un diagnóstico integral del CECyTE Tabasco que establezca el comportamiento del intercambio del conocimiento organizacional a partir de estilos de liderazgo y capital social interno a fin de contribuir a la formulación de mejora continua que refleje un impacto positivo en el proceso organizacional de la institución, porque la comunidad estudiantil se verá beneficiada con la reducción de tiempo de respuesta de sus necesidades académicas y administrativas por parte del CECyTE Tabasco, derivando en mayores oportunidades de egreso para insertarse en el siguiente nivel educativo, también impulsar el crecimiento de captación de los alumnos de nuevo ingreso.

Hipótesis

Para seguir la línea de investigación se formularon hipótesis considerando el objetivo de la investigación, pregunta de investigación y el enfoque cuantitativo de la investigación.

Hi1. El capital social interno tiene relación positiva y significativa en el intercambio de conocimiento organizacional.

Hi2. El estilo de liderazgo tiene relación positiva y significativa en el intercambio del conocimiento organizacional.

Delimitación del Estudio

El estudio de las variables de Estilo de Liderazgo, el Capital Social Interno y el Intercambio de Conocimiento Organizacional se realizará en el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Tabasco (CECyTE Tabasco), conformado por 21 planteles, distribuido en diferentes municipios del estado, perteneciente a la Educación

Media Superior (EMS) y siendo un órgano dependiente de la Secretaría de Educación Pública.

El estudio estará guiado por la recolección de datos para probar las hipótesis y responder la pregunta de investigación por medio del enfoque de la investigación cuantitativa. La investigación se limitará al personal del CECyTE Tabasco, el tiempo contemplado para realizar el estudio de investigación de las tres variables es de tres años, tiempo que dura el doctorado en administración educativa y contando con el apoyo académico de tres doctores-asesores.

El alcance de esta investigación es, hasta identificar como contribuye el capital social interno y el estilo de liderazgo en el intercambio de conocimiento organizacional, en el CECyTE Tabasco.

Capítulo II: Marco Teórico

Determinar la relación entre el Estilo de Liderazgo, el Capital Social Interno con el Intercambio de Conocimiento Organizacional en las instituciones educativas del nivel medio superior, es uno de los factores de éxito de las metas y objetivos del ciclo escolar. Por ello, este capítulo hace una revisión del estado del arte, conceptos, términos, estudios e investigaciones que estén asociados con la relación que exista entre el Estilo de Liderazgo y el Capital Social Interno con el Intercambio de Conocimiento Organizacional.

Las variables que intervienen en este caso de estudio abordan aspectos intangibles dentro de una institución, es oportuno, por tanto, tener claros los tres conceptos.

Intercambio del Conocimiento Organizacional

Los principales hallazgos del intercambio del conocimiento organizacional, han servido de base para muchos autores que han escrito abundantes investigaciones con la firme intención de elaborar un concepto que establezca los criterios y atributos que describan en su totalidad el intercambio del conocimiento organizacional, aun así, el significado ha experimentado adaptaciones contextuales en el trayecto de los años.

Gran parte de la literatura revisada confirma lo que se menciona en el párrafo anterior y, por ello, la definición presentada por (Lin, 2007; Silva-Giraldo et al., 2023; Yakar-Pritchard et al., 2024), ayudará a comprender este concepto, ellos exponen que el intercambio de conocimientos se puede definir como una cultura de interacción social, que implica el intercambio de conocimientos, experiencias y habilidades de los empleados a través de todo el departamento u organización, también Lee y Yu (2011) señalan que el intercambio de conocimientos dentro de la organización implica transferir o difundir conocimientos entre individuos o grupos. Para Pham et al. (2015) en el contexto de las

universidades, el conocimiento explícito incluye procedimientos escritos, manuales de formación y la información de los estudiantes, así también el conocimiento tácito es personal contextual (conocimientos y habilidades) y no se puede formalizar, codificar o documentar fácilmente para compartirlo.

Así mismo Matzler y Mueller (2011) realza que el intercambio de conocimientos es un proceso importante para crear una ventaja competitiva en las instituciones, otro aporte significativo es el que hace Menolli et al. (2015) y señala la importancia de adquirir, almacenar y reutilizar el conocimiento de forma sistemática, donde la externalización es el proceso por el cual el conocimiento tácito se convierte conocimiento explícito y la internalización convierte el conocimiento explícito en conocimiento tácito. Con respecto al conocimiento tácito. Borges (2013) lo define como un tipo de conocimiento que no se puede codificar, porque se basa predominantemente en experiencias individuales. Por consiguiente, definimos la capacidad de intercambio de conocimientos organizacional de los empleados como la capacidad para compartir su experiencia, conocimientos e información contextual relacionada con el trabajo, por medio de interacciones informales y formales en el interior de la organización, (Kim & Lee, 2006; Zapata, 2023).

Clasificación del Conocimiento Organizacional

Alavi y Leidner (2001) clasifican el conocimiento en varios tipos (véase la Tabla 1). Nagles (2006) reestructura el conocimiento y lo clasifica siguiendo un orden individual (véase en la Tabla 2).

Nonaka y Takeuchi (1995) son los autores más influyentes en la creación del conocimiento organizacional con la descripción de la denominada “espiral de la creación del conocimiento organizativo”. Dicha espiral presenta dos dimensiones, una de carácter

epistemológico, que hace referencia a la continua transformación entre conocimiento tácito y explícito y otra de carácter ontológico, que alude al grado de interacción social que existe entre los individuos en la tarea de compartir y desarrollar conocimiento.

Tabla 1

Diferentes tipos de conocimiento

Tipos de Conocimiento	Definiciones
Tácito	El conocimiento tiene su origen en acciones,
Cognitiva tácita:	experiencia, y su participación en contexto específico
Técnica tácita:	Modelos mentales
	Saber cómo aplicable a un trabajo especifico
Explícito	Conocimiento articulado, generalizado
Individual	Creado por e inherente a la persona
Social	Creado por e inherente a las acciones colectivas de un grupo
Declarativo	Saber sobre
Procedimental	Saber como
Causal	Saber que
Condicional	Saber cuando
Relacional	Saber con
Programático	Conocimiento útil para una organización

Nota. Elaborado con base en (Alavi & Leidner, 2001).

Tabla 2

Clasificación del conocimiento organizacional

Tipo	Descripción
Conocimiento cognitivo	Son los conceptos integrados en el cerebro de cada individuo en un campo específico del saber, en los que se puede identificar estructuras y procesos para generar síntesis a partir del análisis, lo que dará la generación de proposiciones, para ejecutar procedimientos y procesos de manera efectiva y productiva en el mundo empresarial real.
Las competencias	Definida como el desarrollo de los principios y postulados teóricos de un campo del saber, con la finalidad de dar soluciones prácticas, a los problemas y desafíos en el contexto.
La creatividad autorregulada	Pone a trabajar la voluntad, la motivación y la capacidad de adaptación para ejecutar procesos creativos de manera consciente que permite adaptarse al contexto.

Nota. Elaborado con base en (Nagles, 2006).

Teoría del Intercambio del Conocimiento Organizacional por Nonaka, y Takeuchi

En su literatura Nonaka y Takeuchi (1995) desarrollan el proceso de la creación del conocimiento organizacional, de acuerdo a sus investigaciones definen al conocimiento como "creencia cierta fundamentada", para comprobar conocimiento en el ahora. A la construcción del conocimiento organizacional se le pudo definir como el conjunto de herramientas de una organización pública o privada disponibles en la creación de conocimientos nuevos, así como para transferirlo a las áreas interesadas en la organización y con el objetivo último de poder establecer productos, servicios y procedimiento para llegar a la innovación.

Al seguir con los mismos autores, ellos principian sus bases, fundando que todo conocimiento inicia por los individuos dentro de las organizaciones y que por voluntad propia se transforma en el conocimiento organizacional.

Los autores del párrafo anterior mencionan que el inicio del conocimiento se basa en la importante suposición de que el conocimiento humano se crea y difunde utilizando la interacción social del conocimiento explícito e implícito.

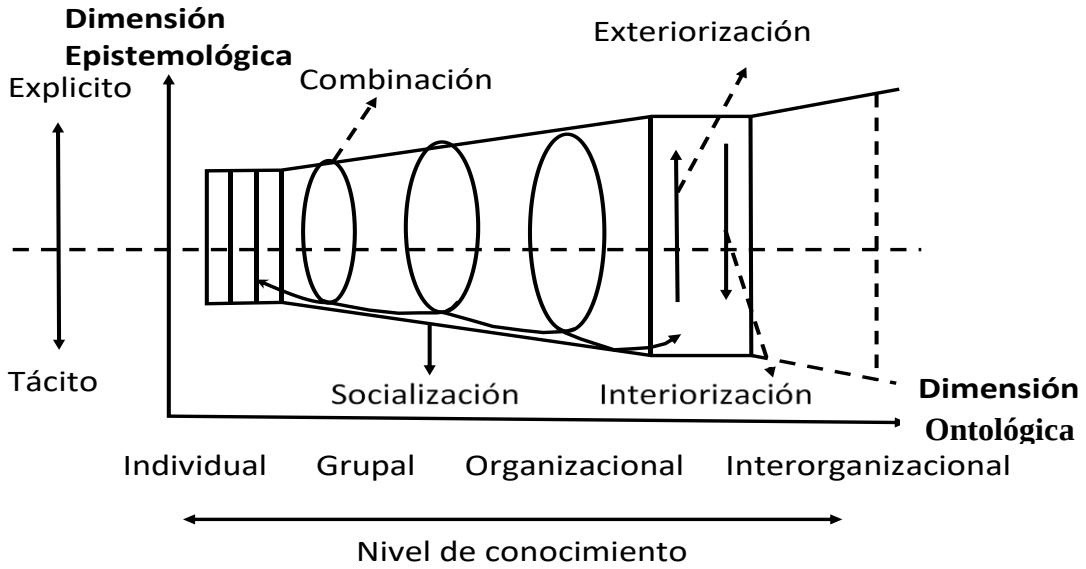
Los mismos autores establecen tres patrones para la creación de conocimiento en cualquier organización. El primero es el crear conocimiento: que implica exploración, combinación y el descubrimiento de conocimiento mediante el hacer. Los individuos al interior de una organización crean nuevos conocimientos mediante conexiones intuitivas de las ideas existentes o a través de la interacción con otros individuos de la organización. El segundo el compartir conocimiento: que se produce cuando los individuos al interior de una organización transfieren y comparten el conocimiento. Al compartir el conocimiento, éste se incrementa y llega a ser más valioso, se producen sinergias que hacen que el total del

conocimiento alcanzado sea mayor cuantitativa y cualitativamente que la suma de los conocimientos individuales. Tercero, el aplicar conocimiento: que implica convertir el conocimiento en un resultado valioso para la organización, la aplicación de conocimiento puede conducir a la generación de productos y servicios, pero también a la generación de ideas que llevan a una mejor toma de decisiones estratégicas.

El supuesto de que el intercambio de conocimiento ocurre a través de la interacción entre conocimiento implícito y explícito nos permite identificar cuatro formas de transformación del conocimiento: primero, de tácito a tácito, lo que llamamos socialización; segundo, de tácito a explícito, lo que llamamos exteriorización; tres de explícito a explícito que llamamos combinación y cuatro de explícito a tácito que llamamos interiorización, representada en la espiral del conocimiento organizacional (véase en la Figura 1).

Figura 1

Espiral del conocimiento organizacional



Nota. Elaborado con base en (Nonaka & Takeuchi,1995).

Además, la socialización se trata de publicar la experiencia laboral en las redes de las interacciones sociales, permitiendo transferir el conocimiento y complementar el conocimiento tácito de otros empleados. El conocimiento tácito es el principio de la generación de conocimiento organizacional. Un factor clave en la generación de conocimiento tácito, es la experiencia asociada a las emociones que lo acompañan, así como el entorno en el que surgen.

De la misma forma la exteriorización es un procedimiento donde el conocimiento tácito se comunica en forma de conceptos explícitos. En estas etapas, el conocimiento tácito se cambia a conocimiento explícito, en diversas formas, por citar ejemplos como metáforas, hipótesis o modelos, analogías y conceptos. La exteriorización se puede ver en la generación de conceptos usando una combinación de inferencia, inducción y metáfora, principalmente cuando se usan imágenes para generar el concepto.

Los mismos autores argumentan que la exteriorización se puede observar durante la formación de conceptos mediante un método que combina la inferencia, la inducción y la metáfora de abducción, principalmente cuando se utilizan imágenes para crear conceptos.

Además, una combinación es un conjunto de reglas para el intercambio de conocimiento generado entre diferentes áreas de conocimiento similares, relacionadas y no relacionadas dentro de una organización, implementadas de acuerdo con criterios reflexivos del sistema de conocimiento, el objetivo es crear el prototipo final, que implica convertir el conocimiento explícito en conocimiento explícito utilizando varios recursos, como documentos, llamadas telefónicas y redes de comunicación computarizadas. En esta sección, los mandos medios de la organización intercambian sus conceptos con otros conceptos de niveles jerárquicos de la administración.

Para cerrar la espiral del conocimiento organizacional, la interiorización como complemento al modelo y proceso de transferencia de conocimiento, es un elemento de la interiorización de experiencias basadas en el conocimiento tácito de los trabajadores a través de la socialización, extrínseca y asociativa, que forman la base de modelos mentales comunes y conocimientos técnicos. Cómo, lo que significa aprender haciendo, presentando recursos o productos a la organización.

A partir de la interacción entre el conocimiento tácito y explícito se genera el intercambio de información al interior de la organización, además permite a la organización obtener datos valiosos para mantener la calidad competitiva de los servicios mediante de un enriquecimiento del capital intangible.

Ahora bien, una institución educativa como organización pública es generadora de cocimiento tácito y explícito con el objetivo de favorecer un contexto nacional o estatal, teniendo como principales actores, la estructura organizacional educativa y la forma en la que el conocimiento organizacional se crea y se difunde a través de los canales apropiados para alcanzar la consolidación del intercambio del conocimiento a favor de la comunidad estudiantil y la sociedad.

Modelos de Nonaka y Takeuchi

Un elemento a considerar en la creación del conocimiento organizacional es el escenario más apropiado para que el intercambio del conocimiento se dé, para todas las áreas interna de la organización considerando la jerarquía, vertical y los homólogos de izquierda y derecha dependiendo del flujo de la información, se describen los modelos propuestos por estos autores (véase la Tabla 3).

Tabla *3*

Modelos para el intercambio del conocimiento

Modelos	Fluides del conocimiento
El modelo centro arriba abajo	Ubica al directivo de nivel medio en el cómo, parte central de la administración del conocimiento y dirige la información a los altos directivos y a los empleados de primera línea.
Modelo arriba abajo	La información es generada por los altos directivos, quienes la usan para crear planes y dar órdenes, las cuales se trasmiten hacia abajo de la jerarquía.
Modelo abajo arriba	Se está en contacto directo con el conocimiento tácito los directivos dan pocas órdenes y hacen la función de trasladar el conocimiento de los empleados de primera línea, hacia arriba.

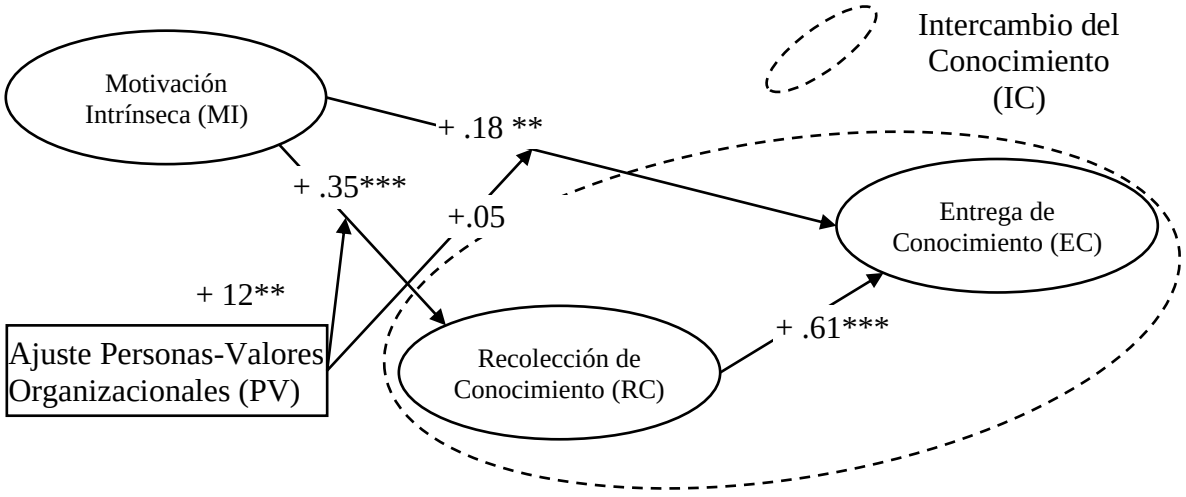
Nota. Elaborado con base en (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Modelo de Contreras Pacheco

Por otra parte, Contreras-Pacheco et al. (2019), determinan un modelo en el que, establecen que la motivación intrínseca como determinante para la recolección y la entrega del conocimiento, está influenciada por los valores personales internos y externo de quien posee el conocimiento (véase en la Figura 2).

Figura 2

Modelo de intercambio de conocimientos de Contreras Pacheco



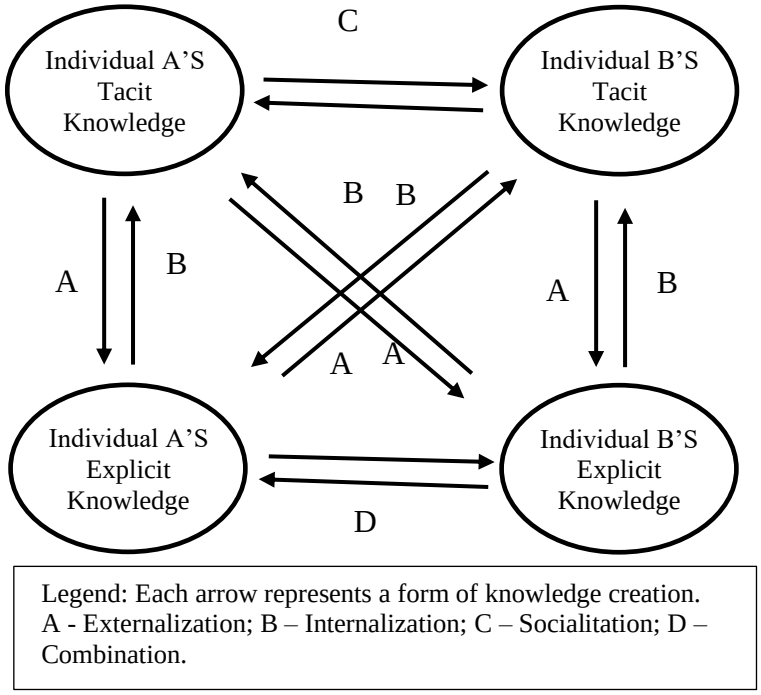
Nota. Elaborado con base en (Contreras-Pacheco et al., 2019).

Modelo de Alavi y Leidner

Considerando el modelo de Alavi y Leidner (2001), donde él, establece un área común como estrategia para compartir el conocimiento, dicho espacio debe contener cuatro características; que se origina, que interactúa, cyber espacio y ejercer el área común. El modelo está basado en la teoría de Nonaka y Takeuchi (1995), (véase en la Figura 3).

Figura 3

Modelo de la creación del conocimiento



Nota. Elaborado con base en (Alavi & Leidner, 2001).

Modelo de Ouakouak y Ouedraogo

Este modelo permite explorar, por un lado, los efectos del compromiso y la confianza de los empleados en el intercambio del conocimiento organizacional y la utilización del conocimiento y, por otro lado, la relación entre el intercambio y la utilización del conocimiento (Ouakouak & Ouedraogo, 2018).

El autor especifica que las organizaciones buscaran frecuentemente formas de impulsar el compromiso organizacional entre los empleados. El modelo contempla cuatro dimensiones:

Compromiso afectivo. Considerado como el apego emocional del empleado a la organización (deseo, querer); Compromiso de continuidad. que se relaciona con los costos de dejar la organización (necesidad, debo);

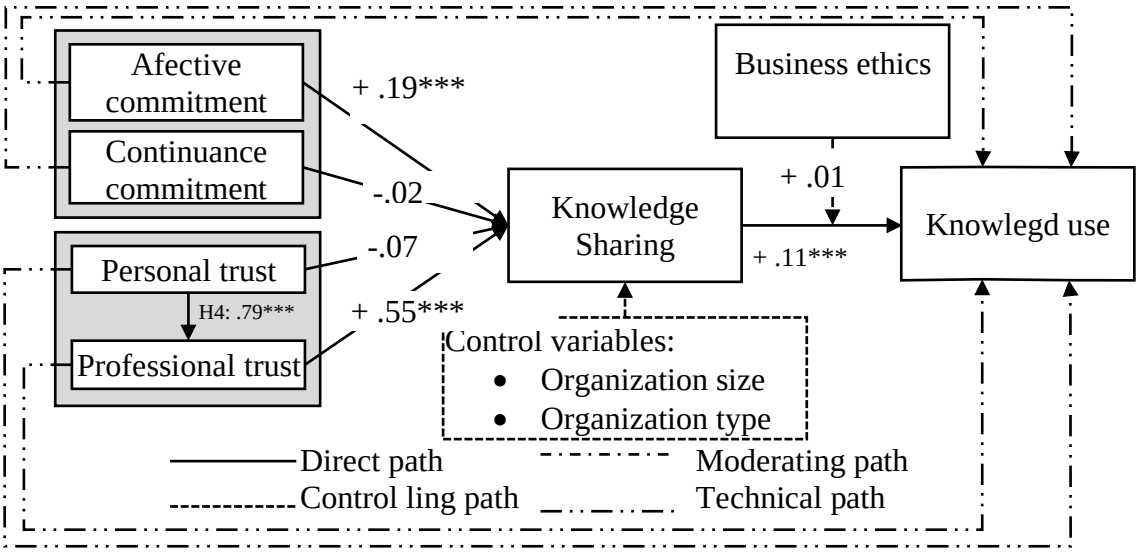
Confianza personal. La confianza es importante entre las personas involucradas en cualquier proceso comercial, particularmente cuando se trata o se requiere el intercambio de conocimientos. Para compartir el conocimiento y perder el privilegio de ser su único poseedor, el proveedor del conocimiento debe confiar en el receptor;

Confianza profesional. Es la voluntad de confiar en las habilidades, conocimientos, juicios y acciones profesionales de otra persona, incluida la delegación y el otorgamiento de autonomía.

La confianza personal es la voluntad de revelar información personal o relacionada con el trabajo, a menudo de naturaleza delicada. El autor del modelo describe que el conocimiento compartido se vuelve útil solo si el destinatario realmente lo usa, la descripción gráfica del modelo se presenta en la figura 4.

Figura 4

Modelo de Ouakouak y Ouedraogo



Nota. Elaborado con base en (Ouakouak & Ouedraogo, 2018).

Modelo de Hoang y Truong

El modelo propuesto por Hoang y Truong (2021), en el consideran que el intercambio del conocimiento organizacional se da a través de dos dimensiones especificas (tácito y explícito) y describe que el conocimiento explícito esta manifestado en los documentos, informes y programas de capacitación que respondan a las necesidades del cliente a tiempo y eventualmente contribuyan al éxito de la empresa.

El modelo responde como parte integral del proceso administrativo donde el conocimiento se considera una inversión al considerarlo como parte importante de la ventaja competitiva de una organización. El autor remarca que el conocimiento explícito propicia la generación de pensamientos similares dando origen a la sistematización y establecimiento de las capacidades existentes del personal que permiten el compartir sus conocimientos, desde esta perspectiva el autor considera que la organización tendrá un

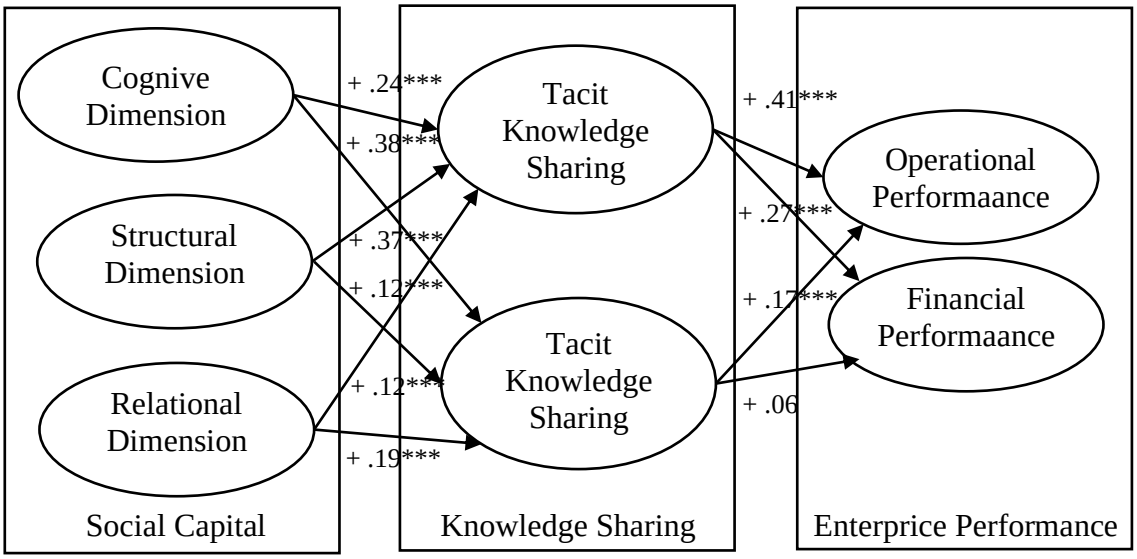
rendimiento económico, así también, el intercambio explícito de conocimientos en las organizaciones tiene injerencia en la cultura y los compromisos de los trabajadores.

Por otra parte, el conocimiento tácito es considerando como las habilidades, actitudes, puntos de vista y experiencias de las personas. El autor del modelo considera que, si se logra la transferencia del conocimiento tactito, la organización se verá fuertemente beneficiada en el desempeño operativo de la empresa y su disposición voluntaria de su personal para transferir su conocimiento. (véase en la Figura 5).

Siguiendo la estructura de este modelo se toma como base para el desarrollo de este trabajo de investigación considerando sus dos dimensiones para el intercambio del conocimiento, el conocimiento tácito y el conocimiento explícito.

Figura 5

Modelo conceptual de Hoang y Truong



Nota. Elaborado con base en (Hoang & Truong, 2021).

Modelo de Kang, Kim y Chang

Kang et al. (2008) identifican para el intercambio del conocimiento organizacional y la gestión del conocimiento tres dimensiones sobre el intercambio de conocimiento:

organizacional, individual y características de los factores del conocimiento organizacional (véase en la Figura 6).

Dimensión Organizacional. Esta dimensión hace referencia a las características de la organización y como se clasifican. Contiene 5 componentes exógenos que se describen a como sigue:

Nivel de cultura de aprendizaje organizacional. Promueve el intercambio de conocimientos entre los miembros de la organización que creen, que aprender a compartir el conocimiento mejoraría el desempeño laboral.

La estructura organizacional. Promueve el intercambio de conocimientos al fomentar la comunicación horizontal.

La capacitación. Ayuda a los miembros de las organizaciones a darse cuenta de la importancia de compartir su conocimiento en los procesos de aprendizaje por medio de los cuales los empleados participan en un conjunto multifacético de actividades de aprendizaje

Los sistemas de recompensa. Se alinean claramente con la creación y difusión de conocimientos en la organización también promueven el intercambio de conocimientos entre los empleados.

El apoyo de la alta dirección. Es fundamental en el crecimiento del intercambio de conocimientos, ya que trae la participación voluntaria de los empleados para iniciar y difundir conocimientos importantes.

Dimensión Individual. Esta dimensión hace referencia a las características de la persona y contiene dos componentes exógenos para medir su impacto en el nivel de intercambio de conocimientos (apertura en la comunicación y la relación cooperativa entre

los individuos involucrados en el intercambio de la información y la difusión del conocimiento) se describen a como sigue:

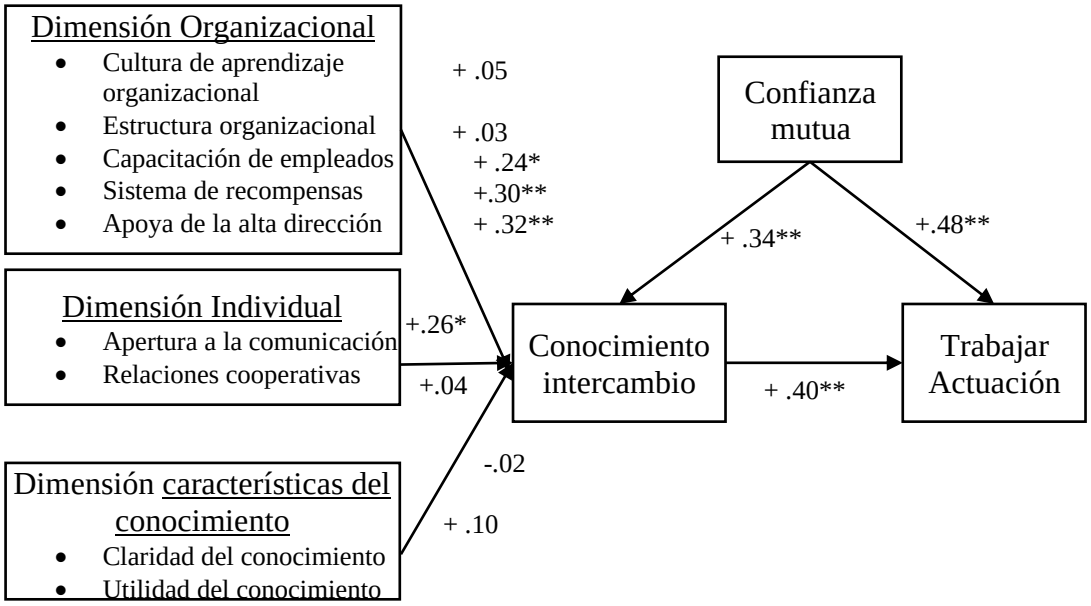
La comunicación. Tiene una influencia positiva en el intercambio de conocimientos, sobre la base de que la desconfianza en la comunicación.

La relación Cooperativa. Afecta positivamente al intercambio de conocimientos de una manera en que cooperan al logro de sus objetivos comunes.

Dimensión de la característica del conocimiento. Contiene dos características del conocimiento que pueden afectar el intercambio de conocimiento: la claridad del conocimiento y la utilidad del conocimiento para ser compartido. Estas características del conocimiento implican que el intercambio de conocimiento se vuelve difícil si las características del conocimiento son ambiguas o parecen inútiles por parte de los receptores del nuevo conocimiento: Claridad del conocimiento y la utilidad del conocimiento.

Figura 6

Modelo de Intercambio del conocimiento según Kang, Kim, y Chang



Nota. Elaborado con base en (Kang et al., 2008).

Otras Teorías

El intercambio de conocimientos se da a través de las interacciones cotidianas entre las personas, Kang et al. (2008) contemplan dos teorías principales, unidas en la interacción social de las personas dentro de la organización: la teoría del intercambio económico y la teoría del intercambio social. La primera plantea que los individuos se comportarán por su propio interés racional, por lo tanto, las recompensas esperadas implican que, si los empleados creen que recibirán beneficios extrínsecos como recompensas monetarias, promoción u oportunidades educativas por compartir conocimientos, desarrollarán una actitud positiva hacia el intercambio de conocimientos así también la segunda teoría agrega que la actitud y el comportamiento de una persona están influenciados tanto por los factores autoproducidos como por los estímulos del agente externo.

Constructo del Intercambio del Cocimiento Organizacional

Para el desarrollo de esta investigación en la variable del intercambio del conocimiento organizacional se tomará como base el modelo desarrollado por (Kang et al., 2008; Hoang & Truong, 2021), el constructo que define al Intercambio de Conocimiento Organizacional (ICO) como el proceso formal e informal y bilateral de transferir el conocimiento de los empleados en el interior de la organización, en sus dos dimensiones tácito (TA), (conocimiento Individual) y explícito (EX), (conocimiento organizacional).

Conocimiento tácito o conocimiento individual**.** Definido como todas aquellas habilidades, experiencias, puntos de vistas, actitudes de los trabajadores en la organización, como la apertura en la comunicación y la relación cooperativa.

Conocimiento Explícito o conocimiento organizacional. Propicia la generación de pensamientos similares originando la sistematización compartiendo el conocimiento de

manera formal y codificada generando un sistema de recompensa y el apoyo de la alta dirección.

Capital Social Interno

El concepto de "capital social" definido por (Boso et al., 2024; Hanifan, 1916; Soares et al., 2023) establece que las actitudes sociales como la cooperación y la participación son esenciales para el buen funcionamiento de las instituciones. El capital social asume un claro control de los mecanismos de cooperación entre individuos, la capacidad de cooperación que reposa en la existencia de redes y de las normas de reciprocidad que se desarrollan y se generalizan (Putnam & Subirats, 2015).

El concepto de "capital social" y rescatando valiosos aportes de Coleman (1988), en los que se ponía de manifiesto la importancia de los vínculos horizontales y de carácter voluntario y/o solidario, que generan confianza, intercambio, reciprocidad, vínculos y lazos que, en un círculo virtuoso, refuerzan la riqueza y el impacto positivo (colectivo e individual) de la cooperación. Distinguiéndolos así de los lazos o vínculos verticales, en los cuales predomina una lógica de clientelismo y de corrupción, de aprovechamiento individual de esos mecanismos y contactos de intercambio informal.

Según Fernández et al. (2005) el concepto de capital considera todo aquello que genera rentas, pero también agrega que es algo que tiene un valor y que personas u organizaciones tienen que estar dispuesto a pagar por lograrlo, o lo que es lo mismo, sacrificar algo para obtenerlo.

El concepto de capital social organizacional (CSO) representa la incumbencia del grupo que nace de la tenencia de un conglomerado de activos intangibles que concurren en las relaciones sociales internas y externas de la organización, (Castillo et al., 2013), al

mismo tiempo Lazkano et al. (2005), mencionan que hablar de capital social es referirse a la calidad y la intensidad de las relaciones, por otra parte Juárez et al. (2019) describen que el capital social define en porcentajes altos el éxito económico, pero a la vez no existe una definición única y un instrumento de medición preciso.

Para Huang et al. (2009) el capital social a nivel individual por lo regular es considerado como una parte de dos vertientes: la confianza en las personas en general y la contribución personal en las actividades de relación social, así también para Nahapiet y Ghoshal (1998) quienes describen que el patrón de conexiones y la las relaciones basadas través de ellos son la base para el capital social, a la descripción de este concepto se suma también (Bueno, 2002; Sánchez-Muñiz & Silva-Gorozabel, 2024) y lo definen como un concepto novedoso generado a partir de las relaciones intra empleados que caracterizan la economía actual, la importancia que los recursos intangibles están en la generación del valor en la sociedad (red) o en la sociedad del conocimiento que se puntualizan en la época actual.

Siguiendo con Barros-Contreras et al. (2014), para ellos el conocimiento y experiencias reunidas deben generar valor. Para ello, debe ser organizado y compartido entre los empleados de la organización, el proceso será de acuerdo a la calidad del capital social interno.

Para Bourdieu (1986), el capital puede presentarse en tres tipos (capital económico, capital cultural y capital social) donde el capital social son las responsabilidades y relaciones sociales que se transforma en capital económico en condiciones específicas.

Modelo por Delgado Verde

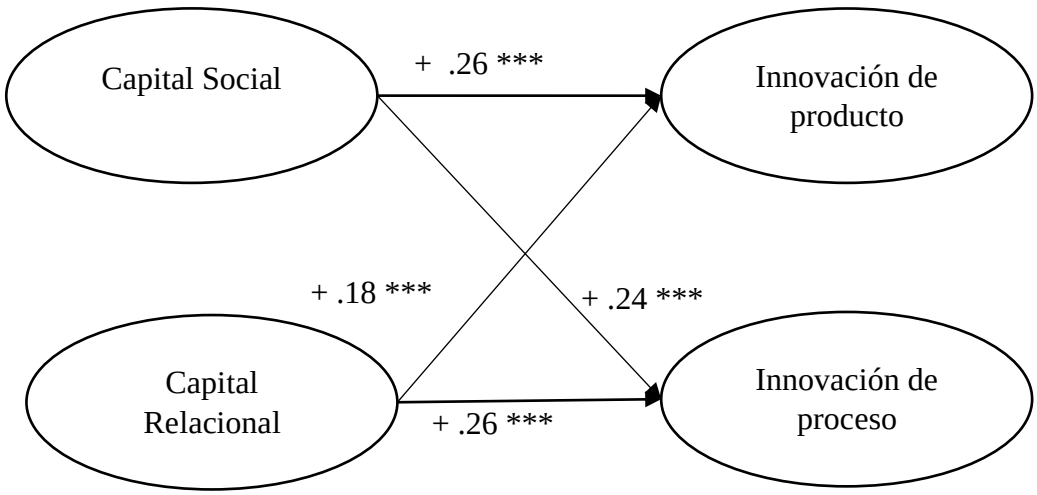
Delgado-Verde et al. (2011) hacen una clasificación de las redes de relaciones internas y externas determinando dos dimensiones:

Capital relacional. Determinando como las relaciones con clientes, relaciones con proveedores, relaciones con aliados y reputación.

Para el capital social: esta dimensión incluye tres subdivisiones más y se clasifican como: la red social (o dimensión estructural), visión compartida (o dimensión cognitiva) y confianza y apoyo social (dimensión relacional), (véase en la Figura 7).

Figura 7

Modelo por Delgado Verde



Nota. Elaborado con base en (Delgado-Verde et al., 2011)

Modelo por Hoang y Truong

Se debe considerar la aportación de Hoang y Truong (2021), en el que establece un modelo de tres dimensiones que dan presencia del capital social:

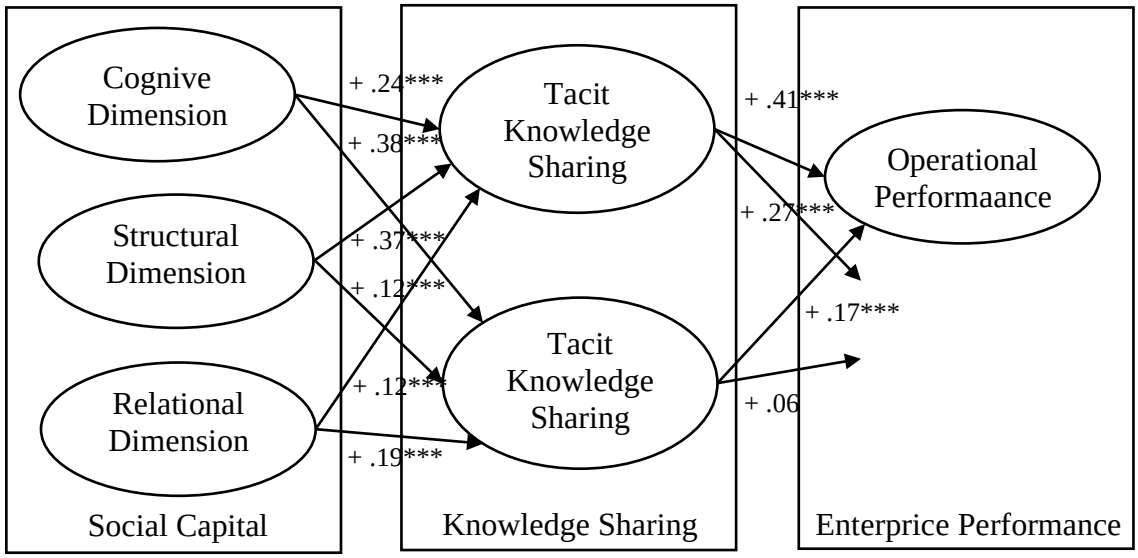
Atributos estructurales. Las características se reflejan en las redes y relaciones de interacción social, donde se identifican las entidades donde la ayuda está de primera mano y disponible.

Atributos relacionales. Refleja la intensidad de la confianza que se establece entre los entes sociales como producto de las relaciones: la confianza, las normas, las obligaciones y el reconocimiento aumentan la reflexión sobre los actores y objetivos compartidos.

Atributos cognitivos. Esta dimensión concentra los valores, objetivos y visiones compartidas de los miembros de una organización. El modelo toma como base al capital social como fuente generadora del cocimiento a través de las redes y dicho autor se tomará como base para este estudio de investigación (véase en la Figura 8).

Figura 8

Modelo conceptual de Hoang y Truong



Nota. Elaborado con base en (Hoang & Truong, 2021).

Modelo de Yen

Hablar del capital social desde la óptica de Yen et al. (2015), es tomar en consideración tres dimensiones (Guanxi, Trust, Norms y Knowledge Sharing): Guanxi. Son las relaciones interpersonales dentro del contexto de la cultura china, conocido como el capital social interno.

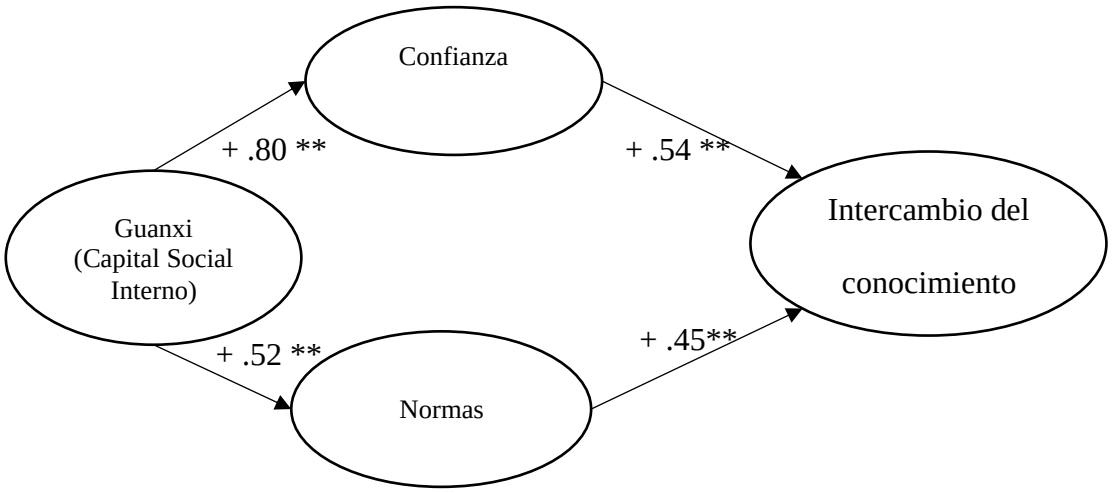
Trust (confianza). Es un aspecto fundamental del capital social. En un entorno social de confianza mutua, las personas se ayudan y cooperan entre sí.

Norms (normas). Se consideran las restricciones sociales de la organización.

Knowledge Sharing. El intercambio de conocimientos implica intercambios interpersonales del conocimiento a través de las relaciones (véase en la Figura 9).

Figura 9

Modelo de Yen



Nota. Elaborado con base en (Yen et al.,2015).

Atributos estructurales. Las características se reflejan en las redes y relaciones de interacción social, donde se identifican las entidades donde la ayuda esta de primera mano y disponible.

Atributos relacionales. Refleja la intensidad de la confianza que se establece entre los entes sociales como producto de las relaciones: la confianza, las normas, las obligaciones y el reconocimiento aumentan la reflexión sobre los actores y objetivos compartidos.

Atributos cognitivos. Esta dimensión concentra los valores, objetivos y visiones compartidas de los miembros de una organización.

Constructo del Capital Social Interno

Para el desarrollo del constructo de la investigación se toma como base la definición de Hoang y Truong (2021), el capital social interno son las características de las personas u organizaciones sociales, como las conexiones en red, las normas y la confianza que permiten la coordinación y la colaboración dentro de la organización para el beneficio mutuo.

De igual forma se toma para el desarrollo de esta investigación el modelo de Hoang y Truong (2021), que incluye tres dimensiones: dimensión estructural; Dimensión relacional y Dimensión cognitiva.

Estilos de Liderazgo

La importancia de una variable o el impacto que ha tenido está inserta en los estudios realizados, para los Estilos de Liderazgo el hallazgo teórico se describe como sigue:

Antecedentes Teóricos de los Estilos de Liderazgo

Universalmente el hombre ha coexistido en grupos desde sus orígenes, donde la necesidad de relacionarse en un ambiente humano ha sido objeto de estudio y generador de teorías de la evolución y desarrollo de dicho ambiente, en especial la teoría Administrativa, donde sus orígenes inician con la primera revolución industrial conocida como la revolución del carbón y el hierro, seguida de la segunda revolución industrial también conocida como la revolución del acero y la electricidad (Chiavenato, 2007).

Según Chiavenato (2007) la teoría administrativa inicia con los cambios de innovaciones tecnológicas en las organizaciones propias del siglo XIX.

Se comprobó que el operario en actividad producía en escalas bajas de lo que era potencialmente capaz, por lo tanto, el operario capaz y productivo con niveles altos, se desanimaba cayendo de igual forma en el desinterés por producir, de igual forma destacó que utilizando métodos científicos estandarizados de producción, la administración puede lograr salarios altos y costos unitarios bajos (Taylor, 2010).

Un aporte que revolucionó a la administración científica fue el principio de la planeación aportado por Taylor, donde plantea la importancia de pensar hacia el futuro en las actividades laborales, en las capacidades y habilidades de los empleados y el significado de responsabilidades y autoridad.

En 1922 se hace presente la división del trabajo y la especialización a través de la teoría, conocida como la Burocracia, que parte de la definición de cada puesto, las responsabilidades de empleados y directivos, en la que se observan tres tipos de liderazgo (carismático, autoritario y legal burocrático) (Weber,1947).

Considerando los estudios de Rivas (2009) donde la cultura de los empleados tiene gran importancia en la producción, sus emociones y la forma en la que se relacionan entre ellos.

Cuando se habla de la conducta que mueve al líder se hace necesario recurrir a teorías que expliquen el comportamiento de las personas y para ello McGregor (1986) expresó una visión de la naturaleza humana en su "Teoría X" y "Teoría Y", él propone que el líder debe comenzar con la pregunta fundamental de cómo los directivos se ven a sí mismos en comparación con los demás, Drucker (2012), fortalece que los objetivos de las organizaciones son importantes pero no se debe olvidar a los sujetos como seres vivos y con emociones.

Las teorías mencionadas en el párrafo anterior son enriquecidas por estudios orientados al liderazgo en las organizaciones, como la que realizaron Domínguez et al. (2013) donde se puede distinguir el liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal; liderazgo como proceso que minimiza la incertidumbre de un grupo; liderazgo como interacción social positiva entre líder y subordinados y liderazgo como proceso en función del líder, de los seguidores y de las variables de situación.

Los atributos o rasgos del líder desde de la mitología griega describen al valor y la fuerza del héroe y desde una postura religiosa la sabiduría y el servicio a los demás, lo que se complementa con el criterio de los filósofos griegos que en un estado-nación ideal los líderes eficaces utilizan las capacidades de razonamiento y sabiduría para guiar a otros (Zaccaro et al., 2004).

Teniendo en cuenta las teorías de liderazgo, la Universidad Estatal de Ohio, generó estudios de liderazgo y se identificaron cuatro tipos de comportamiento de líder dentro de

dos categorías ("Consideración" y "Estructura de inicio"), el liderazgo participativo refiriéndose a cómo se comporta el líder y como se interesa por sus subordinados procurando crear un clima de amistad y apoyo mutuo (Demirtas & Karaca, 2020).

En particular, los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional fueron considerados primeramente por Burns (2010) y Bass (1988) en donde el líder carismático e inspirador no era apreciable y redujo su modelo a seis factores (véase en la Tabla 4).

Tabla *4*

Definiciones de Liderazgo

Autores	Definición
Cartwright et al. (1971)	El liderazgo es la capacidad de tener el poder personal y social, la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo con, a través y para la gente.
Stogdill (1974)	El liderazgo se entiende como la iniciativa y el mantenimiento de estructura en expectativa e interacción. El líder desempeña parte activa en el desarrollo y el mantenimiento de la estructura de papeles y de la dirección de objetivos, ambos necesarios para el desempeño efectivo del grupo.
Bennis (1994)	El líder como un ser un visionario, un profeta, un artista del futuro que logra que las visiones se concreten. El liderazgo es un asunto de futuro; difícilmente se sigue a una persona si no habla de lo que se puede lograr, de las opciones de progreso y beneficio en el mañana.
Chiavenato (2009)	El liderazgo se refiere a enfrentar el cambio. El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos.
Robbins y Judge (2009)	El liderazgo es la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas.
Aguirre y Villarreal (2012).	El liderazgo es un proceso de interacción, donde el líder orienta, aconseja, guía e influencia a sus seguidores.
Martínez (2020)	Liderazgo es la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas, en un proceso de interacción, donde el líder orienta, aconseja, guía e influencia a sus seguidores

Nota. Elaborado con base en (Aguirre & Villarreal, 2012; Bennis, 1994; Cartwright et al., 1971; Chiavenato, 2009; Martínez, 2020; Robbins & Judge, 2009; Stogdill, 1974)

Teorías y Enfoques de los Estilos de Liderazgo

El liderazgo hace sus apariciones muy marcadas en el siglo XX y de acuerdo con Trechera (2003) existen cuatro etapas en los modelos explicativos del liderazgo: modelos centrados en el líder o teoría de los rasgos; modelos centrados en la conducta del líder;

modelos situacionales o de contingencia; y modelos eclécticos. Los cuales se describen como sigue.

Modelo Centrado en el Líder o Teoría de los Rasgos

Para comprender esta teoría será necesario dirigir la atención a la persona, en virtud de que describe la existencia de ciertos rasgos que distinguen a los líderes de las demás. Su objetivo se centra en descubrir las características físicas, variables de personalidad, sociales, que hace que un líder se comporte de una manera. Partiendo de estas características se hace presente el supuesto de que el liderazgo es algo innato, donde por sus rasgos físicos la persona es mejor y es un líder sin considerar el contexto del grupo.

En el modelo centrado en el líder o teoría de los rasgos, los líderes deben poseer cinco características esenciales y rasgos psicológicos (Stogdill, 1974) (véase en la Tabla 5).

Tabla *5*

Características esenciales y rasgos psicológicos de los lideres

Características esenciales	**Rasgos psicológicos**
Inteligencia y erudición. Rasgos físicos. Personalidad. Condición social. Experiencia. Orientación a la tarea.	Capacidad. Inteligencia, habilidades, expresión verbal, juicio y originalidad entre otros. Realizaciones. Conocimientos, formación y experiencias. Responsabilidad. Iniciativa, voluntad, Autoconfianza y deseo de vencer. Participación. Sociabilidad, flexibilidad, adaptación, humor y cooperación. Condición social. Popularidad y condición socioeconómica. Situación, objetivos y tareas que realizar, satisfacer necesidades e intereses de los seguidores.

Nota. Elaborado con base en Stogdill (1974)

Modelos Centrados en la Conducta del Líder. El tipo de conductas que muestran los líderes e identifican las variables relacionadas con una mayor eficacia en el ejercicio de dicha función. Es decir, la conducta describe quien es líder. Según Trechera (2003) se presentan diferentes enfoques en la teoría y que se describen como sigue.

El Enfoque de Ohio. Robbins y Judge (2009) se ubican en el estudio realizado en la Universidad estatal de Ohio, en el que se distribuyeron una serie de cuestionarios y con el uso del cálculo del análisis factorial, el grupo de investigadores obtuvo dos factores que explicaban la conducta del líder.

La estructuración en el inicio de la tarea sería la capacidad del líder para explicar y definir su papel y los objetivos del grupo. El líder organiza los roles de los miembros del grupo y asigna tareas, planifica y estimula.

La consideración, se describe como el grado en que una persona tiene relaciones en su trabajo, es la capacidad para prestar atención a las necesidades de los miembros del grupo. Es una conducta que se caracteriza por establecer confianza, respeto y empatía entre el líder y sus seguidores.

El Modelo de Michigan. Se debe agregar que, Likert (1961) en sus estudios en los años 60, clasificó a cinco variables que simbolizan la conducta efectiva del líder (favorecer las relaciones positivas, conservar una sensación de lealtad en el equipo, alcanzar las metas en el rendimiento transmitiendo el entusiasmo para conseguir los objetivos comunes, poseer habilidades duras “conocimientos técnicos” y realizar actividades para coordinar y planificar).

Si se comparan los enfoques de Michigan con el enfoque de la universidad de Ohio, se puede apreciar que un líder puede tener énfasis en las tareas o énfasis en las personas.

Modelo de la Malla o Rejilla. La determinación del liderazgo por medio de combinaciones entre la orientación hacia las personas y la orientación a los resultados mejor conocido como el modelo de malla o rejilla (Blake & Mouton, 1964) en los que se pueden describir cinco estilos básicos de ejercicio del liderazgo (véase en Tabla 6), también

Martínez (2020) realiza una comparación entre el liderazgo y estilos de dirección (véase la Tabla 7).

Tabla *6*

Estilos básicos del ejercicio del liderazgo

Estilo	Orientado
Liderazgo de tarea.	Amplia preocupación orientado las personas y baja preocupación orientada por las tareas de producción.
Liderazgo de Club de campo.	Se preocupa por las necesidades de las personas y olvida las tareas de producción.
Liderazgo empobrecido.	Mínima preocupación orientado las personas y mínima preocupación orientada por las tareas de producción
Liderazgo de equipo	Afronta el conflicto a través del diálogo y la confrontación, considera importante a las personas y las tareas de producción.

Nota. Elaborado con base en (Blake & Mouton, 1964).

Tabla *7*

Liderazgo y los estilos de dirección

	Supuestos	Orientación	Autoridad	Control	Conflictos
Empobrecido *Laissez-Faire*	poco esfuerzo para el trabajo. Desconfía	Supervivencia, distante y defensivo	Legalista	Dirección. No hay seguimiento, ni responsabilidad	Neutralidad. Aislamiento
Punto Medio Burocrático	En el conflicto, hay equilibrio, agrado en las personas y en la organización	Conservación "statu quo"	Pacificación.	Transacción, apaciguamiento	Compromiso, negociación y posiciones intermedias
Tarea Autocrático	Teoría X	Poder y coerción	Legítimo y jerárquico	Muy de cerca. Procedimientos estandarizados	Eliminan los conflictos por la autoridad
Club de Campo. Paternalista	Se inclina por las personas	Hacia el amor y la confianza	Amistad, soborno,	Escaso, poder particularista	Desacuerdos suavizados
Equipo Democrático	Teoría Y	El logro de los objetivos: comprensión y acuerdo	Autoridad funcional basada en la competencia	Autocontrol y compromiso	Resolución de problemas. Evaluación puntos de vista

Nota. Elaborado con base en (Martínez, 2020).

Modelo Humanista: Teoría X y Y. Todas las teorías tienen fundamentos teóricos y prácticos. Para McGregor (1986) la conducta humana está determinada por su propio ser, considera que el líder debe centrase en dos vertientes sobre los empleados los que necesitan ser dirigidos y lo que disfrutan de su trabajo, el cual determinará el tipo de liderazgo que se

deberá ejercer, el autor de dicha teoría plantea dos tipos de liderazgo considerados en el modelo “X” y “Y”.

Considerando la teoría X, el líder piensa que a los empleados están en contra de trabajar, por lo tanto, no están a gusto, por tal razón estas personas necesitan ser dirigidos, supervisados y controlados a tal consideración de llegar a presionarlos en el cumplimiento de sus actividades. Mientras tanto en la teoría Y el líder espera un empleado que disfruta realizar sus actividades, propone, dinamiza las actividades y está comprometido con su trabajo, considerando dicha teoría, el líder que considera la actividad de sus empleados como responsable genera un ambiente enriquecido de aceptación, afecto, atención, aprecio críticas que enriquecen y compromiso laboral, así también los lideres animan a desarrollar el potencial de sus subordinados, proporcionando oportunidades(véase en la Tabla 8).

Tabla *8*

Características de la teoría “X” y “Y”

Características	Teoría X	Teoría Y
Modelo de Hombre	Estímulo-Respuesta (E-R) Perezoso: le disgusta trabajar	Trabajo como algo natural, no perezoso, interesado en adquirir hábitos por medio de la experiencia
Estrategia Directiva	Presionar, controlar y amenazar con castigos	Plantear objetivos: Autocontrol y autodirección, desarrollo del potencial humano: la persona aprende a aceptar responsabilidades
Liderazgo	Unidireccional: de arriba abajo	Participativo: colaboración de todos en el desarrollo de los objetivos

Nota. Elaborado con base en (Martínez, 2020).

Los Estilos de Liderazgo de Kurt Lewin y Lippitt

Como parte de los trabajos de la psicología social, donde el centro de estudio son los grupos sociales y cómo impactan los lideres sobre las conductas que imponen en su labor de alcanzar los objetivos y metas, sugiere una división de los lideres dividiéndolos en

(autoritarios, democráticos y laissez-faire (“dejar hacer”) (Lewin & Lippitt, 1938) (véase la Tabla 9).

Tabla *9*

Ventajas y desventajas de los tipos de lideres

Concepto	Liderazgo Autoritario	Liderazgo Democrático	Liderazgo *Laissez Faire*
Modo	Centralizan el poder y la toma de decisiones Normalmente es negativo (positivo: autócrata/benévolo).	Descentralizan el poder y la toma de decisiones Consulta y participación.	Evitan el poder y la responsabilidad. El grupo depende de sí mismo para establecer sus propias metas y resolver los problemas
Ventajas	Satisface al líder Permite decisiones rápidas Presencia de menos subordinados incompetentes Ofrece seguridad y estructura a los empleados.	Líder y grupo actúan como una unidad social. El líder informa sobre las condiciones del empleo y estimula a que se expresen ideas y sugerencias Modelo de apoyo.	Los miembros se capacitan a sí mismos Los subordinados organizan sus propios objetivos.
Inconvenientes	Disgusta si es extremoso Crea temor y frustración.	No es aplicable a todos los niveles de trabajo.	El líder tiene un papel nulo. Las distintas unidades (subgrupos) pueden establecer fines cruzados.

Nota. Elaborado con base en (Martínez, 2020).

El liderazgo autoritario. En este estilo los subordinados no tienen participación ni en el poder ni en las decisiones. Los subordinados solo se limitan a obedecer y la comunicación es unilateral.

El liderazgo democrático. En este estilo los subordinados tienen participación en las decisiones, el trabajo se hace en equipos, la comunicación es bilateral.

El liderazgo Laissez Faire. En este tipo de liderazgo los subordinados tienen gran participación en la toma de decisión, su filosofía es “dejar hacer”.

El Modelo Situacional de Fiedler. Al explorar el trabajo de Fiedler (1967) se determinó que el liderazgo posee dos variables: estilo del líder (con énfasis en las tareas o énfasis en las personas) y el control de la situación. Al referirse a la situación se hace

referencia al entorno inmediato donde se están desarrollando las actividades y el grado de control que generar un ambiente nutrido para influir en los empleados. Si se evalúa en contra parte a lo anterior al no lograr control en el entorno inmediato no se podría influir en los empleados para el logro de los objetivos.

El Enfoque Situacional de Hersey y Blanchard. El mejor liderazgo situacional, está condicionado por tres variables, que al combinarse genera las características del líder eficaz (Hersey & Blanchard, 1977) (véase la tabla 10). Hersey y Blanchard (1977), destacan cuatro tipos de liderazgo (véase la Tabla 11).

Tabla *10*

Variables determinantes del liderazgo situacional

Estilo	Descripción
Estilo centrado en la tarea	Se basa en la orientación, dirección o guía que proporciona el líder.
Estilo centrado en las relaciones	Se caracteriza por el grado de apoyo socioemocional.
Disposición de los seguidores	Tiene relación con la capacidad o voluntad de los seguidores.

Nota. Elaborada con base en (Hersey & Blanchard, 1977).

Tabla *11*

Tipos de liderazgo

Estilo	Descripción
Mandar.	El líder dirige, crea objetivos y las instrucciones, los subalternos siguen instrucciones.
Tutorizar.	El líder explica sus objetivos e intenta convencer a los sujetos para que las acepten y
Persuadir	se impliquen en la tarea
Participar.	El líder traslada bastante responsabilidad a los subalternos, les alienta a tomar decisiones y facilita su colaboración y compromiso.
Delegar.	El líder observa y acompaña

Nota. Elaborada con base en (Hersey & Blanchard, 1977).

Modelos Transformacionales o Carismáticos. A su vez Day y Antonakis (2012) definen al liderazgo transformacional como un enfoque del líder que transforma a las personas para generar cambios importantes, enfocados al objetivo general. El liderazgo transformacional perfecciona la moral, la motivación, y la capacidad del grupo, por medio de conexión entre sus sentidos.

Weber (1947) de acuerdo a sus estudios generaliza que un factor común en este tipo de liderazgo es el carisma y llama a este tipo de líder "carismático" agregando que como resultado de ese carisma transforma el ambiente social del grupo. Según el sociólogo, economista, jurista, historiador y politólogo alemán Weber (1947), los lideres carismáticos tienen mayor aparición en ambientes angustiantes, económicos, donde dan valor a la ética, religión o política, el alemán afirmaba que los lideres de este tipo, tiene cualidades excepcionales.

El Liderazgo Transformacional y Transaccional de James MacGregor Burns. El liderazgo transformacional y transaccional desde un contexto político es estudiado por Burns (2010) quien plantea que en un líder transformacional las acciones que un ciudadano realizará, será por la organización, por otra parte, el líder transaccional en contra parte son las acciones que la organización puede hacer por el ciudadano, y es común que no se esfuercen por un cambio en la cultura de la organización.

El Liderazgo Transformacional y Transaccional de Bernard Bass. El conocimiento crece a medida que los trabajos y experiencias se suman, Bass (1985) incrementó las aportaciones de Burns (2010) sobre las variables y conceptos del liderazgo Transformacional y Transaccional.

Modelo de Liderazgo Transformacional. El erudito Bass (1985) determinó que un líder transformacional se mide de acuerdo con el grado de influir en su equipo generando un ambiente de admiración, respeto, confianza, lealtad. Bass reveló que a mayor grado de influencia los trabajadores ofrecen voluntariamente su mejor esfuerzo ya que la influencia sobre ellos les da un sentido de pertenencia, beneficio propio por medio de una visión y misión común.

Bass conceptualiza al Liderazgo Transformacional como la relación "seguidor – líder" como proceso y se distingue por el carisma, creando un sentimiento de admiración e imitación, considera a los empleados como sujetos individuales a los que apoya, entrena y guía (Bass & Avolio, 1994). Bass (1985) describe seis factores del liderazgo transformacional y transaccional: carisma/inspiración; Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada, recompensa contingente, administración por excepción y liderazgo Laissez Faire.

Para este tipo de liderazgo transformacional los lideres tienen la tarea ardua de persuadir a los integran del grupo para que desarrollen sus actividades más allá de sus intereses propios. Bass et al. (2003) agrega que el liderazgo transformacional está determinado por el ambiente donde se da el proceso de interacción del líder y los seguidores.

El Liderazgo Transformacional se clasifica en cinco dimensiones o factores: Influencia Idealizada como Atributo (IIA), Influencia Idealizada como Conducta (IIC), Inspiración Motivacional (IM), Estimulación Intelectual (EI) y Consideración Individualizada (CI) (Bass et al., 2003) (véase en la Tabla 12).

Tabla *12*

Dimensiones del Liderazgo Transformacional

Factores o dimensiones	Constructo
Influencia Idealizada Como Atributo (IIA).	Carisma socializado del líder, es percibido como confidente y poderoso, inspiran lealtad a la organización, respeto por el mandato, capacidad de ver lo importante y generar una visión (Yammarino et al., 1993).
Influencia Idealizada Como Conducta (IIC).	Se refiere al comportamiento y las acciones sobre el carisma del líder en base a los valores, creencias y misión. (Judge & Piccolo, 2004).
Inspiración Motivacional (IM).	Inspira y motiva a los seguidores a seguir las metas por complicadas que estas parezcan, empleando características emocionales y no intelectuales al influir (Bass, 1985).

Tabla *13*

Dimensiones del Liderazgo Transformacional (continuación …)

Factores o dimensiones	Constructo
Estimulación Intelectual (EI).	Estimula en los subordinados una conciencia de los problemas, de sus propios pensamientos e imaginación y un reconocimiento de sus creencias y valores. Se puede medir de acuerdo al concepto, comprensión y análisis que los subordinados tienen sobre los problemas que enfrentan y las soluciones que generan. El líder es capaz de orientar a los integrantes del grupo a nuevas resolver problemas (Bass, 1985).
Consideración Individualizada (CI).	El líder es un factor importante para que los subordinados desarrollen su máximo potencial, a través del coaching y tutorías. Por tal relación los objetivos de la organización están vinculados con la potencia de cada uno de los subordinados (Bass, 1985).

Nota. Elaborado con base en (Martínez, 2020).

Liderazgo Transaccional (LTS). El Liderazgo Transaccional tiene su aplicación en el intercambio y cumplimiento de las tareas asignadas de acuerdo a los objetivos, a los cuales se les da seguimiento y se establecen mecanismos de control para el cumplimiento de las metas (Martínez, 2020). Las recompensas y el reconocimiento se dan a cambio de que los integrantes del grupo cumplan sus funciones y metas trazadas (Bass et al., 2003), una activad muy común en este tipo de liderazgo es la negociación de incentivos por esfuerzo laboral.

El Liderazgo Transaccional se integra por dos factores o dimensiones que dan solidez a las recompensas y el reconocimiento: el Premio Contingente y la Administración por Excepción Activa (véase la Tabla 13).

Tabla *14*

Dimensiones del Liderazgo Transaccional

Factores o dimensiones	Constructo
Premio Contingente (PC).	El líder detalla las tareas y los requisitos para los diferentes actores, otorga recompensas materiales o psicológicas de acuerdo con el cumplimiento de obligaciones contractuales (Martínez, 2020).
Administración por Excepción Activa (AEA).	Es la vigilancia activa de un líder cuyo objetivo es garantizar que se cumplan las normas. El líder evalúa las irregularidades de las normas (Bass, 1998).

Nota. Elaborado con base en (Martínez, 2020).

MLQ-5X Forma Corta. Los estilos de liderazgo y sus dimensiones se pueden medir con el uso de la herramienta conocida como el Cuestionario Multifactor de Liderazgo 5X, por sus siglas en inglés MLQ-5X (forma corta), se ha perfeccionado, sobre todo en las mediciones de cada uno de los factores, actualmente en la versión MLQ-5X en su forma corta se vuelve una herramienta estable en base a sus versiones anteriores (Avolio et al., 1999).

El MLQ cuestionario 5X forma corta, integra 28 ítems; 20 ítems en sus dimensiones [Influencia Idealizada Como Atributo (IIA), Influencia Idealizada Como Conducta (IIC), Inspiración Motivacional (IM), Estimulación Intelectual (EI), Consideración Individualizada (CI), Premio Contingente (PC), Administración por Excepción Activa (AEA), Administración por Excepción Pasiva (AEP), (véase en la Tabla 14).

Tabla *15*

MLQ cuestionario 5X por factores

Dimensión	Factor	Número de Ítems
Liderazgo Transformacional.	Influencia Idealizada Como Atributo (IIA)	4
	Influencia Idealizada Como Conducta (IIC)	4
	Inspiración Motivacional (IM)	4
	Estimulación Intelectual (EI)	4
	Consideración Individualizada (CI)	4
Liderazgo Transaccional.	Premio Contingente (PC)	4
	Administración por Excepción Activa (AEA)	4

Nota. Elaborado con base en MLQ-5X

El estudio realizado por Martínez (2020) en un contexto semejante al estudio que se realiza, donde expone la falta de ajuste de la dimensión “No Liderazgo”, debido a las características negativas propias de la dimensión y a las evidencias empíricas reportadas con cargas factoriales negativas.

Respecto a los estilos de liderazgo, para el desarrollo de este trabajo de investigación se utilizarán los 20 ítems que miden los cinco factores de liderazgo transformacional y ocho ítems que miden los dos factores del liderazgo transaccional.

Constructo del Estilo de Liderazgo

En la búsqueda de literatura sobre el concepto de los Estilos Liderazgo (EL), el hallazgo fue abundante, para la realización de esta investigación se consideró un número finito de autores, los conceptos de (Aguirre & Villarreal, 2012; Martínez, 2020; Robbins & Judge, 2009), para definir el constructo del liderazgo de la siguiente forma: Estilo Liderazgo es la capacidad de un individuo de influir en un grupo de personas para el logro de una visión o conjunto de metas, en un proceso de intercambio, donde el líder orienta, aconseja, guía e influencia a sus seguidores.

Para elaborar el modelo teórico de la investigación se sumó la aportación del modelo de rango total o completo de Bass y Avolio (2004), para determinar las relaciones de las dos dimensiones de liderazgo: Transformacional y Transaccional omitiendo el Laissez Faire (LF) en consideración al estudio realizado por Martínez (2020), en un contexto semejante pero sin ajuste de la dimensión No Liderazgo, debido a las características contrarias propias de la dimensión y las evidencias empíricas reportadas con cargas factoriales negativas.

CECyTE Tabasco

En el estado de Tabasco, por medio del decreto 071, se crea el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Tabasco (CECyTE) (Periódico Oficial del Estado de Tabasco, 2018). Esta institución atiende la demanda de estudiantes del nivel Medio Superior en el estado, brindando opciones de formación académica, científica y

tecnológica; preparando a los jóvenes para desempeñarse en el sector productivo y al mismo tiempo poder continuar sus estudios superiores. Actualmente cuenta con 21 planteles distribuidos en diez diferentes municipios del estado (véase en la Tabla 15).

El CECyTE Tabasco tiene como misión conformar un organismo que mediante la impartición de la Educación Media Superior Tecnológica de calidad, contribuya a la formación de jóvenes competitivos, responsables y comprometidos con el desarrollo socioeconómico y cultural de su entorno inmediato no perdiendo la visión de consolidar a la Institución como un subsistema joven en la impartición de Educación Media Superior Tecnológica, comprometida con la mejora continua de ofrecer servicios de calidad, que se reflejen en la formación de una comunidad estudiantil que sea capaz de crear modelos y sistemas en base a su competencia intelectual y laboral certificada, en un periodo no mayor a 5 años, la institución practica los valores de honestidad, equidad e integridad, pilares del organismo (Periódico Oficial del Estado de Tabasco, 2018).

Tabla *16*

Planteles del CECyTE Tabasco

Plantel CCT
01 – Aquiles Serdán 27ETC0001M
02 – Tapijulapa 27ETC0002L
03 – Tequila 27ETC0003K
04 – Comalcalco 27ETC0004J
05 – Ignacio Allende 27ETC0005I
06 - Ignacio Gutiérrez Gómez 27ETC0006H
07 – Heriberto Kehoe (Centro) 27ETC0007G
08 - Teapa 27ETC0008F
09 – Chichicapa 27ETC0009E

Tabla *17*

Planteles del CECyTE Tabasco (Continuación…)

Plantel CCT
10 – Palo Mulato 27ETC0010U
11 – Buenavista 27ETC0011T
12 – Miguel Hidalgo 27ETC0012S
13 – Benito Juárez (Pob. C34) 27ETC0013R
14 – Dos Montes 27ETC0014Q
15 –Lázaro Cárdenas (Pob. C-10) 27ETC0015P
16 – Río Seco (Cañales) 27ETC0016O
17 – Francisco J. Santamaría 27ETC0017N
18 – Encrucijada 27ETC0018M
19 – Villa del Cielo 27ETC0019L
20 - Jalupa 27ETC0020A
21 – Oriente 6ª 27ETC0021Z

Nota. Elaborado con base en (Dirección de Planeación; Departamento de Planeación y Estadística; Área de Estadística del CECyTE Tabasco).

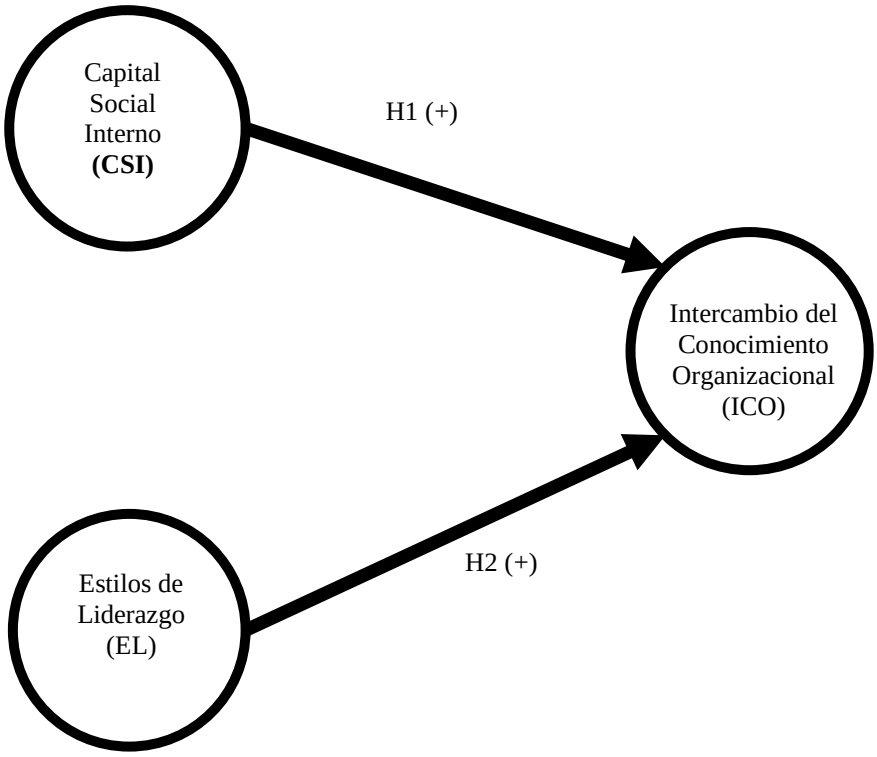
El CECyTE Tabasco contempla una estructura organizacional descendente en la que como estructura social se da la relación de persona a persona y de persona a grupos del personal administrativo, cuenta con una matrícula de 12 mil 261 alumnos y 1041 empleados distribuidos en las diferentes áreas de la estructura organizacional del CECyTE Tabasco.

Diseño del Modelo Teórico de la Investigación

Para el desarrollo de la investigación y con base a las tres variables de estudio (Capital Social Interno, Estilos de Liderazgo y el Intercambio del Conocimiento Organizacional), se plantea el modelo teórico de la investigación (véase en la Figura 10).

Figura 10

Diseño del modelo teórico de la investigación



Nota. Elaboración con base en (Hoang & Truong, 2021; Bass & Avolio, 2004; Kang et al., 2008; Martínez, 2020).

Capitulo III Metodología

El resultado de toda investigación será la conjunción de los métodos, técnicas, instrumentos y estrategias presentadas en la obtención de la información, así como también los detalles considerados en la selección de la población y la determinación de la muestra de los sujetos de investigación.

Diseño Metodológico

Con la intención de dar seguimiento al conjunto de procedimientos que darán respuesta a la pregunta de investigación y comprobar las hipótesis, se plantean los siguientes elementos a desarrollar.

Inclusión y exclusión

Para la investigación se consideró como criterios de inclusión que los participantes fueran categorizados como personal docente y administrativo y que tuviesen contrato permanente. En contraparte, como criterio de exclusión se estableció que no participaría en el estudio el personal con contratos temporales.

Características de los participantes

Según, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinada especificación.

De acuerdo con la información obtenida en el área de recursos humanos del CECyTE Tabasco, la población total es de 1041 sujetos, misma que se encuentra distribuida en 10 diferentes municipios del estado de Tabasco (Véase en la Tabla 16).

Tabla 18

Distribución del personal del CECYTE Tabasco por Planteles

Plantel	Numero de Personal
01 – Aquiles Serdán 27ETC0001M	62
02 – Tapijulapa 27ETC0002L	35
03 – Tequila 27ETC0003K	36
04 – Comalcalco 27ETC0004J	105
05 – Ignacio Allende 27ETC0005I	65
06 - Ignacio Gutiérrez Gómez 27ETC0006H	31
07 – Heriberto Kehoe (Centro) 27ETC0007G	82
08 - Teapa 27ETC0008F	44
09 – Chichicapa 27ETC0009E	50
10 – Palo Mulato 27ETC0010U	51
11 – Buenavista 27ETC0011T	38
12 – Miguel Hidalgo 27ETC0012S	52
13 – Benito Juárez (Pob. C34) 27ETC0013R	32
14 – Dos Montes 27ETC0014Q	45
15 –Lázaro Cárdenas (Pob. C-10) 27ETC0015P	31
16 – Río Seco (Cañales) 27ETC0016O	37
17 – Francisco J. Santamaría 27ETC0017N	40
18 – Encrucijada 27ETC0018M	31
19 – Villa del Cielo 27ETC0019L	27
20 - Jalupa 27ETC0020A	22
21 – Oriente 6ª 27ETC0021Z	20
Total	1041

Nota. Elaborado con base en (Dirección de Fianzas; Departamento de Recursos Humanos del CECyTE Tabasco).

Procedimiento de muestreo

La muestra que se usará para el estudio es no probabilística debido a que CECYTE Tabasco tiene una población distribuida en 10 diferentes municipios y 21 diferentes planteles (Kerlinger & Lee, 2002).

La forma de muestreo se determinó por cuotas y su representatividad está dada a partir de los criterios de inclusión y exclusión (Kerlinger & Lee, 2002). Como inclusión se determinó sujetos que sean de contrato definitivo, su experiencia y tiempo en el puesto es

relevante para los datos que se analizaran y como exclusión se determinó que fueran sujetos temporales en el puesto.

Muestra

Se logró integrar una muestra de 413 sujetos que participaron de manera voluntaria, siendo superior a lo estimado de 315, integrando el 39% de la población total del CECyTE Tabasco.

Tipo de Investigación

Para la investigación en curso el tipo de investigación es, no experimental, tipo transeccional porque a los datos obtenidos no se les hará cambio alguno, se registrará un solo momento de los datos y las variables no serán manipuladas o asignadas (Kerlinger & Lee, 2002) y por describir las relaciones entre las variables (Intercambio del Conocimiento Organizacional, el Capital Social Interno y los Estilos de Liderazgo), será de tipo correlacional descriptivo y explicativo con el apoyo de los Modelos de Ecuaciones Estructurales que permitan elaborar un análisis de regresión factorial para determinar relaciones entre las variables latentes y observadas (Ortiz & Fernández-Pera, 2018).

Diseño de Investigación

La construcción del estudio está caracterizada por la literatura de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), donde explica de manera muy precisa que la pregunta de investigación debe ser contestada muy específica y cumplir con el objetivo general, objetivos particulares, las hipótesis y el plan usado para la investigación, siguiendo las consideraciones de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la investigación será bajo el enfoque de investigación cuantitativa, fundamentado en el objetivo de evaluar, determinar, describir, relacionar, analizar las variables y sus interrelaciones.

Psicometría

Los modelos psicométricos en la literatura pueden definirse de manera diferente, pero básicamente los principios son los mismos y respaldan estadísticamente el grado de calidad de un instrumento, para Mislevy et al. (2003) dichos modelos buscan establecer: fiabilidad y validez.

Para los cálculos de la investigación, se usará el software de aplicación estadístico IBM SPSS Statistics en su versión 26 en español (IBM, 2019) y el software de aplicación IBM SPSS AMOS en su versión 24 en inglés (IMB, 2016) y office Excel 2019 versión español.

Medidas y Covariables

Según Mislevy et al. (2003) el modelo de medida establece pensamientos inversos a través de la de la probabilidad desde las variables observables hasta las variables del modelo del Intercambio del conocimiento organizacional.

Operacionalización de Variables. Para Tintaya (2015), el proceso de contextualizar las variables en aspectos observables a concreto se denomina operacionalización de las variables, él establece cinco elementos para desarrollar la operacionalización (las dimensiones, los indicadores, los medidores, las escalas, las técnicas y los instrumentos de investigación). Para las variables de estudios de la investigación las dimensiones son aspectos o elementos del intercambio del conocimiento organizacional a partir de los estilos de liderazgo y el capital social interno apoyados en la literatura encontrada. Los indicadores son los aspectos medibles de cada una de las dimensiones (véase en la Tabla 17, 18 y 19).

Tabla 19

Operacionalización de la variable intercambio del conocimiento organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Intercambio del conocimiento organizacional (ICO) Proceso formal e informal, bilateral de transferir el conocimiento de los empleados en el interior de la organización, en sus dos dimensiones tácito (conocimiento Individual) y explícito (conocimiento organizacional) (Hoang & Truong, 2021) y (Kang et al., 2008).	**Conocimiento Explícito (EX)** El conocimiento explícito se puede documentar y transferir fácilmente (Nonaka & Takeuchi, 1995).	1.-Mi institución recompensa el intercambio de conocimientos 2.- El intercambio de conocimientos es un elemento importante para mí institución. 3. Un empleado que participa activamente en el intercambio de conocimientos gana reputación como profesional en mi institución. 4. Mi jefe inmediato enfatiza la importancia de compartir el conocimiento entre los departamentos. 5. Mi jefe inmediato alienta a los empleados a compartir sus conocimientos. 6. Mi jefe inmediato hace esfuerzos constantes para fomentar una cultura de intercambio de conocimientos.
	Conocimiento Tácito (TA) El deseo y la capacidad de las personas para compartir lo que saben y utilizar lo que aprenden (Nonaka & Takeuchi, 1995)	7. La apertura en la comunicación y el intercambio frecuente de conocimientos entre los miembros de la institución son útiles para mi tarea de trabajo. 8. El conocimiento adquirido por mi trabajo está bien organizado para compartirlo. 9. El conocimiento adquirido por mi trabajo se comprende bien para compartirlo. 10. Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son útiles para un mejor desempeño laboral. 11. Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son adecuados para un mejor desempeño. 12. El conocimiento adquirido por mi trabajo es efectivo para una mejor resolución de problemas.

Nota. Adaptado de (Tintaya, 2015). Medidores = "1-7", las escalas "Nunca a Siempre", Técnicas e Instrumentos = "Cuestionario".

Tabla *20*

Operacionalización de la variable Capital Social Interno

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Capital social interno (CSI) El capital social interno son las características de las personas u organizaciones sociales, como las conexiones en red, las normas y la confianza que permiten la coordinación y la colaboración dentro de la organización para el beneficio mutuo (Hoang & Truong, 2021).	**Capital social cognitivo (CO)** Los objetivos comunes, el lenguaje y la comprensión en las redes sociales son necesarios porque impactan positivamente en el intercambio de conocimientos (Hoang & Truong, 2021)	13.- Mis compañeros y yo compartimos la misma visión y objetivos. 14.- Mis compañeros y yo conocemos los objetivos estratégicos del colegio. 15.- Mis compañeros y yo identificamos el rumbo y el estilo de trabajo del colegio.

Tabla 18

Operacionalización de la variable Capital Social Interno (Continuación…)

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Capital social interno (CSI) El capital social interno son las características de las personas u organizaciones sociales, como las conexiones en red, las normas y la confianza que permiten la coordinación y la colaboración dentro de la organización para el beneficio mutuo (Hoang & Truong, 2021).	**Capital social Relacional (RE)** Voluntad, que tiene su origen en la forma y el contenido de una relación (Hoang & Truong, 2021).	16. Puedo confiar en mis colegas cuando los necesito. 17. Los colegas se ayudan entre sí para formular nuevas ideas y/o incrementar su capacidad en el trabajo diario. 18. Los colegas nos ayudamos entre sí para generar nuevas ideas e incrementar la capacidad en el trabajo diario.
Capital social interno (CSI) Son las características de las personas u organizaciones sociales, como las conexiones en red, las normas y la confianza que permiten la coordinación y la colaboración dentro de la organización para el beneficio mutuo (Hoang & Truong, 2021).	**Capital Social Estructural (ES)** Proceso de compartir conocimiento en una organización, asociado con las características de la estructura de la red social" (Hoang & Truong, 2021)	19. Tengo una relación positiva con mis colegas. 20. Los compañeros saben qué habilidad, conocimiento o competencia tengo. 21. Soy consciente de qué habilidad, conocimiento o competencia podría ser útil para mis compañeros. 22. Mi departamento es un equipo de trabajo en el cual todos confían entre sí. 23. En mi institución existen compañeros que se relacionan entre sí de manera informal para intercambiar ideas e información sobre las actividades diarias. 24. En mi institución existen compañeros que discuten de manera constructiva cuando las cosas van mal.

Nota. Adaptado de (Tintaya, 2015). Medidores = "1-7", las escalas "Nunca a Siempre", Técnicas e Instrumentos = "Cuestionario".

Tabla *21*

Operacionalización de la variable Estilos de Liderazgo

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Estilos de Liderazgo (EL) Es la capacidad de un individuo de influir en un grupo de personas para el logro de una visión o conjunto de metas, en un proceso de intercambio, a donde el líder orienta, aconseja, guía e influencia a sus seguidores" (Robbins & Judge, 2009; Aguirre & Villarreal, 2012 & Martínez, 2020).	**Liderazgo Transformacional TF)** Los lideres tienen la tarea ardua de persuadir a los que integran del grupo para que desarrollen sus actividades más allá de sus intereses propios (Bass et al., 2003).	**Influencia idealizada (atribuida) (IIA)** Carisma socializado del líder, es percibido como confidente y poderoso, inspiran lealtad a la organización, respeto por el mandato, capacidad de ver lo importante y generar una visión (Yammarino et al., 1993). 25. Me siento orgulloso de trabajar con mi jefe inmediato. 26. Mi jefe inmediato sacrifica sus intereses por el bien de los demás. 27. Mi jefe inmediato actúa y se gana mi respeto. 28. Mi jefe inmediato da la impresión de autoridad y confianza.
		Influencia idealizada (conducta) (IIC) Se refiere al comportamiento y las acciones sobre el carisma del líder en base a los valores, creencias y misión. (Judge & Piccolo, 2004). 29. Mi jefe habla acerca de sus valores más importantes y sus creencias. 30. Mi jefe motiva a mis compañeros para que tengan aspiraciones. 31. Mi jefe cuida las consecuencias morales y éticas de sus acciones. 32. Mi jefe explica la importancia de tener una misión en el equipo.
		Motivación inspiracional (MI) Inspira y motiva a los seguidores a seguir las metas por complicadas que estas parezcan, empleando características emocionales y no intelectuales al influir (Bass, 1985). 33. Mi jefe inmediato habla con optimismo del futuro. 34. Mi jefe inmediato habla con entusiasmo sobre lo que hay que hacer para alcanzar los objetivos. 35. Mi jefe inmediato tiene una visión positiva del futuro. 36. Mi jefe inmediato expresa su confianza, en que las metas se lograrán.
		Estimulación intelectual (EI) El líder es capaz de orientar a los integrantes del grupo a nuevas ideas y resolver problemas (Bass, 1985). 37. Mi jefe inmediato examina las soluciones de los problemas para preguntarse si son apropiadas. 38. Mi jefe inmediato busca diferentes formas de resolver problemas. 39. Mi jefe inmediato consigue que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos. 40. Mi jefe inmediato sugiere nuevas formas para completar las tareas.

Tabla 19

Operacionalización de la variable Estilos de Liderazgo (Continuación…)

Dimensiones	Indicadores	Ítems
		Consideración individualizada (CI) El líder es un factor importante para que los subordinados desarrollen su máximo potencial, a través del coaching y tutorías. Por tal relación los objetivos de la organización están vinculados con la potencia de cada uno de los subordinados (Bass, 1985). 41. Mi jefe inmediato dedica tiempo a enseñar o entrenar a sus subordinados. 42. Mi jefe trata a los demás como individuos y no solo como empleados. 43. Mi jefe inmediato considera que cada individuo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones. 44. Mi jefe inmediato ayuda a otros a desarrollar sus fortalezas.
Estilos de Liderazgo (LI) Es la capacidad de un individuo de influir en un grupo de personas para el logro de una visión o conjunto de metas, en un proceso de intercambio, a donde el líder orienta, aconseja, guía e influencia a sus seguidores" (Aguirre & Villarreal, 2012 & Martínez, 2020; Robbins & Judge, 2009).	**Liderazgo Transaccional (TS)** tiene su aplicación en el intercambio y cumplimiento de las tareas asignadas de acuerdo a los objetivos al cual se le da seguimiento y se establecen mecanismo de control para el cumplimiento de las metas (Martínez, 2020).	**Recompensa contingente (PC)** El líder detalla las tareas y los requisitos para los diferentes actores, otorga recompensas materiales o psicológicas de acuerdo al cumplimiento de obligaciones contractuales (Martínez, 2020) 45. Mi jefe inmediato ayuda o apoya a otros para que realicen su mejor esfuerzo. 46. Mi jefe inmediato argumenta en términos específicos quién es responsable de ciertas actividades. 47. Mi jefe inmediato da reconocimiento a los demás cuando logran sus objetivos. 48. Mi jefe inmediato expresa satisfacción cuando se logran los objetivos.
		Dirección por excepción (activa) (EA) Es la vigilancia activa de un líder cuyo objetivo es garantizar que se cumplan las normas. El líder evalúa las irregularidades de las normas (Bass, 1998). 49. Mi jefe inmediato enfoca su atención a irregularidades, errores o algo fuera de lo normal. 50. Mi jefe inmediato fija su atención en resolver los problemas, quejas y fracasos. 51. Mi jefe inmediato monitorea eficientemente todos sus errores. 52. Mi jefe inmediato orienta su atención a los errores para lograr las metas.

Nota. Adaptado de (Tintaya, 2015). Medidores = "1-7", las escalas "Nunca a Siempre", Técnicas e Instrumentos = "Cuestionario".

Instrumento de Recolección de Información. En las investigaciones sociales el cuestionario es una herramienta con mucho valor cuando se habla de recolección de datos y dicha técnica se utiliza en encuestas de todo tipo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Para la investigación en proceso, la técnica diseñada para la recolección de los datos es la encuesta utilizando un cuestionario integral, planteado para su aplicación de manera física debido a las ubicaciones geográfica y mala conectividad en 16 planteles dificultan el uso de las tecnologías de información y la comunicación.

Es conveniente mencionar que los accesos a los sujetos de investigación son gestionados en la oficina de la dirección general del CECyTE Tabasco por medio de oficio (véase en el Apéndice B), el cual será enviado a cada uno de los directores de plantel, con la finalidad de dar el respaldo legal y seriedad a la recolección de la información.

Escala. De acuerdo con Bisquerra y Pérez-Escoda (2015) describen que la escala Likert se ha usado sin determinar el grado de sensibilidad que proporciona a cada ítem, el uso no se atribuye a razones epistemológicas, metodológicas o psicométricas, sólo a la práctica o a la tradición.

Por otro lado, Cummins y Gullone (2000) argumentan que la escala estándar usada en la mayoría de los instrumentos es Likert de 5 o 7 puntos donde el usuario pueda asignar su sentir.

Considerando los estudios anteriores, la escala que se usará para los 52 ítems será escala Likert de 7 puntos, comprendido desde 1.- Nunca hasta 7-. Siempre.

El instrumento de investigación se construyó de acuerdo a la búsqueda de escalas de las tres variables que se miden y para la construcción se hizo necesario adaptar instrumentos publicados por revistas científicas indexadas y probados de manera factorial.

Las tres variables de estudio: intercambio de conocimiento organizacional; capital social interno y los estilos de liderazgo son la base del desarrollo del instrumento.

Validez de contenido. El grado de dominio que refleja el instrumento de investigación propuesto, estará dado por el contenido que mide, para la variable del Intercambio del Conocimiento Organizacional, se consideran dos dimensiones (Conocimiento Tácito y Conocimiento Explícito) y en la búsqueda de instrumento se adaptó el usado por Kang et al. (2008) de los cuales se toman 12 ítems, contextualizados al CECyTE Tabasco.

En la misma secuencia la variable de capital social interno localizada en la literatura, muestran tres dimensiones (Cognitivo, Estructural y Relacional), se adaptó el instrumento utilizado por Hoang & Truong (2021) y se tomaron 12 ítems, contextualizados al CECyTE Tabasco.

Para la variable de estilos de liderazgo se realizó una búsqueda exhaustiva, se identificó el instrumento MLQ-5X forma corta de (Bass & Avolio, 2004), contextualizado por Martínez (2020) y a su vez se realizó la adaptación para aplicarlo a los subordinados identificando el término como “Considero” el cual se modificó a “Mi jefe considera” para determinar las relaciones de las dos dimensiones de los estilos liderazgo. Se analizaron 28 ítems que representan los siete factores de liderazgo distribuida de la siguiente forma:

Para el Estilo de Liderazgo Transformacional: Influencia Idealizada Como Atributo (IIA) 4 ítems, Influencia Idealizada Como Conducta (IIC) 4 ítems, Inspiración

Motivacional (IM) 4 ítems, Estimulación Intelectual (EI) 4 ítems, Consideración Individualizada (CI) 4 ítems.

Para el Estilo de Liderazgo Transaccional: Premio Contingente (PC) 4 ítems, Administración por Excepción Activa (AEA) 4 ítems, contextualizado al CECyTE Tabasco (véase en la Tabla 20).

Tabla *22*

Especificaciones de los factores de la escala

Dimensiones	Ítem	Autor
Intercambio del Conocimiento Organizacional (ICO) Explícito (EX)	1. La apertura en la comunicación y el intercambio frecuente de conocimientos entre los miembros de la institución son útiles para mi tarea laboral.	Kang et al. (2008)
	2. El conocimiento adquirido por mi trabajo está bien organizado para compartirlo	Kang et al. (2008)
	3. El conocimiento adquirido por mi trabajo es fácilmente comprensible para compartirlo.	Kang et al. (2008)
	4. Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son útiles para un mejor desempeño laboral.	Kang et al. (2008)
	5. Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son adecuados para un mejor desempeño.	Kang et al. (2008)
Intercambio del Conocimiento Organizacional (ICO) Tácito (TA)	6. El conocimiento adquirido por mi trabajo es efectivo para una mejor resolución de problemas.	Kang et al. (2008)
	7. La apertura en la comunicación y el intercambio frecuente de conocimientos entre los miembros de la institución son útiles para mi tarea de trabajo.	Kang et al. (2008)
	8. El conocimiento adquirido por mi trabajo está bien organizado para compartirlo.	Kang et al. (2008)
	9. El conocimiento adquirido por mi trabajo se comprende bien para compartirlo.	Kang et al. (2008)
	10. Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son útiles para un mejor desempeño laboral.	Kang et al. (2008)
	11. Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son adecuados para un mejor desempeño.	Kang et al. (2008)
	12. El conocimiento adquirido por mi trabajo es efectivo para una mejor resolución de problemas.	Kang et al. (2008)
Capital Social Interno (CSI) Cognitivo (CO)	13.- Mis compañeros y yo compartimos la misma visión y objetivos.	Hoang y Truong (2021)
	14.- Mis compañeros y yo conocemos los objetivos estratégicos del colegio.	Castillo et al. (2013)
	15.- Mis compañeros y yo identificamos el rumbo y el estilo de trabajo del colegio.	Castillo et al. (2013)

Tabla 20

Especificaciones de los factores de la escala (Continuación…)

Dimensiones	Ítem	Autor
Capital Social Interno (CSI) Relacional (RE)	16. Puedo confiar en mis colegas cuando los necesito.	Hoang y Truong (2021)
	17. Los colegas se ayudan entre sí para formular nuevas ideas y/o incrementar su capacidad en el trabajo diario.	Hoang y Truong (2021)
	18. Los colegas nos ayudamos entre sí para generar nuevas ideas e incrementar la capacidad en el trabajo diario.	Castillo et al. (2013)
Capital Social Interno (CSI) Estructural (ES)	19. Tengo una relación positiva con mis colegas.	Hoang y Truong (2021)
	20. Los compañeros saben qué habilidad, conocimiento o competencia tengo.	Hoang y Truong (2021)
	21. Soy consciente de qué habilidad, conocimiento o competencia podría ser útil para mis compañeros.	Hoang y Truong (2021)
	22. Mi departamento es un equipo de trabajo en el cual todos confían entre sí.	Castillo et al. (2013)
	23. En mi institución existen compañeros que se relacionan entre sí de manera informal para intercambiar ideas e información sobre las actividades diarias.	Delgado-Verde et al. (2011)
	24. En mi institución existen compañeros que discuten de manera constructiva cuando las cosas van mal.	Delgado-Verde et al. (2011)
Liderazgo, Transformacional Influencia idealizada (atribuida) (IIA)	25. Me siento orgulloso de trabajar con mi jefe inmediato.	Bass y Avolio (2004)
	26. Mi jefe inmediato sacrifica sus intereses por el bien de los demás.	Bass y Avolio (2004)
	27. Mi jefe inmediato actúa y se gana mi respeto.	Bass y Avolio (2004)
	28. Mi jefe inmediato da la impresión de autoridad y confianza.	Bass y Avolio (2004)
Liderazgo, Transformacional Influencia idealizada (conducta)(IIC)	29. Mi jefe habla acerca de sus valores más importantes y sus creencias.	Bass y Avolio (2004)
	30. Mi jefe motiva a mis compañeros para que tengan aspiraciones.	Bass y Avolio (2004)
	31. Mi jefe cuida las consecuencias morales y éticas de sus acciones.	Bass y Avolio (2004)
	32. Mi jefe explica la importancia de tener una misión en el equipo.	Bass y Avolio (2004)
Liderazgo, Transformacional Motivación inspiracional (MI)	33. Mi jefe inmediato habla con optimismo del futuro.	Bass y Avolio (2004)
	34. Mi jefe inmediato habla con entusiasmo sobre lo que hay que hacer para alcanzar los objetivos.	Bass y Avolio (2004)
	35. Mi jefe inmediato tiene una visión positiva del futuro.	Bass y Avolio (2004)
	36. Mi jefe inmediato expresa su confianza, en que las metas se lograrán.	Bass y Avolio (2004)

Tabla 20

Especificaciones de los factores de la escala (Continuación…)

Dimensiones	Ítem	Autor
Liderazgo, Transformacional Estimulación intelectual (EI)	37. Mi jefe inmediato examina las soluciones de los problemas para preguntarse si son apropiadas.	Bass y Avolio (2004)
	38. Mi jefe inmediato busca diferentes formas de resolver problemas.	Bass y Avolio (2004)
	39. Mi jefe inmediato consigue que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos.	Bass y Avolio (2004)
	40. Mi jefe inmediato sugiere nuevas formas para completar las tareas.	Bass y Avolio (2004)
Liderazgo, Transformacional Consideración individualizada (CI)	41. Mi jefe inmediato dedica tiempo a enseñar o entrenar a sus subordinados.	Bass y Avolio (2004)
	42. Mi jefe trata a los demás como individuos y no solo como empleados.	Bass y Avolio (2004)
	43. Mi jefe inmediato considera que cada individuo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones.	Bass y Avolio (2004)
	44. Mi jefe inmediato ayuda a otros a desarrollar sus fortalezas.	Bass y Avolio (2004)
Liderazgo, Transaccional Recompensa contingente (PC)	45. Mi jefe inmediato ayuda o apoya a otros para que realicen su mejor esfuerzo.	Bass y Avolio (2004)
	46. Mi jefe inmediato argumenta en términos específicos quién es responsable de ciertas actividades.	Bass y Avolio (2004)
	47. Mi jefe inmediato da reconocimiento a los demás cuando logran sus objetivos.	Bass y Avolio (2004)
	48. Mi jefe inmediato expresa satisfacción cuando se logran los objetivos.	Bass y Avolio (2004)
Liderazgo, Transaccional Dirección por excepción (activa) (EA)	49. Mi jefe inmediato enfoca su atención a irregularidades, errores o algo fuera de lo normal.	Bass y Avolio (2004)
	50. Mi jefe inmediato fija su atención en resolver los problemas, quejas y fracasos.	Bass y Avolio (2004)
	51. Mi jefe inmediato monitorea eficientemente todos sus errores.	Bass y Avolio (2004)
	52. Mi jefe inmediato orienta su atención a los errores para lograr las metas.	Bass y Avolio (2004)

Nota. Elaboración propia, adaptado de (Bass & Avolio, 2004; Delgado-Verde et al., 2011; Castillo et al.,2013; Hoang & Truong, 2021; Kang et al., 2008).

Juicio de Expertos. Cabero y Lorente (2013) lo define como un proceso de identificación por medio del juicio del experto orientado por preguntas a personas que contengan juicios y puedan valorar un objeto o un instrumento de acuerda a esta aportación, se puede decir que el juicio de expertos se define como una aportación al instrumento de acuerdo a la experiencia en el caso de estudio, almacenada por otros como expertos

calificados en éste y están en condiciones de dar información, evidencia, juicio y valoración.

Los juicios, valoraciones metodológicas y observación para cada ítem del instrumento propuesto, están dadas por tres expertos especialistas, de acuerdo a cada variable.

Para la variable de Intercambio del Conocimiento Organizacional participaron dos expertos teóricos en la gestión del conocimiento organizacional y un experto practico, directivo del CECyTE Tabasco.

Para la variable de Capital Social Interno participaron dos expertos teóricos en organización y un experto practico, directivo del CECyTE Tabasco.

En la variable de Estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional participaron dos expertos teóricos en Liderazgo organizacional y un experto practico, directivo del CECyTE Tabasco.

Para las valoraciones y observaciones se tomó como referencia los estudios de Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008), ellos presentan cuatros apartados: Suficiencia, el ítem que pertenecen a una misma dimensión y basta para obtener la medición de ésta; Claridad, el ítem se comprende fácilmente, su sintaxis y semántica son adecuadas; Coherencia, el ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo; Relevancia, el ítem es esencial o importante, debe ser incluido, para cada uno de los apartados se asignaron 4 escalas (1.- No cumple con el criterio, 2.- Nivel Bajo, 3.- Nivel Moderado, 4.-Nivel Alto).

Después de las observaciones de los expertos los ítems 13, 14 y 15 quedaron adaptados, ordenados y redactados de manera precisa. (véase la Tabla 21).

Tabla *23*

Ítems de acuerdo a información, evidencia, juicio y valoración de expertos

Dimensión	Ítems
Capital Social Interno (CSI) Cognitivo (CO)	13. Mis compañeros y yo compartimos la misma visión y objetivos. 14. Mis compañeros conocen los objetivos estratégicos de la institución. 15. Mis compañeros se identifican con el rumbo y el estilo de trabajo de la institución.

Nota. Elaboración en base a las observaciones de los expertos.

Análisis Cuantitativo de Juicio de Expertos. Para poner en acción la estrategia del juicio de experto consecutivamente, el grado de acuerdo y concordancia entre los expertos se utilizó el coeficiente kappa de Fleiss, (IBM, 2019).

La validez de contenido captura las observaciones que los expertos le hacen a una prueba, enfocando lo que se requiere medir, según Ding y Hershberger (2002) la validez de contenido proporciona evidencia de la aproximación en base al constructo y da un soporte para la construcción en paralelas de la prueba.

Los resultados obtenidos fueron de acuerdo a los cuatro apartados:

Suficiencia. - El coeficiente Kappa es de 0.855 y el P-valor es .000 menor a 0.05 lo que indica que la concordancia entre los expertos es satisfactoria, según la escala de Fleiss (1971), (0.81-1.0 Casi perfecta); por lo tanto. En atención al juicio de validación del código y el coeficiente Kappa los resultados obtenidos, en este código son válidos y confiables.

Claridad. - El coeficiente Kappa es de 0.588 y el P-valor es .000 menor a 0.05 lo que indica que la concordancia entre los expertos es satisfactoria, según la escala de Fleiss (1971), (0,41-0,60 Moderada). Por lo tanto, en atención al juicio de validación del código y el coeficiente Kappa los resultados obtenidos, en este código son válidos y confiables.

Coherencia. - El coeficiente Kappa es de 0.612 y el P-valor es .000 menor a 0.05 lo que indica que la concordancia entre los expertos es satisfactoria, según la escala de Fleiss

(1971), (0,61-0,80 Considerable). Por lo tanto, en atención al juicio de validación del código y el coeficiente Kappa los resultados obtenidos, en este código son válidos y confiables.

Relevancia. - El coeficiente Kappa es de 0.663 y el P-valor es .000 menor a 0.05 lo que indica que la concordancia entre los expertos es satisfactoria, según la escala de Fleiss (1971), (0,61-0,80 Considerable). Por lo tanto, en atención al juicio de validación del código y el coeficiente Kappa los resultados obtenidos, en este código son válidos y confiables.

Con base a los resultados obtenidos confiables y satisfactorios, se elaboró el formato de la encuesta (véase en el Apéndice C), quedo construido por 52 ítems y un apartado datos generales (escolaridad, género, tipo de actividad y rango de edad) para la información sociodemográfica con cuatro ítems, la estructura de valor está dada por una escala Likert de 7 opciones que va de (nunca a siempre).

Piloto. Para determinar la pertinencia y eficacia del instrumento, se probó con una pequeña muestra de casos de 102 encuestas, aplicadas en el periodo de1 5 al 16 diciembre de 2022, incluyendo las instrucciones, condiciones y procedimientos involucrados (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). A partir de esta prueba se calculó la confiabilidad y la validez del instrumento, bases para de medir la fiabilidad y el grado de interrelación de los ítems. Se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de todo el instrumento de **.98** considerándose los ítems consistentes entre sí, lo mismo que por variables (Capital social Interno = .88; Intercambio del conocimiento organizacional = .86; Estilos de liderazgo = .98). El resultado detallado del análisis factorial exploratorio y confirmatorio permitieron explorar con precisión las dimensiones y constructos (véase el Apéndice D, Tablas

27,28,29,30) y de acuerdo con los datos obtenidos se realizaron ajuste de redacción, sintaxis en los ítems, de formato, y se mejoraron las instrucciones (véase en el Apéndice E).

Fiabilidad

De acuerdo con (Hair et al., 2010) la Fiabilidad Compuesta (FC) Omega de Mcdonald (Ω) es considerado como el grado en que los constructos observados son determinados como consistentes para medir el constructo latente de acuerdo al modelo, donde el valor recomendado es >= 0.60. El Coeficiente Alfa de Cronbach (α) y el coeficiente omega de Mc Donald (ω) representan la estimación de la fiabilidad de los modelos propuestos. En el primer caso las respuestas a los ítems tienen más de dos valores y en el segundo caso son consideradas las cargas factoriales y reportan valores adecuados (Ventura-León & Caycho-Rodríguez, 2017), los cálculos se realizaron por medio de dos softwares, IBM SPSS Statitics (IBM, 2019) y AMOS (IBM, 2015), (véase la Tabla 22)

Tabla 24

Fiabilidad del Capital Social Interno, Intercambio del conocimiento Organizacional, Estilos de Liderazgo Transformacional y Estilo de Liderazgo Transaccional

Dimensión	Omega de Mc Donald (ω)	Alfa de Cronbach (α)
Conocimiento Explícito (EX)	0.86	0.91
Conocimiento Tácito (TA)	0.87	0.81
Cognitivo (CO)	0.86	0.85
Capital social Relacional (RE)	0.84	0.81
Capital Social Estructural (ES)	0.71	0.77
Influencia idealizada (atribuida) (IIA)	0.69	0.67
Influencia idealizada (conducta) (IIC)	0.69	0.74
Motivación inspiracional (MI)	0.82	0.82
Estimulación intelectual (EI)	0.72	0.73
Recompensa contingente (PC)	0.68	0.69
Dirección por excepción (activa) (DEA)	0.81	0.81

Nota. ω = Omega de Mc Donald, α = Alfa de Cronbach.

Validez de la estructura interna

La validez de la estructura interna se realizó a través de un AFE y un AFC.

Elementos Básicos en Medición del Análisis Exploratorio

Los elementos básicos que se requieren para realzar un análisis exploratorio fueron calculados con una muestra 120 encuestas obtenidas en el periodo del mes de febrero al mes de mayo de 2023.

Supuestos para el Análisis Multivariante

Un análisis multivariante inicia con la preparación de datos y los valores estadísticos de los supuestos, que podrían en un momento del análisis comprometer muy fuerte los resultados de la investigación (Hair et al., 2010). En este estudio se tomaron en consideración los supuestos de normalidad Univariante, multivariante, homocedasticidad, linealidad y la independencia de residuos.

Normalidad. Para Valdés et al. (2019) la normalidad está dada como la suma de técnicas estadísticas orientas a precisar escalas, es además un conjunto de varias técnicas para determinar las propiedades psicométricas de las escalas. En este estudio se determinarán la normalidad univariante y multivariante.

Univariante. Los estadísticos descriptivos fueron calculados para cada ítem, al utilizar un nivel de error 0.05 de significancia y representa valores para la curtosis que excedan (+2.58 a -2.58) para rechazar el supuesto de normalidad (Hair et al., 2010).

Un valor estadístico que muestra normalidad en la distribución de los datos, según Valdés et al. (2019), es la asimetría y está dada por el rango de (+1 a -1).

Los valores obtenidos de la base de datos especifican normalidad al presentar un rango de asimetría [- 0.98 a 0.04], omitiendo los ítems (LITFCI03, LITSPC04, ICOTA01) y para la curtosis se obtuvo el rango (-1.27 a 0.15].

Por otro lado, la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov presenta un estadístico en un rango [0.12 a 0.34] con una significancia de .000c para cada ítem, rechazando la hipótesis nula y considerando la prueba normal dentro de los parámetros (véase en el Apéndice F, Tabla 31).

Multivariante. Para el análisis de la normalidad multivariada se obtuvo el coeficiente de Mardia, que mide la curtosis multivariante con un valor de 34.938 considerándose normal (véase en el Apéndice F, Tabla 32).

Homocedasticidad. Para determinar que la varianza se mantiene en cada uno de los factores, se evalúa la varianza en los factores, en función de los valores obtenidos por la prueba de Levene de igualdad de varianzas en rango [00 a 4.88] y en vista que el p-valor obtenido (p-valor > $\alpha = 0.05$), por lo tanto, no existe evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula en la mayoría de los ítems, confirmando que los datos presentan varianzas iguales, es decir homocedasticidad y la varianza por ítems (véase en el Apéndice F, Tabla 33).

Colinealidad. La colinealidad está dada por una regresión lineal a través de los estadísticos de colinealidad, la tolerancia y el Factor de varianza inflada (VIF). Se obtuvieron los sigues rangos, para la tolerancia [0.117 a 0.468] y VIF, no presenta colinealidad, por lo tanto, se puede decir que presentan linealidad (véase en el Apéndice F, Tabla 34).

Validez de Constructo (Análisis Factorial Exploratorio)

Se realizó el análisis factorial exploratorio por cada escala, el Intercambio del conocimiento Organizacional (ICO), Capital Social Interno (CSI) y los Estilos Liderazgo (EL).

Validez de constructo de la escala Intercambio del Conocimiento Organizacional (ICO). Para esta escala se realizó un análisis factorial exploratorio usando el método de extracción de Máxima Verosimilitud en conjunto con la rotación Oblimin. El resultado del cálculo estadístico reporta un buen ajuste para este tipo de modelo, demostrado en la prueba de esfericidad de Bartlett ($X^2 = 862.28$, $p < .000$) y el valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de .85 (Cea, 2004; Martínez et al., 2006), Se consideró un peso factorial en los ítems de 0.31 o mayor como criterio de inclusión, representando solidez teórica del ítem (Hair et al., 2010), para este análisis no hubo necesidad de omitir ítems, de acuerdo a su peso factorial, los doce ítems de la escala se agruparon en dos factores que sumaron un total del 61.56% de la varianza de los valores de la escala. Para el primer factor, se agrupa en seis ítems, explicó un 40.05% de la varianza, y el segundo, integrado por el cinco ítems, explicó un 61.56% de la misma varianza (véase en el Apéndice G, Tabla 35).

Validez de Constructo de la Escala Capital Social Interno (CSI). Para esta escala se realizó un análisis factorial exploratorio usando el método de extracción de Máxima Verosimilitud en conjunto con la rotación Oblimin. El resultado del cálculo estadístico reporta un buen ajuste para este tipo de modelo, demostrado en la prueba de esfericidad de Bartlett ($X^2 = 592.72$, $p < .000$) y el valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de .86 (Cea, 2004; Martínez et al., 2006), para lograr el ajuste de la matriz se omitió el ítem (CSIES01

Tengo una relación positiva con mis colegas), se consideró un peso factorial en los ítems de 0.31 o mayor como criterio de inclusión, representando solidez teórica del ítem (Hair et al., 2010), los 12 ítems de la escala se agruparon en tres factores que sumaron un total del 54.43% de la varianza de los valores de la escala, para el primer factor, se agrupó en tres ítems, explicó un 32.06% de la varianza, se observa la alineación del ítem (CSICO01) cargado con el factor 3, dicha observación será consideradas en el Análisis Factorial Confirmatorio, el segundo factor, integrado por 3 ítems, explicó un 45.56% de la misma varianza, se observa la alineación del ítem (CSIRE02) cargado con el factor 3, dicha observación será consideradas en el Análisis Factorial Confirmatorio y el tercer factor, integrado por 5 ítems, explicó un 54.44% de la misma varianza, (véase en el Apéndice G, Tablas 36).

Validez de Constructo de la Escala Estilos de Liderazgo Transformacional.

Para esta escala se realizó un análisis factorial exploratorio usando el método de extracción de Máxima Verosimilitud en conjunto con la rotación Oblimin. El resultado del cálculo estadístico reporta un excelente ajuste para este tipo de modelo, demostrado en la prueba de esfericidad de Bartlett ($X^2 = 622.70$, $p < .000$) y el valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de .84 (Cea, 2004; Martínez et al., 2006), para lograr el ajuste de la matriz se omitieron los ítems (LITFIIA03 Mi jefe actúa y se gana mi respeto, LITFEI01 Mi jefe examina las soluciones de los problemas para preguntarse si son apropiadas, LITFCI01 Mi jefe dedica tiempo a enseñar o entrenar a sus subordinados, LITFCI02 Mi jefe trata a los demás como individuos y no solo como empleados, LITFCI04 Mi jefe ayuda a otros a desarrollar sus fortalezas), se consideró un peso factorial en los ítems de 0.30 o mayor como criterio de inclusión, representando solidez teórica del ítem (Hair et al., 2010), para este análisis se

presenta un ítem débil por debajo 0.30 pero se decide conservarlo, dicha observación será considerada en el Análisis Factorial Confirmatorio, Los 14 ítems de la escala se agruparon en cuatro factores que sumaron un total del 50.69% de la varianza de los valores de la escala, que, aunque no es alta pero tampoco es baja, para el primer factor, se agrupó en tres ítems, explicó un 33.21% de la varianza, se observa la alineación de los ítems, el segundo factor, integrado por cuatro ítems, explicó un 39.37% de la misma varianza, el ítem (LITFIIC04) cargado con el factor 4, dicha observación será considerada en el Análisis Factorial Confirmatorio, el tercer factor integrado por cuatro ítems, explicó un 45.43% de la misma varianza, se observa la alineación de los ítems y el cuarto factor, integrado por tres ítems, explicó un 50.69% de la misma varianza, se observa la alineación de los ítems (véase en el Apéndice G, Tablas 37).

Validez de Constructo de la Escala Estilos de Liderazgo Transaccional. Para la última escala se realizó un análisis factorial exploratorio usando el método de extracción de Máxima Verosimilitud en conjunto con la rotación Oblimin. El resultado del cálculo estadístico reporta un excelente ajuste para este tipo de modelo, demostrado en la prueba de esfericidad de Bartlett ($X^2 = 302.57$, $p < .000$) y el valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de .81 (Cea, 2004; Martínez et al., 2006), Se consideró un peso factorial en los ítems de 0.30 o mayor como criterio de inclusión, representando solidez teórica del ítem (Hair et al., 2010), Los 7 ítems de la escala se agruparon en dos factores que sumaron un total del 53.84% de la varianza de los valores de la escala, que, aunque no es alta pero tampoco es baja. Para el primer factor, se agrupó en tres ítems, explicó un 42.73% de la varianza, se observa la alineación de los ítems, el segundo factor, integrado por cuatro ítems, explicó un 53.80% de la misma varianza se observa la alineación de los ítems (Apéndice G, Tablas 38).

Análisis Factorial Confirmatorio

La validación factorial, es un proceso que se debe seguir, pasando por el Modelo Factorial Exploratorio (MFE) donde estadísticamente se descartan o aceptan los valores referenciales. Los constructos no son cosas de la causalidad, son construcciones basadas en la teoría y de acuerdo con Pérez-Gil et al. (2000), la comparación de la hipótesis estructural estadística con la teoría, determinará la validez, para este estudio se consideraron 293 encuestas.

Supuestos para el Análisis Multivariante. Un análisis multivariante inicia con la preparación de datos y los valores estadísticos de los supuestos, que podrían en un momento del análisis comprometer muy fuerte los resultados de la investigación (Hair et al., 2010). En este estudio se tomó en consideración los supuestos de normalidad multivariante, homocedasticidad, linealidad y la independencia de residuos recomendado.

Normalidad. Para Valdés et al. (2019) la normalidad está dada como la suma de técnicas estadísticas orientas a precisar escalas, es además un conjunto de varias técnicas para determinar las propiedades psicométricas de las escalas. En este estudio se determinará la normalidad multivariante.

Multivariante. Para el análisis de la normalidad multivariada se obtuvo el coeficiente de Mardia, que mide la curtosis multivariante con un valor de 90.29 (véase el Apéndice H, Tabla 39) considerándose normal.

Homocedasticidad. Para determinar que la varianza se mantiene en cada uno de los factores se evalúa la varianza en los factores, en función de los valores obtenidos por la prueba de Levene de igualdad de varianzas basada en la media y en vista que el p-valor obtenido para cada ítems donde (p-valor = sig.) > ($\alpha = 0.05$), por lo tanto, no existe

evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula considerándose homocedastíca en la mayoría de los ítems, no así para los ítems "ICOTA02 El conocimiento adquirido por mi trabajo está bien organizado para compartirlo, LITSPC01 Mi jefe ayuda y apoya a otros para que realicen su mejor esfuerzo.", dicha observación será consideradas en el ajuste del Análisis Factorial Confirmatorio, ratificando que los datos en su mayoría presentan varianzas iguales (véase en el Apéndice H, Tabla 40).

No Colinealidad (VIF). La colinealidad está dada por una regresión lineal a través de los estadísticos de colinealidad, la tolerancia y el Factor de Varianza Inflada (VIF). Se obtuvo los rangos siguientes, para la tolerancia [0.131 a 0.666] y para el VIF [1.501 a 7.641] representando qué, el 100% de los ítems no presenta colinealidad, (véase en el Apéndice H, Tabla 41).

Independencia de los Residuos. La independencia de los residuos fue calculada a través de una regresión lineal, dada a través del coeficiente de Durbin – Watson con valor de 2.132 considerándose los residuos independientes (véase en el Apéndice H, Tabla 42).

Validez de Constructo de la Variable Intercambio del Conocimiento Organizacional. Para Valdés et al. (2019) los índices de ajuste globales están representados por: Raíz Cuadrada de la Media de Residuos Cuadrados (RMSR) < .050; Bondad del Ajuste (GFI) > .90; Índice de Bondad de Ajuste Ajustado (AGFI) > .90; Índice de Tucker-Lewis (TLI) > .90; Índice de ajuste comparativo (CFI) > .95; Error de la Raíz Cuadrada de la Media de Aproximación (RMSEA) > .05.

La primera variable que se analiza con la intención de explicar el modelo de la investigación es la variable Intercambio del Conocimiento Organizacional con sus dos dimensiones (tácito y Explícito), el resultado inicial mostró que los valores asociados no

son los óptimos, por lo que el modelo no resulta aceptable. Se omiten los ítems "ICOEX01 Mi institución recompensa el intercambio de conocimientos, ICOEX02 El intercambio de conocimientos es un elemento importante para mí institución, ICOEX04 Mi jefe inmediato enfatiza la importancia de compartir el conocimiento entre los departamentos" y el modelo ajusta en 9 interacciones (véase en la Figura 11).

Validez de Constructo de la Variable Capital Social Interno.

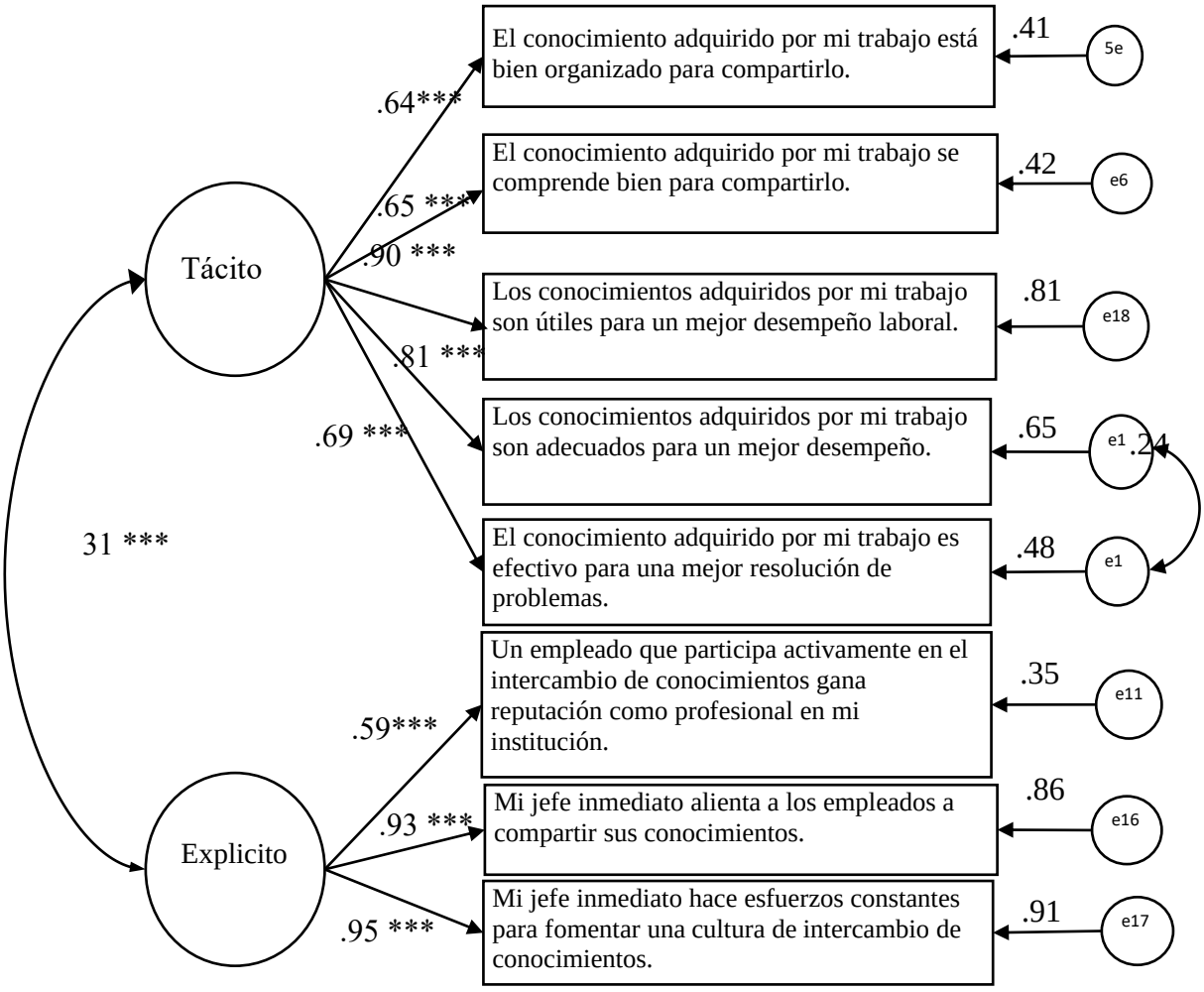
Con la intención de seguir explicando el modelo de la investigación se confirma la variable Capital Social Interno, con sus tres dimensiones (Cognitivo, Relacional y Estructural), el resultado inicial mostró que los valores asociados no son los óptimos, por lo que el modelo no resulta aceptable. Se omiten los ítems "CSIES01 tengo una relación positiva con mis colegas, CSIES02 los compañeros saben qué habilidad, conocimiento o competencia tengo" y el modelo ajusta en 9 interacciones (véase en la Figura 12).

Validez de Constructo de la Variable Estilos de Liderazgo Transformacional. Para la variable Estilos de Liderazgo se analiza por sus dos dimensiones teóricas, primero se harán los cálculos para el Liderazgo Transformacional, el resultado inicial mostró que los valores asociados no son los óptimos, por lo que el modelo no resulta aceptable. Se omite el ítem "LITFIIC03 Mi jefe considera las consecuencias morales y éticas de sus acciones y el modelo ajusta en 8 interacciones (véase en la Figura 13).

Validez de Constructo de la Variable Estilos de Liderazgo Transaccional. Para la dimensión del Liderazgo Transaccional el resultado inicial mostró excelente ajuste y el modelo ajusta con 7 interacciones (véase en la Figura 14).

Figura 11

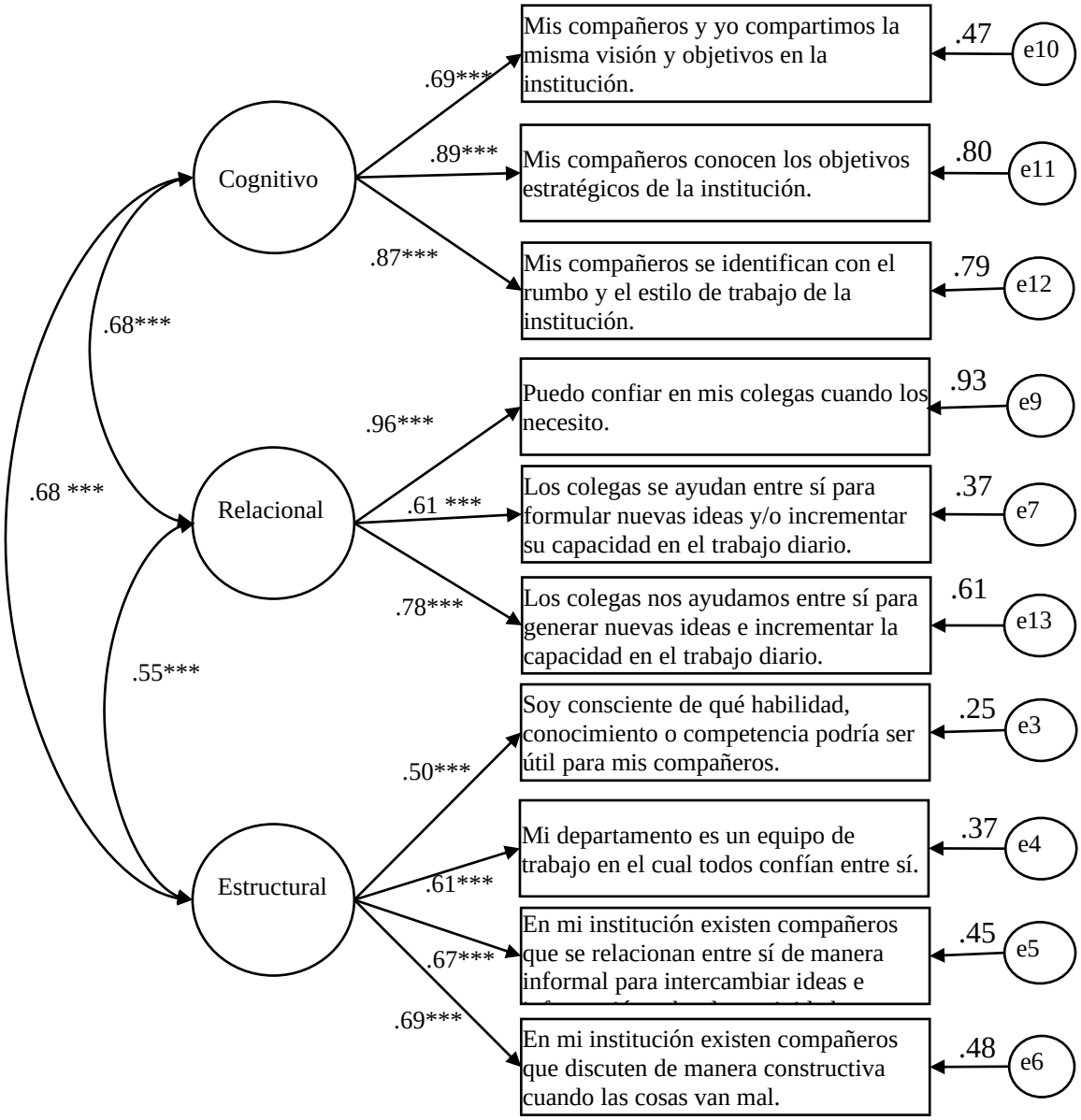
Validez de Constructo Intercambio del Conocimiento Organizacional ajustado



Nota. Índices de ajuste absolutos (X^2 = 33.64, gl = 18, p-valor = .036), Razón de Discrepancia (CMIN/GL) = 1.87, Índice de Bondad de Ajuste (GFI = .97) y la Raíz Cuadrada de la Media de Residuos Cuadrados (RMSR= .06), Índices de ajuste incremental. (Índice de Tucker-Lewis (TLI = .98), Índice de Ajuste Comparativo (CFI= .98), Índices de ajuste de parsimonia. (Índice de Bondad de Ajuste Ajustado (AGFI= .95), Error de la Raíz Cuadrada de la Media de Aproximación (RMSEA= .05 [< .05 Buen ajuste; > .05 y < .08 aceptables]), Índices de ajuste teórico (Criterio de Información de Akaike (AIC = 69.64), Criterio de Información de Bayes (BIC= 135.89))(Valdés et al., 2019). *** p < 0.000. (Gaskin et al., 2019).

Figura 12

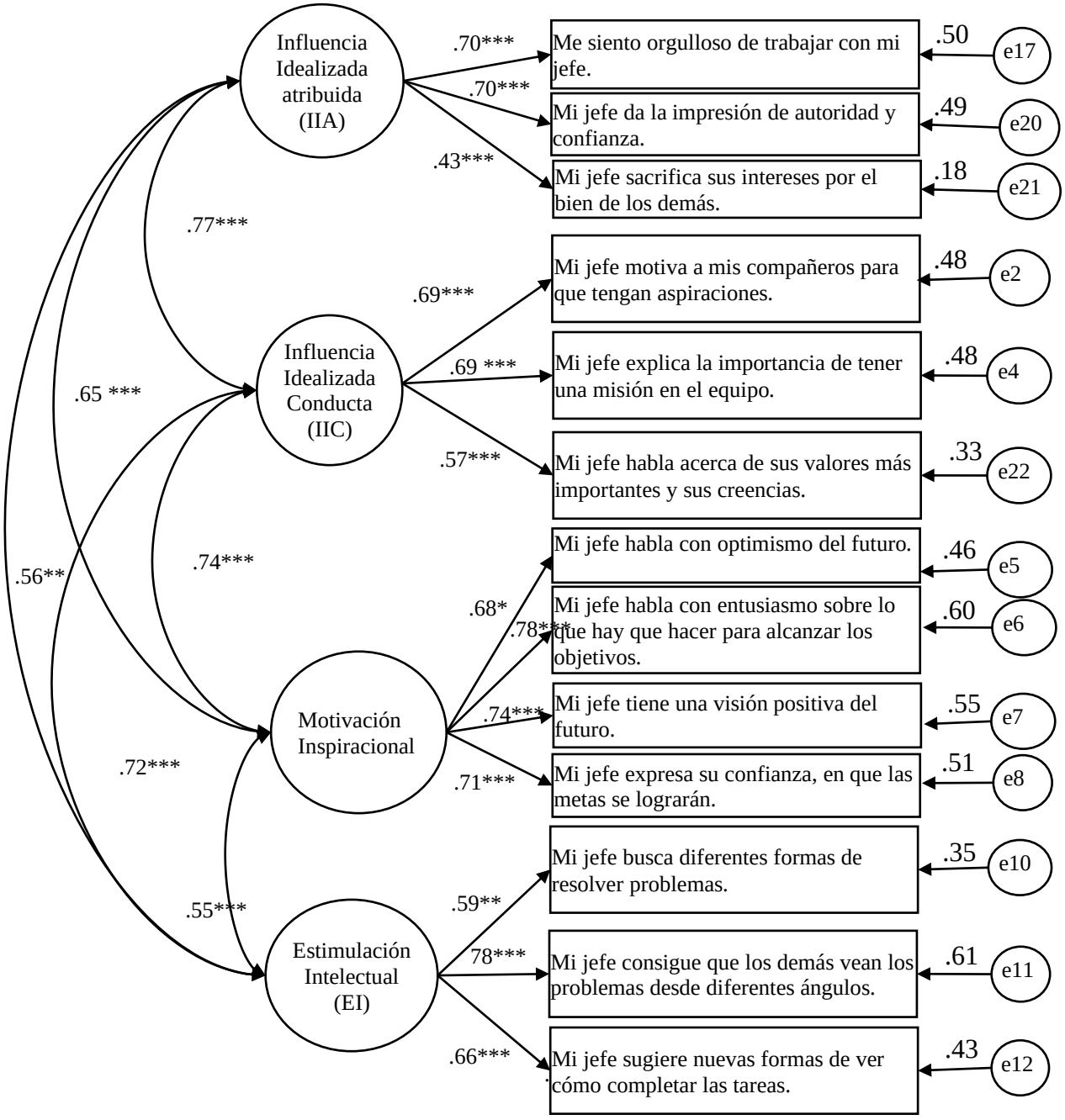
Validez de Constructo de la variable Capital Social Interno ajustado



Nota. Índices de ajuste absolutos (X^2 = 89.70, gl = 32, p-valor = .08), Razón de Discrepancia (CMIN/GL) = 2.80, Índice de Bondad de Ajuste (GFI = .94) y la Raíz Cuadrada de la Media de Residuos Cuadrados (RMSR= .14), Índices de ajuste incremental. (Índice de Tucker-Lewis (TLI = .94), Índice de Ajuste Comparativo (CFI= .96), Índices de ajuste de parsimonia. (Índice de Bondad de Ajuste Ajustado (AGFI= .90), Error de la Raíz Cuadrada de la Media de Aproximación (RMSEA= .07 [< .05 Buen ajuste; > .05 y < .08 aceptables]), Índices de ajuste teórico (Criterio de Información de Akaike (AIC = 135.77), Criterio de Información de Bayes (BIC= 220.41)) (Valdés et al., 2019). *** p < 0.000. (Gaskin et al., 2019).

Figura 13

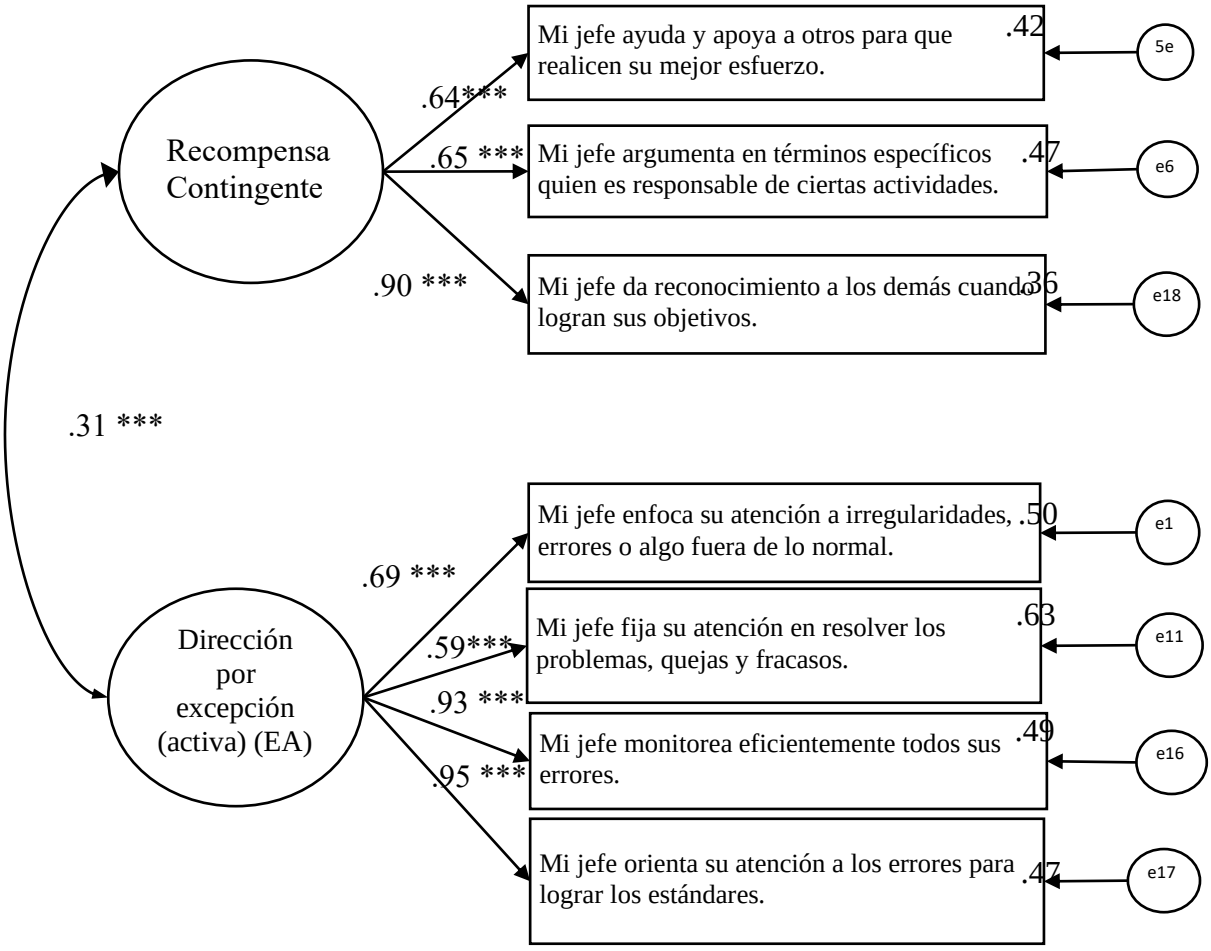
Validez de Constructo Estilos de Liderazgo Transformacional ajustado



Nota. Índices de ajuste absolutos (X^2 = 124.45, gl = 59, p-valor = .09), Razón de Discrepancia (CMIN/GL) = 2.10, Índice de Bondad de Ajuste (GFI = .94) y la Raíz Cuadrada de la Media de Residuos Cuadrados (RMSR= .04), Índices de ajuste incremental. (Índice de Tucker-Lewis (TLI = .93), Índice de Ajuste Comparativo (CFI= .95), Índices de ajuste de parsimonia. (Índice de Bondad de Ajuste Ajustado (AGFI= .90), Error de la Raíz Cuadrada de la Media de Aproximación (RMSEA= .07 [< .05 Buen ajuste; > .05 y < .08 aceptables]), Índices de ajuste teórico (Criterio de Información de Akaike (AIC = 188.45), Criterio de Información de Bayes (BIC= 306.21)) (Valdés et al., 2019). *** p < 0.000. (Gaskin et al., 2019).

Figura 14

Validez de Constructo Estilos de Liderazgo Transaccional ajustado



Nota. Índices de ajuste absolutos (X^2 = 24.70, gl = 13, p-valor = .35), Razón de Discrepancia (CMIN/GL) = 1.90, Índice de Bondad de Ajuste (GFI = .97) y la Raíz Cuadrada de la Media de Residuos Cuadrados (RMSR= .031), Índices de ajuste incremental. (Índice de Tucker-Lewis (TLI = .97), Índice de Ajuste Comparativo (CFI= .985), Índices de ajuste de parsimonia. (Índice de Bondad de Ajuste Ajustado (AGFI= .95), Error de la Raíz Cuadrada de la Media de Aproximación (RMSEA= .05 [< .05 Buen ajuste; > .05 y < .08 aceptables]), Índices de ajuste teórico (Criterio de Información de Akaike (AIC = 54.70), Criterio de Información de Bayes (BIC= 109.90)) (Valdés et al., 2019). *** p < 0.000. (Gaskin et al., 2019).

Validez Convergente y Discriminante de los Constructos. La Varianza Media Extraída (AVE) definida por el mismo autor como el porcentaje de la varianza en los indicadores del factor, el valor recomendado es > 0.5, estos dos criterios son necesarios para determinar la validez convergente.

La validez convergente está determinada entonces cuando FC es mayor a AVE y AVE es mayor a 0.5 (Hair et al., 2010).

Para este trabajo de investigación se determinará validez convergente para los factores de las variables, Intercambio del Conocimiento Organizacional, Capital Social Interno, Estilo de Liderazgo Transformacional y el Estilo de Liderazgo Transaccional (véase en la Tabla 23).

Tabla 25

Validez de los constructos Capital Social Interno, Intercambio del conocimiento Organizacional, Estilos de Liderazgo Transformacional y Estilo de Liderazgo Transaccional

Dimensión	FC (Ω)	AVE	MSV	ASV	Validez Convergente	Validez Discriminante
Conocimiento Explícito (EX)	0.86	0.55	0.09	0.07	Validez	Validez
Conocimiento Tácito (TA)	0.87	0.70	0.09	0.07	Validez	Validez
Cognitivo (CO)	0.86	0.68	0.46	0.46	Validez	Validez
Capital social Relacional (RE)	0.84	0.64	0.46	0.38	Validez	Validez
Capital Social Estructural (ES)	0.71	0.39	0.46	0.38	No Validez	No Validez
Influencia idealizada (atribuida) (IIA)	0.69	0.40	0.60	0.09	No Validez	No Validez
Influencia idealizada (conducta) (IIC)	0.69	0.43	0.60	0.09	No Validez	No Validez
Motivación inspiracional (MI)	0.82	0.53	0.55	0.07	Validez	No Validez
Estimulación intelectual (EI)	0.72	0.46	0.53	0.04	No Validez	No Validez
Recompensa contingente (PC)	0.68	0.42	0.32	0.03	No Validez	Validez
Dirección por excepción (activa) (DEA)	0.81	0.52	0.32	0.03	Validez	Validez

Nota. AVE= Varianza Media Extraída, MSV= Mayor Varianza Compartida, ASV= Promedio de la Varianza.

Estrategia analítica

Los datos recolectados en la investigación se examinaron a través de las aplicaciones siguientes: (IBM SPSS 26; IBM SPSS Amos 24). Se realizó una prueba piloto para determinar la consistencia de las escalas integrando102 encuestas para calcular la confiabilidad y la validez del instrumento. La estadística descriptiva se utilizó para detectar registros perdidos, especificar las características de la muestra, aplicar pruebas de normalidad y calcular los descriptivos de las dimensiones de los constructos de investigación y se revisaron los supuestos del análisis multivariante de acuerdo a prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la de esfericidad de Bartlet

Se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio mediante el método de extracción de factores por máxima verosimilitud y rotación Oblimin directo con el software SPSS versión 26.

La estructura interna de los modelos de medidas de las escalas se calculó de conformidad con el análisis factorial confirmatorio aplicando ecuaciones estructurales con el respaldo del programa AMOS versión 26. En las características de análisis, el Bootstrap del AMOS se ajustó a 2000. El intervalo de confianza se incrementó al 95%. Para el análisis de la bondad de ajuste de los modelos se utilizó el método de estimación de máxima verosimilitud, rotación Oblimin directo y los principales índices: Índices del grado de bondad de ajuste (X2 cuando el valor de $p < .001$)), Índices de ajuste absoluto (SRMR: la raíz media cuadrada de los residuos, RMSEA: índice de aproximación de la raíz de cuadrados medios del error y AGFI: índice ajustado de bondad de ajuste), índices de ajuste de incremento (TLI: índice de ajuste no normado y CFI: índice de ajuste comparativo) (Valdés et al., 2019).

Se identificó el coeficiente Alfa de Cronbach (α) y el coeficiente omega de Mc Donald (ω) que representan la estimación de la fiabilidad de los modelos propuestos. En el primer caso, las respuestas a los ítems tienen más de dos valores, mientras que, en el segundo caso, se tienen en cuenta las cargas factoriales y se reportan valores adecuados. (Ventura-León & Caycho-Rodríguez, 2017)

Se evaluó la validez convergente y discriminante para los elementos de las variables, intercambio del Conocimiento Organizacional, Capital Social Interno, Estilo de Liderazgo Transformacional y Estilo de Liderazgo Transaccional de conformidad con los índices de fiabilidad interna y externa ((CR), Varianza Promedio Extraída (AVE), Varianza Máxima Compartida al Cuadrado (MSV) y Varianza Promedio Compartida al Cuadrado (ASV)). (Hair et al., 2010).

Capitulo IV Resultados

Este capítulo presenta el modelo ajustado que da respuesta a la pregunta y las hipótesis de investigación.

Se presenta la exploración de los datos, caracterización de la muestra y diseño estructural.

Exploración de Datos

El primer acercamiento de los datos fue al momento de la captura, donde se realizó una exploración visual de los datos.

Datos Vacíos

Después de un análisis estadístico exploratorio no se encontraron registros vacíos en la información de campo, de acuerdo a los registros perdidos del estadístico (véase en el Apéndice I, Tabla 43).

Atípicos

Identificar valores extremos en cada ítem (Hernández et al., 2018) permite tener datos homogéneos, en este apartado abordaremos los datos atípicos multivariantes.

Multivariantes. En el análisis de los datos para atípicos multivariantes, con fundamento en el indicador de la Distancia de Mahalanobis con valor menor a 0.001(Hair et al., 2010), se presentaron 13 registros con datos atípicos (véase en el Apéndice J, Tabla 44). Después de realizar una prueba de sensibilidad (realizando cálculos de estadísticos descriptivos en un primer evento que incluye a todos los registros y en un segundo evento sin incluir los registros atípicos) se determinó no incluir los registros con valores atípicos multivariantes para el desarrollo de los cálculos.

No comprometidos

De acuerdo con De la Peña (2015) a mayor separación de la media, menor precisión y debido a que la desviación estándar (σ) mide la dispersión de los datos de acuerdo a la media (Quispe et al., 2020), se realizó una prueba de sensibilidad, comparando cálculos estadísticos descriptivos. En un primer evento se incluyó a todos los registros y en un segundo evento sin incluir los registros que presentan mayor dispersión de acuerdo a la media de los datos y se determinó incluir todos los registros con su diferente dispersión, por no presentar variante significativa y estableciendo como inexistente a los encuestados no comprometidos.

Caracterización de la Muestra

Los rasgos demográficos son características que describen la muestra, en este estudio de investigación se presentan 4 rasgos, iniciando por el sexo, grado de estudios, actividades que realizan y el rango de edad.

Se identificaron 113 hombres que representa el 39% y 180 mujeres que representan el 61%. La segunda característica analizada es el grado de estudio para lo cual se obtuvo que un empleado solo tiene la primaria representando el 0% de la muestra, siete empleados al menos tienen la secundaria representando el 2% de la muestra, 40 empleados tienen como máximo grado de estudio la preparatoria representando el 16%, 149 empleados su máximo grado de estudio es nivel profesional representando el 51% de la muestra y 90 empleados tienen un posgrado representando el 31% de la muestra.

Del total de la muestra se identificó a 176 empleados con actividad Administrativo, representando el 60% de la muestra y 117 empleados con actividad Docente representando el 40% de la muestra. De acuerdo al número de empleados de la población se obtuvo que 6

participantes se encuentran en el rango de 18 a 25 años de edad, representando el 2% de la muestra, 51 empleados se encuentran en el rango de 26 a 30 años de edad, representando un 17% de la muestra, 143 empleados están en el rango de 31 a 40 años de edad, representando el 49% de la muestra, 78 participantes se observaron en el rango de 41 – 50 años de edad, representando el 27% de la muestra y por ultimo 15 empleados se encuentran en el rango de 51 - 60 años de edad, representando el 5% de la muestra. Del total de la muestra se identificó a un empleado con escolaridad de primaria, representando el 0.30% de la muestra, 7 empleados con escolaridad de secundaria, representando el 2.40% de la muestra, 46 empleados con escolaridad de preparatoria, representando el 15.70% de la muestra, 149 empleados con escolaridad profesional, representando el 50.90% de la muestra y 90 empleados con escolaridad de posgrado, 30.70% de la muestra.

Descriptivos por constructos

El constructo Intercambio del Conocimiento Organizacional integrado por 10 ítems y agrupados a través de la media aritmética ($\overline{X}$), dejó ver una media de 5.48, mediana de 5.57, moda de 5.00 desviación estándar de .90, un mínimo de 3.29 y un máximo de 7. Estos datos indican que 3 de cada 10 de los empleados, manifiestan tener bajo intercambio del conocimiento organizacional en el CECyTE Tabasco (véase la Tabla 24).

Tabla 26

Distribución de frecuencia por cuartiles de Intercambio del Conocimiento Organizacional

Cuartil	Descripción	Rango	Frecuencia	Porcentaje
1	Baja	18 – 28	84	29%
2	Moderado	29 – 32	64	22%
3	Alto	33 – 37	77	26%
4	Muy Alto	38 – 42	68	23%

Nota. Datos obtenidos con el apoyo de IBM (2019)

Además, el constructo Capital Social Interno integrado por siete ítems y agrupados a través de la media aritmética ($\overline{X}$) en una parcela, reveló una media de 5.00, mediana de 5.09, moda de 5.00, desviación estándar de .90, un mínimo de 3.29 y un máximo de 7. Estos datos indican que 5 de cada 10 de los empleados, manifiestan tener bajo y moderado capital social interno en el CECyTE Tabasco (véase la Tabla 25).

Tabla 27

Distribución de frecuencia por cuartiles de capital social interno

Cuartil	Descripción	Rango	Frecuencia	Porcentaje
1	Baja	26 - 41	80	27%
2	Moderado	42 - 50	73	25%
3	Alto	51 - 57	68	23%
4	Muy Alto	58 - 70	72	25%

Nota. Datos obtenidos con el apoyo de IBM (2019)

Por otro lado, el constructo Estilos de Liderazgo compuesto por veinte ítems y agrupados a treves de la media aritmética ($\overline{X}$) en una parcela de la cuales se obtuvo una media de 5.74, mediana de 5.78, moda de 6.11, desviación estándar de .55, un mínimo de 3.89 y un máximo de 6.89. Estos datos indican que más del 50% de los empleados, manifiestan identificar bajo y moderado Estilo de Liderazgo en el CECyTE Tabasco (véase la Tabla 26).

Tabla 28

Distribución de frecuencia por cuartiles de Estilos de Liderazgo

Cuartil	Descripción	Rango	Frecuencia	Porcentaje
1	Baja	74 - 102	79	27%
2	Moderado	103 - 110	76	26%
3	Alto	111 - 117	74	25%
4	Muy Alto	118 - 131	64	22%

Nota. Datos obtenidos con el apoyo de IBM (2019)

Análisis de correlación

El coeficiente de correlación r de Pearson mide el nivel de asociación lineal entre dos variables mediante el coeficiente de correlación r de Pearson, se puede ubicar el valor de r entre -1 y +2 y la prueba de significación se hace si no hay una asociación y r = 0, los valores obtenidos con el apoyo de IBM SPSS definen la asociación significativa de las variables capital social interno con el intercambio del conocimiento organizacional cumpliéndose la hipótesis uno, pero no así, para el estilo de liderazgo (véase la Tabla 27).

Tabla 29

Correlación entre variables del modelo, según la prueba r Pearson

Dimensiones	Capital Social Interno	Intercambio del Conocimiento Organizacional	Estilo de Liderazgo
Capital Social Interno	1		
Intercambio del Conocimiento Organizacional	**.63****	1	
Estilo de Liderazgo	.01	-.00	1

Nota. *p<.05, **p<.01, ***p<.001

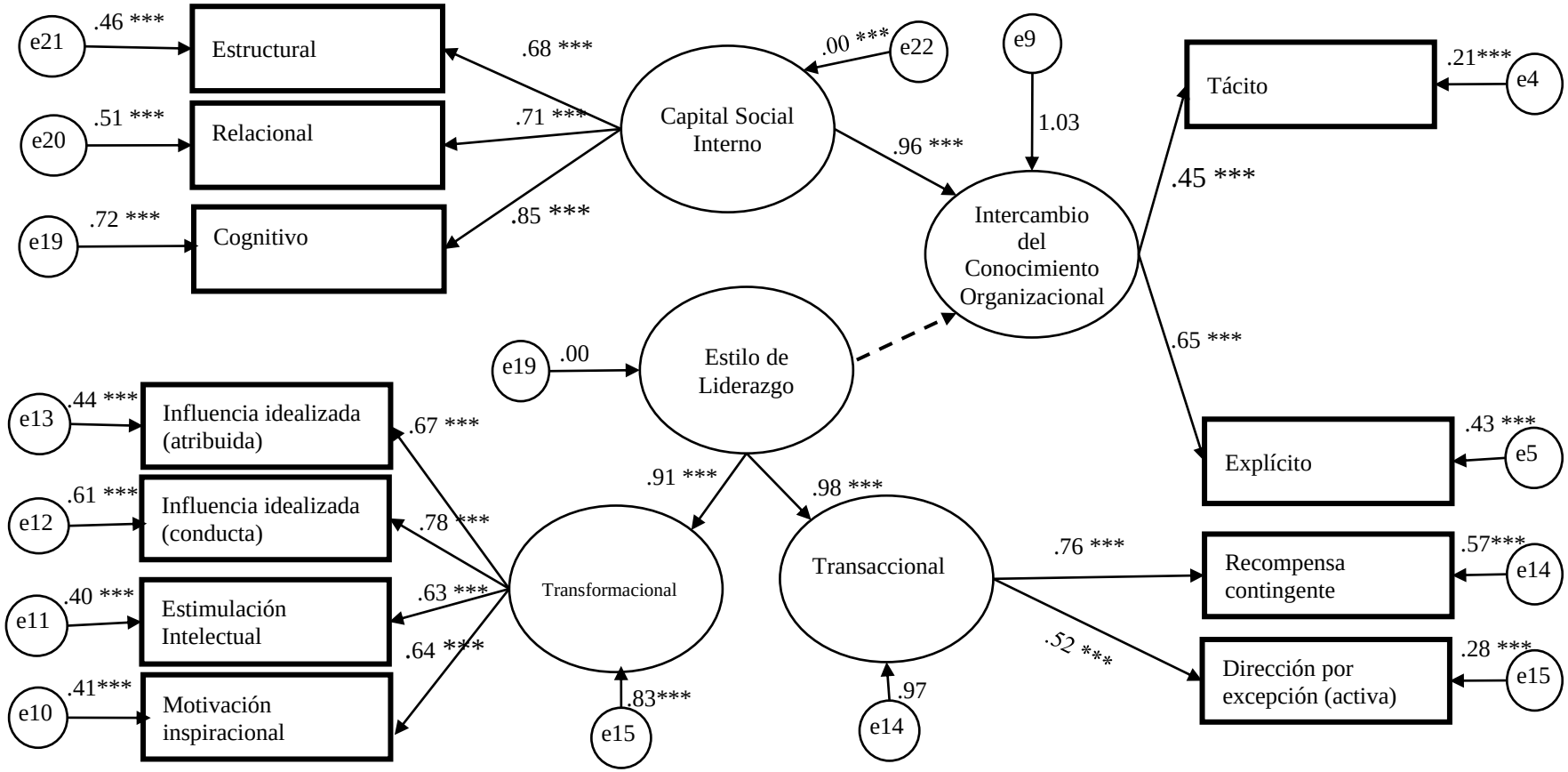
Diseño del modelo parsimonioso

El modelo de ecuaciones estructurales de la investigación, se integró por una secuencia de operaciones estadísticas que informan los datos de ajuste del modelo, según Valdés et al. (2019) los índices de ajuste globales están representados por: Raíz Cuadrada de la Media de Residuos Cuadrados (RMSR) < .050; Bondad del Ajuste (GFI) > .90; Índice de Bondad de Ajuste Ajustado (AGFI) > .90; Índice de Tucker-Lewis (TLI) > .90; Índice de ajuste comparativo (CFI) > .95; Error de la Raíz Cuadrada de la Media de Aproximación (RMSEA) > .05.

Para la investigación se incluyeron las tres variables, Intercambio del Conocimiento Organizacional (ICO), Capital Social Interno (CSI), y Estilo de Liderazgo, para obtener un mejor ajuste se omitieron los ítems (ICOTA02 el conocimiento adquirido por mi trabajo está bien organizado para compartirlo, ICOTA06, LITSAEA03 Mi jefe monitorea eficientemente todos sus errores, LITFIM02) (véase en la Figura 15).

Figura 15

Diseño del modelo parsimonioso



Nota. Índices de ajuste absolutos (X^2 = 89.89, gl = 42, p-valor = .025), Razón de Discrepancia (CMIN/GL) = 2.14, Índice de Bondad de Ajuste (GFI = .95) y la Raíz Cuadrada de la Media de Residuos Cuadrados (RMSR= .07), Índices de ajuste incremental. (Índice de Tucker-Lewis (TLI = .94), Índice de Ajuste Comparativo (CFI= .95), Índices de ajuste de parsimonia. (Índice de Bondad de Ajuste Ajustado (AGFI= .91), Error de la Raíz Cuadrada de la Media de Aproximación (RMSEA= .06 [< .05 Buen ajuste; > .05 y < .08 aceptables]), Índices de ajuste teórico (Criterio de Información de Akaike (AIC = 137.89), Criterio de Información de Bayes (BIC= 226.21)) (Valdés et al., 2019). *** p < 0.000. (Gaskin et al., 2019).

Capitulo V. Discusión y Conclusión

Discusión

La importancia del intercambio del conocimiento en las organizaciones de acuerdo con Medina (2017) contribuye al proceso de innovación, también reducen los costos contemplados en los productos y servicios, así mismo generan procesos para llegar al intercambio y la socialización del conocimiento en la organización, además permite aprovechar el conocimiento y generar nuevos conocimientos también fortalecer la toma de decisión de la alta dirección.

Los hallazgos de este estudio respaldan las relaciones empíricas entre el Liderazgo y el Capital Social Interno con el Intercambio de Conocimiento Organizacional. No obstante, en este estudio el Capital Social Interno influye con mayor fuerza al Intercambio del Conocimiento Organizacional. Por lo consiguiente, el hecho de que los empleados confíen en sus colegas cuando los necesitan, se ayuden entre sí para formular nuevas ideas y que se relacionen positivamente es favorable para que el conocimiento se pueda intercambiar. Además, que los empleados sepan qué habilidad, conocimiento o competencias tienen y cuales podrían ser útiles, las relaciones informales y discutir de manera constructiva cuando las cosas van mal fortalece directa y significativamente el proceso de intercambio del conocimiento organizacional tácito y con mayor intensidad en el explícito.

Los resultados confirman el estudio realizado por Medina (2017), quien explica que el capital social interno se encuentra estrechamente relacionado con el proceso de compartir el conocimiento, corrobora también los trabajos realizados por Hoang y Truong (2021) y Terry et al. (2013) quienes destacan, que todas las dimensiones del capital social interno (relacional, cognitivo y estructural) están asociadas con el intercambio del conocimiento organizacional.

Por otra parte, los resultados validan el estudio realizado por Masa'deh et al. (2016) donde identificaron una relación positiva del Estilo de Liderazgo en el intercambio de conocimiento organizacional. Sin embargo, en esta investigación la relación es positiva más no significativa, resultando también contradictorio con los hallazgos de Durán y Castañeda (2015) quienes establecieron una correlación significativa entre el Estilo de liderazgo con el intercambio del conocimiento organizacional. Tomando en cuenta la divergencia de resultados se ameritan otros estudios para confirmar y esclarecer la contribución del liderazgo en el intercambio del conocimiento organizacional.

Asimismo, los resultados validan el estudio realizado por Durán y Castañeda (2015) que demostraron una correlación no significativa el Estilo de liderazgo en el intercambio del conocimiento organizacional.

El modelo original planteado para el Liderazgo Transformacional integrado por cinco dimensiones, estadísticamente quedo representado por cuatro dimensiones ((Influencia idealizada (atribuida) (IIA), Influencia idealizada (conducta)(IIC), Motivación inspiracional (MI), Estimulación intelectual (EI)).

Conclusión

Una oportunidad de las instituciones para lograr un efectivo intercambio del conocimiento organizacional se encuentra en el capital social interno, cuando este se ha consolidado con la prevalencia de los objetivos comunes, comprensión en las redes sociales formales e informales, buena voluntad en las relaciones laborales, las normas y la confianza que permiten la coordinación y la colaboración dentro de la organización.

Estos hallazgos proporcionan conocimiento para las disciplinas asociadas a la formación en "management" y para los procesos internos de las organizaciones dando valor

al saber hacer (conocimiento tácito) entre los empleados y para que la dirección fortalezca los componentes del capital social interno en sus dimensiones estructural, cognitiva y relacional.

Este trabajo de investigación aporta escalas confiables y válidas para apreciar en las instituciones sus esfuerzos en el Intercambio de Conocimiento Organizacional, en la consolidación del capital social interno, así como para identificar el tipo de liderazgo que prevalece. Estas escalas también pueden servir como referente para otros estudios empíricos sobre los constructos. Para futuras investigaciones se sugiere la prueba de modelos sobre el intercambio del conocimiento organizacional integrando otras variables, también se podría estudiar la relación directa entre el Capital social interno y el liderazgo, además aplicar el instrumento de medición en instituciones educativas de nivel básico y profesional para contrastar relaciones.

La investigación presenta limitaciones porque solo se estudió el nivel medio superior y los resultados obtenidos pueden presentar sesgos para poder generalizarse a otro nivel educativo, además la escala utilizada se validó en el mismo ámbito, por lo tanto, se tendrá que contextualizar. Asimismo, el estudio solo contempla tres variables.

Referencias

Aguirre, M. H., & Villarreal, A. M. (2012). El liderazgo estratégico. Revisión de las teorías más relevantes acerca de la dirección y propuesta del liderazgo estratégico: buscando la excelencia en la administración de la empresa. *Contribuciones a la Economía, 1*(23). http://www.eumed.net/ce/2012/amva.html

Álamo, M., & Falla, D. (2023). Transformational leadership and its relationship with socio-emotional and moral competencies in pre-service teachers. *Psychology, Society & Education, 15*(1), 48-56. https://doi.org/10.21071/psye.v15i1.15552

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly, 25*(1), 107. https://doi.org/10.2307/3250961

Al-Husseini, S., Elbeltagi, I., & Dosa, T. (2013). *The effect of transformational leadership on product and process innovation in higher education: An empirical study in Iraq*. [Conferencia] In Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning. Bilbao, Spain. https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=R7oVBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=The+Effect+of+Transformational+Leadership+on+Product+and+Process:+Innovation+in+Higher+Education&ots=d-31oqL6Yw&sig=uGEXmiinvnrf-YsoK3G-viw56TQ

Alonso, E. R. A, & Vega de la Cruz, L. O. (2024). Modelo teórico para la gestión del capital intelectual para el desarrollo de capacidades dinámica. *Universidad Y Sociedad, 1*6(1), 385-397. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4340

Araújo, L., & Minetti, R. (2011). Knowledge sharing and the dynamics of social capital. *European Economic Review, 55*(8), 1109–1119. https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2011.04.006

Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82*(1), 1 - 8. https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2883

Arredondo, G., & Maldonado, V. (2010). Differences Between the Relationship of integrity ald leadership styes according to the Model of Bernard Bass. *Estudios gerenciales, 26*(114). 59-75. https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70102-9

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of Transformational and Transaccional Leadership using Multifactor Leaership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*, 441–462 http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317999166789/pdf

Baro, M. (2012). Percepciones sobre capital social en argentina. *Global Media Journal, 9*(17), 1-17. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68723565001

Barros-Contreras, I., Hernández, J., & Martín, N. (2014). La familiaridad dinámica de las empresas familiares. El caso del Grupo Yllera. *Revista Empresa y Sociedad UCJC, 88*(42). http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43331051006

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and applications* (3rd ed.). Free Press. https://books.google.com.mx/books?id=KxLizZ3aYmUC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Bass, B. M. (1988). The inspirational process of leadership. *Journal of Management Development, 7*(2), 21-31. https://doi.org/10.1108/eb051688

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations* (Ilustrada ed.). Free Press. https://www.academia.edu/download/70684182/3c08a7312f01048b773d002f68e1d589a38a.pdf

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. (Edición Illustrated) SAGE. Sage Publications. https://us.sagepub.com/en-us/nam/improving-organizational-effectiveness-through-transformational-leadership/book4228

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 207–218. ttps://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207

Bass, B., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor LeaderShip Questionnaire: Manual an Sampler Set*. (Third edition), Ed. Mind Garden. https://books.google.com.mx/books/about/Multifactor_Leadership_Questionnaire.html?id=p2BtswEACAAJ&redir_esc=y

Bennis, W. (1994). *On Becoming a Leader* (4, Revisada ed.). Ed. Basic Books. https://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/2017/07/On-Becoming-a-Leader_BOOK.pdf

Berson, Y., Da'as, R., & Waldman, D. (2015). How do leaders and their teams bring about organizational learning and out comes? *Personnel Psychology, 68*, 79-108. https://doi.org/10.1111/peps.12071

Bisquerra, R., & Pérez-Escoda, N. (2015). ¿Pueden las escalas Likert aumentar en sensibilidad? *Revista d'Innovació i Recerca en Educació, 8*(2), 129-147. DOI:10.1344/reire2015.8.2828

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Mangerial Grid.* (edición de reimpresión). Ed. Gulf Publishing. https://www.amazon.com.mx/Managerial-Grid-Robert-Rogers-Blake/dp/0884152529

Borges, R. (2013). El intercambio de conocimientos tácitos entre sus trabajadores: el papel de la cultura organizacional, la personalidad y el entorno social. *Revisión de investigación de gestión, 36*(1), 89-108. https://doi.org/10.1108/01409171311284602

Boso, G. A., Millán, M. F., & Sanchez G. L. K. (2024). Gobernanza comunitaria de los sistemas de agua potable rurales en un contexto altamente privatizado. *Agua y Territorio, 23*. 297-312. https://doi.org/10.17561/at.23.7207

Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital, Richardson*, Handbook of Theory. (John, editor) Research for the Sociology of Education, Greenwood Press. https://www.socialcapitalgateway.org/sites/socialcapitalgateway.org/files/data/paper/2016/10/18/rbasicsbourdieu1986-theformsofcapital.pdf

Bueno, E. (2002). El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones,18*(2), 157-176. https://www.redalyc.org/pdf/2313/231318274003.pdf

Burns, J. M. (2010). *Leadership.* (Pasta blanda – Print). Harper Perennial. https://www.amazon.com.mx/Leadership-James-M-Burns/dp/006196557X

Cabero, A. J., & Llorente, C. M.C. (2013). La Aplicación del Juicio de Experto como Técnica de Eva luación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). *Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación, 7*(2), 11-22 https://revistaeduweb.org/index.php/eduweb/article/download/206/154

Cartwright, D., & Zander, A. (1971). *Dinámica de grupos, investigación y teoría*. (reimp. 1999). Trillas. https://etrillas.mx/libro/dinamica-de-grupos_425

Castillo, R. E. R., Mejía, A. G., & Smida, A. (2013). El capital social organizacional de la pequeña empresa innovadora. Un ensayo de medición en las ciudades de Cali y Medellín. *Estudios Gerenciales, 29*(128), 356–367. https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.010

Cea, M. A. (2004). *Análisis multivariable. Teoría y práctica en la investigación social.* (1ª Edición). Editorial Síntesis. https://editorial.tirant.com/es/libro/analisis-multivariable-teoria-y-practica-en-la-investigacion-social-9788477389439

Charlo M., & Núñez, M. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios gerenciales, 28*(124), 87-105. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21226247005

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7a. ed.). Mc Graw Hill. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato

%20Idalverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Cuarta ed.). McGraw Hill. https://www.gandhi.com.mx/comportamiento-organizacional-10/p

Chumg, H., Cooke, L., Fry, J., & Hung, I. (2015). Factors affecting knowledge sharing in the virtual organization: Employees' sense of well-being as a mediating effect. *Computers in Human Behavior, 44*, 70-80. https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.040

Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology, 94*, S95-S120. http://www.jstor.org/stable/2780243

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review, 12*(4), 637–647. https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715

Connelly, C. E., & Kelloway, E. K. (2003). Predictors of employees' perception of knowledge sharing cultures. *Leadership & organization Development Journal, 24*(5), 294-301. https://doi.org/10.1108/01437730310485815

Contreras-pacheco, O.E., Lesmez-peralta, J.C., & Vecino-arenas, C.E. (2019). Intercambio de conocimiento, motivación intrínseca y congruencia de valores en instituciones microfinancieras. *Revista Espacio, 40*(24), 3-16. https://www.revistaespacios.com/a19v40n24/a19v40n24p03.pdf

Cummins, R.A., & Gullone, E. (2000). *Why we should not use 5-point Likert scales: The case for subjective quality of life measurement*. [Conferencia] Proceedings, Second International Conference on Quality of Life in Cities. 74-93. https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=586e1b0bed99e1fee15524a1&assetKey=AS%3A447110639296516%401483610891715

Day, D., & Antonakis, J. (2012). Transformational and Charismatic Leadership. (Second Edition). Publicaciones SAGE, Inc. https://www.researchgate.net/publication/258221547_Transformational_and_Charismatic_Leadership

De la Peña, R. (2015). Cómo se mide la exactitud de las encuestas electorales. *Política y Cultura, 44*, pp. 217-247. https://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n44/n44a11.pdf

Delgado-Verde, M., Martín-de-Castro, G., Navas-López, J. E. & Cruz-González, J. (2011). Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 14*(4), 207-221. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80722239001

Demirtas, Ö., & Karaca, M. (2020). *Handbook of leadhership style.* (First Publishing) ed. Cambridge Scholars Publishing. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=QwXPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Handbook+of+leadership+style&ots=PHSO7SMNkJ&sig=O5RnFXessNrUO5EaPFdpbhrtQR0

Ding, C. & Hershberger, S. (2002). Assessing content validity and content equivalence using structural equation modeling. Structural Equation Modeling. *A Multidisciplinary Journal, 9*(2), 283-297. http://dx.doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_7

Domínguez A., L., Santellán P., P., & Ramírez C., Á. (2013). El efecto del Liderazgo Transformacional en las variables de resultados en la industria restaurantera. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, 2*(4), 24-43. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637967191004

Domínguez, M. J. M., Rodríguez, T. E., & Díaz, Y. M. P. (2023). Influencia del liderazgo en gestión del conocimiento y eficiencia hospitalaria. *Gaceta sanitaria: Órgano oficial de la Sociedad Española de Salud Pública y Administración Sanitaria, 37*(1), 1 - 7. https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2023.102342

Drucker, P. F. (2012). *El ejecutivo eficaz*. Editorial, Penguin Random House Grupo Editorial SA de CV. Ed. Español. https://www.amazon.com.mx/El-ejecutivo-eficaz-Peter-Drucker/dp/6073110375

Durán, G. M., & Castañeda, D. I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología, 18*(1), 135—147. https://doi.org/10.14718/ACP.2015.18.1.13

Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición, 6*, 27–36. https://www.humanas.unal.edu.co/lab_psicometria/application/files/9416/0463/3548/Vol_6._Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf

Fernández, I. C., Unamuno, A. A., & Urkidi, D. I. (2005). Capital social organizacional: la capacidad auto-regenerativa de las organizaciones. *Revista vasca de Economía, 2*(59), 48-69. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2009006

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. (First Edition). McGraw-Hill. https://www.amazon.com/Theory-Leadership-Effectiveness-Edward-Fiedler/dp/0070206759

Fleiss, J. L. (1971). Measuring nominal scale agreement among many raters. *Psychological Bulletin, 76*(5), 378–382. doi:10.1037/h0031619

Flórez, J., Suárez, V.J., & Ochoa, P. E. (2018). Incidencia de los estilos de dirección en la calidad educativa de las instituciones públicas en la ciudad de Bogotá. *Revista Libre Empresa, 15*(2), 55-74. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7020122

Galton, F. (2000). *Hereditary Genius*. (Third corrected proof of the first electronic edition). Macmillan And Co. http://www.mugu.com/galton/books/hereditary-genius/text/pdf/galton-1869-genius-v3.pdf

García, M. V., Romerosa M., M., & Lloréns, M.F. (2007). Liderazgo Transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa, 16*(4)25-46. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2504888.pdf

Gaskin, J., James, M., & Lim, J. (2019*). Master Validity Tool*. AMOS Plugin. https://github.com/john-lim/Amos-MasterValidity

Gordon, R. S. (2005). Confianza, capital social y desempeño de organizaciones. Criterios para su evaluación. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, 47*(193), 41-55. https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2005.193.42472

Hair, J. F., Anderson, R.E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). Análisis multivariante. (Quinta edición). Prentice Hall. https://www.amazon.com.mx/Analisis-Multivariante-Joseph-F-Hair/dp/8483220350

Hanifan, L. J. (1916). The Rural School Community Center. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 67*(1), 130–138. https://doi.org/10.1177/000271621606700118

Hernández, L. J. D., Espinosa, C. F., Rodríguez, J. E., Chacón, R. J., Gerardo, T. S., Cristian, A., Arenas, T. M. K., Carrillo, S. S. M., & Bermúdez, P. V. J. (2018). Sobre el uso adecuado del coeficiente de correlación de Pearson: definición, propiedades y suposiciones. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica, 37*(5), 587-601. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55963207025

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, T. C.P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* (Primera edición). McGraw-Hill. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf

Hersey, P. H., & Blanchard, D. E. (1977). *Management of Organizational Behavio: Leading Human Resources* (10, Ilustrada ed). Pearson College division. https://www.amazon.com/Management-Organizational-Behavior-10th-Hersey/dp/0132556405

Hoang, T. N., & Truong, C. B. (2021). The Relationship between Social Capital, Knowledge Sharing and Enterprise Performance: Evidence from Vietnam. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(11), 0133–0143. doi:10.13106/jafeb.2021.

Hsu, I., & Wang, Y. (2008). A model of intraorganizational knowledge sharing: Development and initial test. *Journal of Global Information Management, 16*(3), 45-73. https://www.igi-global.com/article/model-intraorganizational-knowledge-sharing/3674

Huang, J., Maassen van den B., H., & Groot, W. (2009). Un metanálisis del efecto de la educación en el capital social. *Revista de Economía de la Educación, 28*(4), 454-464. doi:10.1016/j.econedurev.2008.03.004

International Business Machines Corporation (IBM). (2016). *IBM SPSS Amos.* (Editor. Amos Development Corpation), Versión 24. http://amosdevelopment.com

International Business Machines Corporation (IBM). (2019). *IBM SPSS Statistics* (Editor. IBM corporation), Versión 26. https://www.ibm.com/mx-es

Ibrahim, S., & Heng, L. H. (2015). The Roles of Learning in Stimulating Knowledge Sharing at SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 172*, 230–237. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.359

Jadin, T., Timo, G., & Batinic, B. (2013). Personality traits and knowledge sharing in online communities. *Computers in Human Behavior, 29*(1), 210-216. https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.08.007

Jorna, A., & Castañeda, I. (2015). Estilos de dirección en salud en Cuba desde la perspectiva de género. *Revista Cubana de Salud Pública, 41*(2), 290-297. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000200009

Juárez, D. D., Coria, P. A. L., & Tejeida, P. R. (2019). Impacto del capital social e innovación en la competitividad de productores de amaranto en México. *Mercados y Negocios, 40*, 103 – 106. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571860888007

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755-768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Kang, Y. J., Kim, S. E., & Chang, G. W. (2008). The impact of knowledge sharing on work performance: an empirical analysis of the public employee's perceptions in South Korea. *International Journal of Public Administration, 31*(14), 1548-1568. https://doi.org/10.1080/01900690802243607

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento*. (Cuarta edición), Mc Graw Hill. https://padron.entretemas.com.ve/INICC2018-2/lecturas/u2/kerlinger-investigacion.pdf

Kim, S., & Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public Administration Review, 66*(3), 370-385. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00595.x

Kühne, B. (2013). *Open Innovation in the Food and Beverage Industry.The importance of networks for knowledge exchange and innovation in the food industry*. (edición Limited), Woodhead Publishing. doi:10.1533/9780857097248.2.189

Lam, A., & Lambermont-Ford, J. (2009). Knowledge sharing in organizational contexts: a motivation-based perspective. *Journal of Knowledge Management, 14*(1), 51-66. https://doi.org/10.1108/13673271011015561

Landázury, C.R., & Sinisterra, R. M. (2010). Tras los rastros de la movilización social y la confianza pública: apuntes sobre capital social y desarrollo en el departamento del Cauca. *Estudios Políticos,* (37), 95-123. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16429065005

Lazkano, A. A., Ayerbe, M. E., Barandiarán, X. I., Mujika, A.A., Ayerbe, O.M., & Plazaola, A. A. (2005). El capital social de las organizaciones y su entorno conceptualización teórica, medición e intervención en la generación del capital social. *Revista vasca de economía, 2*(59), 14-47. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2009004

Lee, H. W., & Yu, C. F. (2011). Effect of organizational relationship style on the level of knowledge sharing. *International Journal of Manpower, 32*(5), 677-686. https://doi.org/10.1108/01437721111158260

Lewin, K., & Lippitt, R. (1938). An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note. *Sociometry*, *1*(3/4), 292. https://doi.org/10.2307/2785585

Li, G., Shang, Y., Liu, H., & Xi, Y. (2014). Differentiated transformational leadership and knowledge sharing: A cross-level investigation. *European Management Journal, 32*(4), 554-563. https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.004

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management.* (0 edición), McGraw-Hill. https://www.amazon.com/New-Patterns-Management-Rensis-Likert/dp/0070378509

Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower, 28*(3), 315-332. https://doi.org/10.1108/01437720710755272

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of The MLQ Literature. *The Leadership Quarterly, 7*(3), 385-415. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2

Martínez, J. R. M. (2020). *Liderazgo e inteligencia emocional de egresados en las organizaciones de Tabasco.* [Disertación doctoral inédita]. Universidad Autónoma de Guadalajara Campus Tabasco. https://www.researchgate.net/publication/380633480_LIDERAZGO_E_INTELIGENCIA_EMOCIONAL_DE_EGRESADOS_DE_IES_EN_LAS_ORGANIZACIONES_DE_TABASCO

Martínez, M. R., Hernández, M. J., & Hernández, M. V. (2006). *Psicometría.* (Primera edición), Editorial Alianza.

https://books.google.com/books/about/Psicometr%C3%ADa.html?hl=es&id=_DhJAgAACAA

Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance. *Journal of Management Development, 35*(5), 681–705. https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134

Matzler, K., & Mueller, J. (2011). Antecedents of knowledge sharing - examining the influence of learning and performance orientation. *Journal of Economic Psychology, 32*(3), 317-329. https://doi.org/10.1016/j.joep.2010.12.006

Matzler, K., Renzl, B., Müller, J., Herting, S., & Mooradian, T. (2008). Personality traits and knowledge sharing. *Journal of Economic Psychology, 29*(3), 301-313. https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.06.004

Mayaktül, E. E., Zuray, N. Z., & Nezlh, M. Ö. (2013). Takim çalişmalarinda dönüşümcü liderlik özellikleri, davranişlari ve motivasyon: kozmetik sektöründe ampirik bir yaklaşim1. Suleyman Demirel University; *The journal of visionary, 4*(9), 105-118. http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0ysid=6322f075-312d-4925-a154-8dc0e2e8ffb0%40sessionmgr104

McGregor D. (1986). *El lado humano de las organizaciones*. (Clásico), McGraw-Hill. https://edupointvirtual.com/wp-content/uploads/2020/02/El-Lado-Humano-de-las-Organizaciones.pdf.

Medina, G. V. (2017). Gestión del conocimiento y capital social: Su relación en contextos universitarios. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud, 28*(3), 1—16. http://scielo.sld.cu

Melé, D. (2007). Ethics in Management: Exploring the Contribution of Mary Parker Follett. *International Journal of Public Administration, 4*(30), 405-424. doi:10.1080/01900690601158279

Mendoza, I., Escobar, G., & García, B. (2012). Influencia del Liderazgo Transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, 10*(38), 189-206. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34224543013

Menolli, A, Cunha, M., Reinehr, S., & Malucelli, A. (2015). Old theories, new technologies: understanding knowledge sharing and learning in Brazilian software development companies. *Information and Software Technology, 58*, 289-303. https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.07.008

Mislevy, R. J., Wilson, M. R., Ercikan, K., & Chudowsky, N. (2003). *Psychometric Principles in Student Assessment.* In: Kellaghan, T., Stufflebeam, D.L. (eds)

International Handbook of Educational Evaluation. Kluwer International Handbooks of Education, 9. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-010-0309-4_31

Morán, D.G., & Alvarado C.D.G. (2010). *Métodos de Investigación*. (Primera Edición), Edit. Pearson. https://mitrabajodegrado.files.wordpress.com/2014/11/moran-y-alvarado-metodos-de-investigacion-1ra.pdf

Nagles, G. N. (2006). Productividad: una propuesta desde la gestión del conocimiento. *Revista Escuela De Administración De Negocios,* (58), 87–106. https://doi.org/10.21158/01208160.n58.2006.389

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review, 23*(2), 242–266. https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225

Nazem, F., Omidi, M., & Sadeghi, O. (2012). *A Structural Equation Model of Organizational Learning Based on Leadership Style in Universities.* [Conferencia] University, Roudehen Branch, 1084, 290-297.

Noble, A. J., Morris, B., Bonnett, L. J., Reuber, M., Mason, S., Wright, J., Pilbery, R., Bell, F., Shillito, T., Marson, A. G., & Dickson, J.M. (2024). 'Knowledge exchange' workshops to optimise development of a risk prediction tool to assist conveyance decisions for suspected seizures – Part of the Risk of ADverse Outcomes after a Suspected Seizure (RADOSS) project. *Epilepsy & Behavior, 151*, 1525-5050. https://doi.org/10.1016/j.yebeh.2023.109611.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. (Primera edición), Oxford University Press. https://books.google.com/books/about/The_Knowledge_creating_Company.html?id=B-qxrPaU1-MC

Ortiz, M. S., & Fernández-Pera, M. (2018). Modelo de Ecuaciones Estructurales: Una guía para ciencias médicas y ciencias de la salud. *Terapia Psicológica, 36*(1), 51–57. http://dx.doi.org/10.4067/s0718-48082017000300047

Ortiz, R. R. (1997). Estilos de dirección y clima organizacional. *Revista de ciencias sociales, 77*, 141-154. https://docplayer.es/59365825-Estilos-de-direccion-y-clima-organizacional-rosa-rosales-ortiz-1.html

Ouakouak, M. L., & Ouedraogo, N. (2018). Fostering knowledge sharing and knowledge utilization. *Business Process Management Journal, 25*(4), 757-779. doi:10.1108/bpmj-05-2017-0107

Palacios-Marqués, D., Soto-Acosta, P., & Merigó, J. (2015). Analyzing the effects of technological, organizational and competition factor son web knowledge exchange in SMES. *Telematics and Informatics, 32*(1), 23-32. https://doi.org/10.1016/j.tele.2014.08.003

Pedraja, R., L., & Rodríguez, P., E. (2008). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia, 33*(9), 651-657. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33933905

Pérez-Gil, J. A., Chacón, S. & Moreno, R. (2000). Validez de constructo: El uso de análisis factorial exploratorio-confirmatorio para obtener evidencias de validez. *Psicothema, 12*(SUPPL. 2), 442-446. http://www.psicothema.com/pdf/601.pdf

Periódico Oficial del Estado de Tabasco. (2018). *Estatuto general del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del estado de Tabasco, Suplemento C7956,* (Epoca 6a.). 5 de diciembre de 2018 Villahermosa, Tabasco.

Pham, A., Nguyen, N., & Nguyen, D. (2015). Influence of organizational and technological aspects on the knowledge sharing behavior in the Vietnam's university context. *Asian Social Science, 11*(10), 139-152. http://dx.doi.org/10.5539/ass.v11n10p139

Putnam, R., & Subirats, J. (2015). Como hacer funcionar la democracia: Capital social y tradiciones cívicas en la Italia moderna. *Cuadernos EBAPE.BR, 13*(1), 206–216. https://doi.org/10.1590/1679-395117991

Quispe, A. M., Pinto, D. F., Huaman, M. R., Bueno, G. M., & Valle-Campos, A. V. (2020). Metodologías cuantitativas: Cálculo del tamaño de muestra con STATA y R. *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo, 13*(1), 78-83. http://dx.doi.org/10.35434/rcmhnaaa.2020.131.627

Ramírez, j., & Sgambatti, V. (2008). Liderazgo Transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del Area Metropolitana de Caracas. *Visión Gerencial, 7*(2), 403-416. http://biblat.unam.mx/es/revista/vision-gerencial/articulo/liderazgo-transformacional-y-transaccional-en-estudiantes-de-postgrados-en-gerencia-del-area-metropolitana-de-caracas

Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa [en línea], 11*(17), 11-32. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214467001

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (Decimotercera Edición), Pearson Educación.

Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M., & Martínez, I. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of advanced nursing, 67*(10), 2256-2266 https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x

Sánchez-Muñiz, J. C., & Silva-Gorozabel, J. J. (2024). Impactos de inversiones públicas y/o privadas en el capital social de América Latina. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 7*(S1), 234-247.

Secretaria de Educación Pública (SEP). (2023). La Nueva Escuela Mexicana (NEM). (Primera edición, 2023), Subsecretaría de Educación Media Superior.

Silva-Giraldo, C. A., Rueda-Mahecha, Y. M., & Moreno-Suárez, A. M. (2023). Collaborative networking and the use of ICT in new organizational communications. Visual Review. International Visual Culture Review. *Revista Internacional De Cultura Visual, 14*(2), 1–13. https://doi.org/10.37467/revvisual.v10.4603

Soares, W., Duarte, M., Calle, A. M. A., & Miranda S. I. (2023). Capital social y apoyo monetario en la migración irregular Brasil-Estados Unidos. *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, *34*(2), 166-186. https://doi.org/10.5565/rev/redes.975

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research* (Ilustrada ed.). Free Press. https://www.amazon.com/Handbook-leadership-survey-theory-research/dp/002931660X

Taylor, F. W. (2010). *Gestión de talleres*, Editorial, KRK Ediciones, Idioma, Castellano. https://latam.casadellibro.com/libro-gestion-de-talleres/9788483672785/1699110

Terrén L. E. (2004). Las organizaciones educativas como sistemas de comunicación: Un enfoque micropolítico. *Revista iberoamericana de educación,* (36), 189-214. https://www.redalyc.org/pdf/800/80003612.pdf

Terry, T., Lee, G., Paek, S., & Lee, S. (2013). Social capital, knowledge sharing, and organizational performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 25*(5), 683–704. https://doi.org/10.1108/IJCHM-Jan-2012-0010

Thieme, C., & Treviño, E. (2012). Liderazgo en Educación: al final solo el carisma importa. *Espacio Abierto, 21*(1). 37-55. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12221805002

Tintaya, C. P. (2015). Operacionalización de las variables psicológicas. *Revista de Investigación psicológica*, (13), 63-78. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-30322015000100007#:~:text=Es%20un%20procedimiento%20que%20ayuda,las%20variaciones%20de%20las%20variables.

Trechera, H. J. L. (2003). *Introducción a la psicología del trabajo*. (Ilustrada ed.). Desclée De Brouwer. https://latam.casadellibro.com/libro-introduccion-a-la-psicologia-del-trabajo/9788433015174/729973

Urhan, B., Nagihan, Y. T., Şimşek, G., Albayrak, E. S., Güdekli, I, A., Hoştut, S., & Birsen, B. A. C. (2024). Social media use and social capital: Social media usage habits and perceptions of school administrators. *Heliyon, 10*(1),2405-8440. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23293.

Valdés, C. A. A., García, V. F. I., Torres, A. G. M., Urías, M. M., & Grijalva, Q. C. S. (2019). *Medición en investigación educativa con apoyo del SPSS y el AMOS*. (1a. edición). Departamento de Educación, Instituto Tecnológico de Sonora.

https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/ciencias-sociales/MEDICI%C3%93N%20EN%20INVESTIGACI%C3%93N%20(1).pdf

Vargas, F. G. (2002). Hacia una teoría del capital social. *Revista de Economía Institucional, 4*(6), 71-108. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41900604

Ventura-León, J. L., & Caycho-Rodríguez, T. (2017). El coeficiente Omega: un método alternativo para la estimación de la confiabilidad. *Revista Latinoamericana En Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, 15*(1), 625-627.

Vidales, F. L., Mendoza, M., I., & Xochitototl, N., V. (2023). Influencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en la responsabilidad social corporativa, la imagen y reputación, así como en variables de resultado organizacional. *Contaduría Y Administración, 69*(3), 324-347 doi:http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4708

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review, 20*(2), 115-131. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations.* (Ed. Reimpresa), Free Press. https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.276724/page/n25/mode/2up

Yakar-Pritchard, G., Mazhar, M. U., Domingues, A. R., & Bull, R. (2024). Measuring the impact of student knowledge exchange for sustainability: A systematic literature review and framework. *Cleaner Production Letters, 6*, 1-20. https://doi.org/10.1016/j.clpl.2024.100056

Yammarino, F., Spangler, W., & Bass, B. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *Leadership Quarterly, 4*(1), 81-102. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/104898439390005E?via%3Dihub

Yang, J. T. (2008). Individual attitudes and organizational knowledge sharing. *Tourism Management, 29*(2), 345-353. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.03.001

Yen, Y. F., Tseng, J. F., & Wang, H. K. (2015). The effect of internal social capital on knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice, 13*(2), 214–224. https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.43

Yueh, L., Chen, A., Lee, Y., & Barnes, F. (2010). The Effects Of Leadership Styles On Knowledge-Based Customer Relationship Management Implementation. *International Journal of Management and Marketing Reserch,3*(1) 1-18. https://dspace.adu.ac.ae/bitstream/handle/1/2265/RELATIONSHIP%20BETWEEN%20SALES%20SKILLS.pdf?sequence=1#page=3

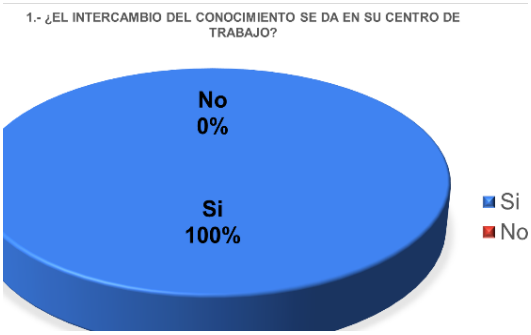
Zaccaro, S., Kemp, K., & Bader, P. (2004). *Chapter 5: Leader Traits and Attributes. The Nature of Leadership,* 101-124. (first Ed.), Sage publications. https://es.scribd.com/document/162809558/Rasgos-y-Atributos-del-Lider

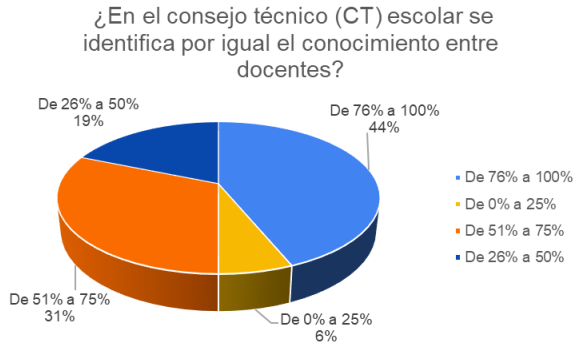
Zapata, S. J. L. (2023). Influencia del intercambio de conocimiento tácito en ventas en la venta cruzada y en la segmentación de clientes en MiPymes. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades, 4*(2), 1111–1129. https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.672

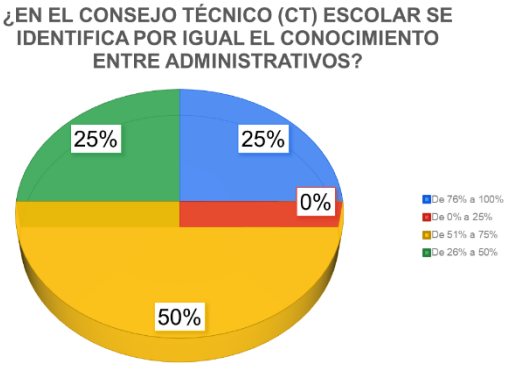
Zhang, X.-a., Cao, Q., & Tjosvold, D. (2011). Linking Transformational Leadership and Team Performance: A Conflict Management Approach. *Journal of Management studies, 48*(7) 1586-1611. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00974.x

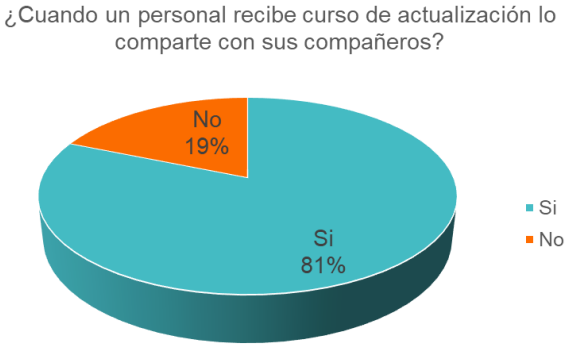
Apéndice

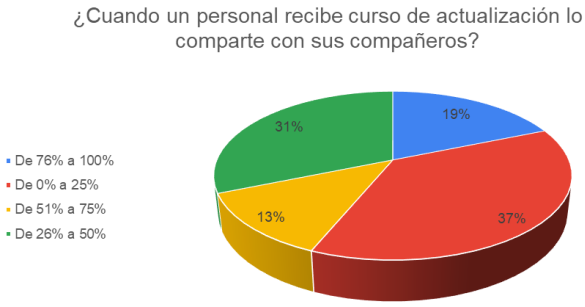
Apéndice A. Gráficos de la encuesta a personal clave del CECyTE Tabasco











Apéndice B. Oficio de autorización de acceso a la aplicación de la encuesta

UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO
"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"

DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
JEFATURA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Oficio No. JEP/516/2022
Villahermosa, Tabasco a 28 de noviembre de 2022
Asunto: **Carta de presentación**

A QUIEN CORRESPONDA
P R E S E N T E

Por este medio me es grato saludarle y aprovecho la oportunidad para presentarle al estudiante del Doctorado en Administración Educativa el **C. Eliu Galmiche Frías** con matrícula **212B42005**, programa adscrito en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (N° Registro 004400), realice la aplicación de un instrumento de recopilación de información (encuesta), como parte de una prueba piloto sobre el proyecto de investigación: **"INTERCAMBIO DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL A PARTIR DE ESTILOS DE LIDERAZGO Y CAPITAL SOCIAL INTERNO".** Mucho agradeceré que de no existir inconveniente alguno en proporcionarle todas las facilidades para la atención del estudiante.

Agradeciendo de antemano la atención a la presente, aprovecho la ocasión de enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E

Mtra. Martha Libny Xicoténcatl Valencia
Coordinadora de Investigación y Posgrado
División Académica de
Ciencias Económico Administrativas

UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO
DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
COORD. DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

C.c.p. Dra. Norma Aguilar Morales. –Responsable Académica del DAE
Archivo/FJCC

Consorcio de Universidades Mexicanas

Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, C.P. 86040 Villahermosa, Tabasco
Tel. (993) 358.15.00 Ext. 6205 y 6206 E-mail: posgrado.dacea@ujat.mx

www.ujat.mx

Apéndice C. Formato para Instrumento de encuesta, Piloto

ENCUESTA CECyTE TABASCO,

Objetivo: El presente cuestionario contempla información general y datos relacionados con el intercambio del conocimiento organizacional, estilos de liderazgo y el capital social interno, del CECYTE Tabasco.
Si un ítem le resulta irrelevante o si usted, no está seguro o no conoce la respuesta, no la responda.

Los datos obtenidos únicamente serán para fines académicos relacionados con la tesis: INTERCAMBIO DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL A PARTIR DE ESTILOS DE LIDERAZGO Y CAPITAL SOCIAL INTERNO.

Escolaridad
- ☐ Primaria
- ☐ Secundaria
- ☐ Preparatoria
- ☐ Profesional
- ☐ Posgrado

Genero
- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

Tipo de Actividad
- ☐ Administrativo
- ☐ Docente

Rango de edad
- ☐ 18-25
- ☐ 16-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51-60
- ☐ 61-Más

Marque la opción que corresponda a su respuesta, con un círculo o una ✔
Nota. El termino Compañero y colega se deberá considerar como sinónimo

Núm.	Preguntas	Nunca						Siempre
1	Mi institución evalúa y recompensa apropiadamente el intercambio de conocimientos de varias maneras.	1	2	3	4	5	6	7
2	El intercambio de conocimientos es un factor importante en la evaluación anual y la decisión de promoción.	1	2	3	4	5	6	7
3	Un empleado que participa activamente en el intercambio de conocimientos gana reputación como profesional en mi institución.	1	2	3	4	5	6	7
4	Mi jefe enfatiza la importancia de compartir el conocimiento entre las unidades de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
5	Mi jefe alienta mucho a los empleados a compartir sus conocimientos.	1	2	3	4	5	6	7
6	Mi jefe hace esfuerzos constantes para fomentar una cultura de intercambio de conocimientos.	1	2	3	4	5	6	7
7	La apertura en la comunicación y el intercambio frecuente de conocimientos entre los miembros de la institución son útiles para mi tarea laboral.	1	2	3	4	5	6	7
8	El conocimiento adquirido por mi trabajo está bien organizado para compartirlo	1	2	3	4	5	6	7
9	El conocimiento adquirido por mi trabajo es fácilmente comprensible para compartirlo.	1	2	3	4	5	6	7
10	Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son útiles para un mejor desempeño laboral.	1	2	3	4	5	6	7
11	Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son adecuados para un mejor desempeño.	1	2	3	4	5	6	7

Marque la opción que corresponda a su respuesta, con un círculo o una ✔
Nota. El termino Compañero y colega se deberá considerar como sinónimo

Núm.	Preguntas	Nunca						Siempre
12	El conocimiento adquirido por mi trabajo es efectivo para una mejor resolución de problemas.	1	2	3	4	5	6	7
13	Mis compañeros y yo compartimos la misma visión y objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
14	Mis compañeros conocen los objetivos estratégicos de la institución.	1	2	3	4	5	6	7
15	Mis compañeros se identifican con el rumbo y el estilo de trabajo de la institución.	1	2	3	4	5	6	7
16	Los colegas me ayudan a superar las dificultades con el tiempo.	1	2	3	4	5	6	7
17	Puedo confiar en mis colegas cuando los necesito.	1	2	3	4	5	6	7
18	Tengo una relación positiva con los colegas	1	2	3	4	5	6	7
19	Los compañeros saben qué habilidad, conocimiento o competencia tengo.	1	2	3	4	5	6	7
20	Soy consciente de qué habilidad, conocimiento o competencia podría ser útil para mis compañeros.	1	2	3	4	5	6	7
21	Mi departamento es un equipo de trabajo en el cual todos confían entre sí.	1	2	3	4	5	6	7
22	En mi institución existen compañeros que se relacionan entre sí de manera informal para intercambiar ideas e información sobre las actividades diarias.	1	2	3	4	5	6	7
23	En mi institución existen compañeros que discuten de manera constructiva cuando las cosas van mal.	1	2	3	4	5	6	7
24	Me siento orgulloso de trabajar con mi jefe.	1	2	3	4	5	6	7
25	Mi jefe sacrifica sus intereses por el bien de los demás.	1	2	3	4	5	6	7
26	Mi jefe actúa y se gana mi respeto.	1	2	3	4	5	6	7
27	Mi jefe da la impresión de autoridad y confianza.	1	2	3	4	5	6	7
28	Mi jefe habla acerca de sus valores más importantes y sus creencias.	1	2	3	4	5	6	7
29	Mi jefe explica la importancia de tener una misión en el equipo.	1	2	3	4	5	6	7
30	Mi jefe habla con optimismo del futuro.	1	2	3	4	5	6	7
31	Mi jefe habla con entusiasmo sobre lo que hay que hacer para alcanzar los objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
32	Mi jefe tiene una visión positiva del futuro.	1	2	3	4	5	6	7
33	Mi jefe expresa su confianza, en que las metas se lograrán.	1	2	3	4	5	6	7
34	Mi jefe examina las soluciones de los problemas para preguntarse si son apropiadas.	1	2	3	4	5	6	7
35	Mi jefe busca diferentes formas de resolver problemas.	1	2	3	4	5	6	7
36	Mi jefe consigue que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos.	1	2	3	4	5	6	7
37	Mi jefe sugiere nuevas formas de ver cómo completar las tareas.	1	2	3	4	5	6	7
38	Mi jefe dedica tiempo a enseñar o entrenar a sus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
39	Mi jefe trata a los demás como individuos y no solo como empleados.	1	2	3	4	5	6	7
40	Mi jefe considera que cada individuo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones.	1	2	3	4	5	6	7
41	Mi jefe ayuda a otros a desarrollar sus fortalezas.	1	2	3	4	5	6	7

Marque la opción que corresponda a su respuesta, con un círculo o una ✔
Nota. El termino Compañero y colega se deberá considerar como sinónimo

Núm.	Preguntas	Nunca						Siempre
42	Mi jefe ayuda y apoya a otros para que realicen su mejor esfuerzo.	1	2	3	4	5	6	7
43	Mi jefe argumenta en términos específicos quien es responsable de ciertas actividades.	1	2	3	4	5	6	7
44	Mi jefe da reconocimiento a los demás cuando logran sus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
45	Mi jefe expresa satisfacción cuando se logran los objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
46	Mi jefe enfoca su atención a irregularidades, errores o algo fuera de lo normal.	1	2	3	4	5	6	7
47	Mi jefe fija su atención en resolver los problemas, quejas y fracasos.	1	2	3	4	5	6	7
48	Mi jefe monitorea eficientemente todos sus errores.	1	2	3	4	5	6	7
49	Mi jefe orienta su atención a los errores para lograr los estándares.	1	2	3	4	5	6	7
50	Los colegas voluntariamente comparten sus experiencias y conocimientos.	1	2	3	4	5	6	7
51	Mi jefe motiva a mis compañeros para que tengan aspiraciones.	1	2	3	4	5	6	7
52	Mi jefe considera las consecuencias morales y éticas de sus acciones.	1	2	3	4	5	6	7

¡Muchas gracias por tomarse el tiempo para completar el cuestionario!
Importante para esta investigación

Apéndice D. Análisis factorial exploratorio, piloto

Tabla 30

Valores de la Matriz patrón del intercambio del conocimiento organizacional, piloto

	Factor		
Ítem	1	2	Comunalidades
ICOEX01	0.72		0.55
ICOEX02	0.62		0.42
ICOEX03	0.76		0.56
ICOEX04	0.89		0.80
ICOEX05	0.93		0.85
ICOEX06	0.92		0.87
ICOTA02		0.65	0.51
ICOTA03		0.51	**0.30**
ICOTA04		0.84	0.72
ICOTA05		0.83	0.66
ICOTA06		0.75	0.55

Método de extracción: máxima verosimilitud. Método de rotación: Oblimin con normalización Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones. La prueba de esfericidad de Bartlett ($X2 = 895.34$, $p < .000$, $gl = 66$) y el valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de .85. (Cea, 2004; Martínez et al., 2006), Varianza acumulada (primer factor = 40.05; segundo factor = 61.56).

Tabla 31

Valores de la Matriz patrón del capital social interno, piloto

Ítem	Factor			
	1	2	3	Comunalidades
CSICO01	0.36			0.40
CSICO02		-0.68		0.77
CSICO03		-0.87		0.89
CSIRE01			-0.79	0.89
CSIRE02	0.64			0.52
CSIRE03			-0.7	0.55
CSIES01	0.72			0.52
CSIES02	0.53			0.31
CSIES03	0.72			0.44
CSIES04	0.60			0.37
CSIES05	0.53			0.39
CSIES06	0.56			0.35

Nota. Método de extracción: máxima verosimilitud. Método de rotación: Oblimin con normalización Kaiser. a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones. La prueba de esfericidad de Bartlett ($X2 = 664.21$, $p < .000$, $gl = 66$) y el valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de .87. (Cea, 2004; Martínez et al., 2006), Varianza acumulada (primer factor = 39.85; segundo factor = 43.50; tercer factor = 53.85).

Tabla 32

Valores de la Matriz patrón del Liderazgo Transformacional, piloto

	Factor				
Ítem	1	2	3	4	Comunalidades
LITFIIA01	0.84				0.68
LITFIIA02	0.40				0.28
LITFIIA04	0.6				0.57
LITFIIC01		-0.81			0.71
LITFIIC02		-0.70			0.55
LITFIIC03		-0.51			0.4
LITFIIC04				0.49	0.46
LITFIM01			-0.31		0.36
LITFIM02			-0.53		0.57
LITFIM03			-0.65		0.51
LITFIM04			-0.81		0.65
LITFEI02				0.59	0.41
LITFEI03				0.66	0.57
LITFEI04				0.58	0.37

Nota. Método de extracción: máxima verosimilitud. Método de rotación: Oblimin con normalización Kaiser. a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones. La prueba de esfericidad de Bartlett ($X2 = 584.26$, $p < .000$, $gl = 91$) y el valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de .84. (Cea, 2004; Martínez et al., 2006), Varianza acumulada (primer factor = 33.20; segundo factor = 39.37; tercer factor = 45.43; cuarto factor = 50.69)

Tabla 33

Valores de la Matriz patrón del Liderazgo Transaccional, piloto

	Factor		Comunalidades
Ítem	1	2	
LITSPC01		0.73	0.5
LITSPC02		0.65	0.46
LITSPC03		0.59	0.36
LITSAEA01	0.63		0.57
LITSAEA02	0.8		0.67
LITSAEA03	0.87		0.65
LITSAEA04	0.71		0.56

Nota. Método de extracción: máxima verosimilitud. Método de rotación: Oblimin con normalización Kaiser. a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones. La prueba de esfericidad de Bartlett ($X2 = 302.57$, $p < .000$, $gl = 21$) y el valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de .81. (Cea, 2004; Martínez et al., 2006), Varianza acumulada (primer factor = 42.73; segundo factor = 53.84).

Apéndice E. Instrumento de medición de datos

ENCUESTA CECyTE TABASCO

Objetivo: El presente cuestionario contempla información general y datos relacionados con el intercambio del conocimiento organizacional, estilos de liderazgo y el capital social interno, del CECYTE Tabasco.

Intercambio del Conocimiento Organizacional: Proceso formal e informal, bilateral de transferir el conocimiento de los empleados en el interior de la organización, en sus dos dimensiones tácito (conocimiento Individual) y explícito (conocimiento organizacional). (Hoang & Truong, 2021); (Kang et al., 2008).

Capital Social Interno: Características de las personas u organizaciones sociales, como las conexiones en red, las normas y la confianza que permiten la coordinación y la colaboración dentro de la organización para el beneficio mutuo. (Hoang & Truong, 2021)

Estilos de Liderazgo: Es la capacidad de un individuo de influir en un grupo de personas para el logro de una visión o conjunto de metas, en un proceso de intercambio, a donde el líder orienta, aconseja, guía e influencia a sus seguidores." (Robbins & Judge, 2009; Aguirre & Villarreal, 2012; & Martínez, 2020).

Si un ítem le resulta irrelevante o si usted, no está seguro o no conoce la respuesta, no la responda.

Los datos obtenidos únicamente serán para fines académicos relacionados con la tesis: RELACIONES ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y CAPITAL SOCIAL INTERNO CON EL INTERCAMBIO DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL.

Escolaridad	**Genero**	**Tipo de Actividad**	**Rango de edad**	
☐ Primaria	☐ Masculino	☐ Administrativo	☐ 18-25	☐ 41-50
☐ Secundaria	☐ Femenino	☐ Docente	☐ 16-30	☐ 51-60
☐ Preparatoria		☐	☐ 31-40	☐ 61-Más
☐ Profesional				
☐ Posgrado				

Marque la opción que corresponda a su respuesta, con un círculo o una ✔
Nota. El termino Compañero y colega se deberá considerar como sinónimo

Núm.	**Preguntas**	**Nunca**						**Siempre**
1	Mi institución recompensa el intercambio de conocimientos	1	2	3	4	5	6	7
2	El intercambio de conocimientos es un elemento importante para mí institución.	1	2	3	4	5	6	7
3	Un empleado que participa activamente en el intercambio de conocimientos gana reputación como profesional en mi institución.	1	2	3	4	5	6	7
4	Mi jefe inmediato enfatiza la importancia de compartir el conocimiento entre los departamentos.	1	2	3	4	5	6	7
5	Mi jefe inmediato alienta a los empleados a compartir sus conocimientos.	1	2	3	4	5	6	7

6	Mi jefe inmediato hace esfuerzos constantes para fomentar una cultura de intercambio de conocimientos.	1	2	3	4	5	6	7
7	La apertura en la comunicación y el intercambio frecuente de conocimientos entre los miembros de la institución son útiles para mi tarea de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
8	El conocimiento adquirido por mi trabajo está bien organizado para compartirlo.	1	2	3	4	5	6	7
9	El conocimiento adquirido por mi trabajo se comprende bien para compartirlo.	1	2	3	4	5	6	7
10	Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son útiles para un mejor desempeño laboral.	1	2	3	4	5	6	7
11	Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son adecuados para un mejor desempeño.	1	2	3	4	5	6	7
12	El conocimiento adquirido por mi trabajo es efectivo para una mejor resolución de problemas.	1	2	3	4	5	6	7
13	Mis compañeros y yo compartimos la misma visión y objetivos en la institución.	1	2	3	4	5	6	7
14	Mis compañeros conocen los objetivos estratégicos de la institución.	1	2	3	4	5	6	7
15	Mis compañeros se identifican con el rumbo y el estilo de trabajo de la institución.	1	2	3	4	5	6	7
16	Puedo confiar en mis colegas cuando los necesito.	1	2	3	4	5	6	7
17	Los colegas se ayudan entre sí para formular nuevas ideas y/o incrementar su capacidad en el trabajo diario.	1	2	3	4	5	6	7
18	Tengo una relación positiva con mis colegas.	1	2	3	4	5	6	7
19	Los compañeros saben qué habilidad, conocimiento o competencia tengo.	1	2	3	4	5	6	7
20	Soy consciente de qué habilidad, conocimiento o competencia podría ser útil para mis compañeros.	1	2	3	4	5	6	7
21	Mi departamento es un equipo de trabajo en el cual todos confían entre sí.	1	2	3	4	5	6	7
22	En mi institución existen compañeros que se relacionan entre sí de manera informal para intercambiar ideas e información sobre las actividades diarias.	1	2	3	4	5	6	7
23	En mi institución existen compañeros que discuten de manera constructiva cuando las cosas van mal.	1	2	3	4	5	6	7
24	Me siento orgulloso de trabajar con mi jefe inmediato.	1	2	3	4	5	6	7
25	Mi jefe inmediato sacrifica sus intereses por el bien de los demás.	1	2	3	4	5	6	7
26	Mi jefe inmediato actúa y se gana mi respeto.	1	2	3	4	5	6	7
27	Mi jefe inmediato da la impresión de autoridad y confianza.	1	2	3	4	5	6	7
28	Mi jefe inmediato habla acerca de sus valores más importantes y sus creencias.	1	2	3	4	5	6	7
29	Mi jefe inmediato explica la importancia de tener una misión en el equipo.	1	2	3	4	5	6	7
30	Mi jefe inmediato habla con optimismo del futuro.	1	2	3	4	5	6	7
31	Mi jefe inmediato habla con entusiasmo sobre lo que hay que hacer para alcanzar los objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
32	Mi jefe inmediato tiene una visión positiva del futuro.	1	2	3	4	5	6	7
33	Mi jefe inmediato expresa su confianza, en que las metas se lograrán.	1	2	3	4	5	6	7
34	Mi jefe inmediato examina las soluciones de los problemas para preguntarse si son apropiadas.	1	2	3	4	5	6	7
35	Mi jefe inmediato busca diferentes formas de resolver problemas.	1	2	3	4	5	6	7
36	Mi jefe inmediato consigue que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos.	1	2	3	4	5	6	7
37	Mi jefe inmediato sugiere nuevas formas para completar las tareas.	1	2	3	4	5	6	7

38	Mi jefe inmediato dedica tiempo a enseñar o entrenar a sus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
39	Mi jefe trata a los demás como individuos y no solo como empleados.	1	2	3	4	5	6	7
40	Mi jefe inmediato considera que cada individuo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones.	1	2	3	4	5	6	7
41	Mi jefe inmediato ayuda a otros a desarrollar sus fortalezas.	1	2	3	4	5	6	7
42	Mi jefe inmediato ayuda o apoya a otros para que realicen su mejor esfuerzo.	1	2	3	4	5	6	7
43	Mi jefe inmediato argumenta en términos específicos quién es responsable de ciertas actividades.	1	2	3	4	5	6	7
44	Mi jefe inmediato da reconocimiento a los demás cuando logran sus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
45	Mi jefe inmediato expresa satisfacción cuando se logran los objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
46	Mi jefe inmediato enfoca su atención a irregularidades, errores o algo fuera de lo normal.	1	2	3	4	5	6	7
47	Mi jefe inmediato fija su atención en resolver los problemas, quejas y fracasos.	1	2	3	4	5	6	7
48	Mi jefe inmediato monitorea eficientemente todos sus errores.	1	2	3	4	5	6	7
49	Mi jefe inmediato orienta su atención a los errores para lograr las metas.	1	2	3	4	5	6	7
50	Los colegas nos ayudamos entre sí para generar nuevas ideas e incrementar la capacidad en el trabajo diario.	1	2	3	4	5	6	7
51	Mi jefe inmediato motiva a mis compañeros para que tengan aspiraciones.	1	2	3	4	5	6	7
52	Mi jefe inmediato cuida las consecuencias morales y éticas de sus acciones.	1	2	3	4	5	6	7

¡Muchas gracias por tomarse el tiempo para completar el cuestionario!

Importante para esta investigación

Apéndice F. Pruebas de normalidad

Tabla 34

Pruebas de normalidad, Asimetría, Curtosis y Kolmogorov-Smirnov

			Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov	
Ítems	Asimetría	Curtosis	Estadístico de prueba	Sig. Asintótica (bilateral)
1 ICOEX01 Mi institución evalúa y recompensa apropiadamente el intercambio de conocimientos de varias maneras.	0.277	-1.053	0.147	.000c
2 ICOEX02 La difusión y el intercambio de conocimientos es un elemento importante en la evaluación laboral.	-0.516	-1.130	0.208	.000c
3 ICOEX03 Un empleado que participa activamente en el intercambio de conocimientos gana reputación como profesional en mi Institución.	-0.328	-1.266	0.161	.000c
4 ICOEX04 Mi jefe enfatiza la importancia de compartir el conocimiento entre las unidades de trabajo.	-0.057	-1.328	0.131	.000c
5 ICOEX05 Mi jefe alienta mucho a los empleados a compartir sus conocimientos.	-0.056	-1.278	0.139	.000c
6 ICOEX06 Mi jefe hace esfuerzos constantes para fomentar una cultura de intercambio de conocimientos.	0.005	-1.125	0.118	.000c
7 ICOTA01 La apertura en la comunicación y el intercambio frecuente de conocimientos entre los miembros de la institución son útiles para mi tarea laboral.	-1.157	0.432	0.254	.000c
8 ICOTA02 El conocimiento adquirido por mi trabajo está bien organizado para compartirlo	-0.837	-0.397	0.254	.000c
9 ICOTA03 El conocimiento adquirido por mi trabajo es fácilmente comprensible para compartirlo.	-0.381	-0.815	0.256	.000c
10 ICOTA04 Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son útiles para un mejor desempeño laboral.	-0.841	-0.324	0.350	.000c
11 ICOTA05 Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son adecuados para un mejor desempeño.	-0.606	-0.649	0.306	.000c
12 ICOTA06 El conocimiento adquirido por mi trabajo es efectivo para una mejor resolución de problemas.	-0.389	-0.671	0.280	.000c
13 CSICO01 Mis compañeros y yo compartimos la misma visión y objetivos.	-0.155	-1.044	0.136	.000c
14 CSICO02 Mis compañeros conocen los objetivos estratégicos de la institución.	-0.171	-1.100	0.155	.000c
15 CSICO03 Mis compañeros se identifican con el rumbo y el estilo de trabajo de la institución.	-0.302	-0.906	0.173	.000c
16 CSIRE02 Puedo confiar en mis colegas cuando los necesito.	-0.132	-1.101	0.150	.000c
17 CSIRE03 Los colegas se ayudan entre sí para formular nuevas ideas y/o incrementar su capacidad en el trabajo diario.	-0.594	-0.418	0.159	.000c
18 CSIES01 Tengo una relación positiva con los colegas	-0.823	-0.441	0.284	.000c
19 CSIES02 Los compañeros saben qué habilidad, conocimiento o competencia tengo.	-0.036	-1.077	0.218	.000c
20 CSIES03 Soy consciente de qué habilidad, conocimiento o competencia podría ser útil para mis compañeros.	-0.754	-0.387	0.258	.000c
21 CSIES04 Mi departamento es un equipo de trabajo en el cual todos confían entre sí.	-0.805	-0.044	0.163	.000c

Tabla 32

Pruebas de normalidad, Asimetría, Curtosis y Kolmogorov-Smirnov (Continuación…)

			Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov	
Ítems	Asimetría	Curtosis	Estadístico de prueba	Sig. Asintótica (bilateral)
22 CSIES05 En mi institución existen compañeros que se relacionan entre sí de manera informal para intercambiar ideas e información sobre las actividades diarias.	-0.344	-1.026	0.167	.000c
23 CSIES06 En mi institución existen compañeros que discuten de manera constructiva cuando las cosas van mal.	-0.393	-0.792	0.151	.000c
24 LITFIIA01 Me siento orgulloso de trabajar con mi jefe.	-0.626	-0.692	0.207	.000c
25 LITFIIA02 Mi jefe sacrifica sus intereses por el bien de los demás.	-0.272	-1.240	0.158	.000c
26 LITFIIA03 Mi jefe actúa y se gana mi respeto.	-0.431	-1.085	0.208	.000c
27 LITFIIA04 Mi jefe da la impresión de autoridad y confianza.	-0.371	-1.192	0.209	.000c
28 LITFIIC01 Mi jefe habla acerca de sus valores más importantes y sus creencias.	-0.390	-0.895	0.138	.000c
29 LITFIIC04 Mi jefe explica la importancia de tener una misión en el equipo.	-0.474	-0.776	0.134	.000c
30 LITFIM01 Mi jefe habla con optimismo del futuro.	-0.609	-0.711	0.174	.000c
31 LITFIM02 Mi jefe habla con entusiasmo sobre lo que hay que hacer para alcanzar los objetivos.	-0.465	-0.860	0.169	.000c
32 LITFIM03 Mi jefe tiene una visión positiva del futuro.	-0.588	-0.671	0.192	.000c
33 LITFIM04 Mi jefe expresa su confianza, en que las metas se lograrán.	-0.761	-0.345	0.207	.000c
34 LITFEI01 Mi jefe examina las soluciones de los problemas para preguntarse si son apropiadas.	-0.607	-0.449	0.171	.000c
35 LITFEI02 Mi jefe busca diferentes formas de resolver problemas.	-0.537	-0.785	0.199	.000c
36 LITFEI03 Mi jefe consigue que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos.	-0.494	-0.776	0.166	.000c
37 LITFEI04 Mi jefe sugiere nuevas formas de ver cómo completar las tareas.	-0.359	-0.921	0.173	.000c
38 LITFCI01 Mi jefe dedica tiempo a enseñar o entrenar a sus subordinados.	-0.095	-1.164	0.141	.000c
39 LITFCI02 Mi jefe trata a los demás como individuos y no solo como empleados.	-0.327	-0.973	0.165	.000c
40 LITFCI03 Mi jefe considera que cada individuo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones.	-0.236	-1.085	0.163	.000c
41 LITFCI04 Mi jefe ayuda a otros a desarrollar sus fortalezas.	-0.146	-1.102	0.137	.000c
42 LITSPC01 Mi jefe ayuda y apoya a otros para que realicen su mejor esfuerzo.	-0.244	-1.190	0.181	.000c
43 LITSPC02 Mi jefe argumenta en términos específicos quien es responsable de ciertas actividades.	-0.384	-1.029	0.173	.000c
44 LITSPC03 Mi jefe da reconocimiento a los demás cuando logran sus objetivos.	-0.376	-1.082	0.175	.000c
45 LITSPC04 Mi jefe expresa satisfacción cuando se logran los objetivos.	-0.690	-0.652	0.227	.000c
46 LITSAEA01 Mi jefe enfoca su atención a irregularidades, errores o algo fuera de lo normal.	-0.401	-0.763	0.159	.000c

Tabla 32

Pruebas de normalidad, Asimetría, Curtosis y Kolmogorov-Smirnov (Continuación…)

			Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov	
Ítems	Asimetría	Curtosis	Estadístico de prueba	Sig. Asintótica (bilateral)
47 LITSAEA02 Mi jefe fija su atención en resolver los problemas, quejas y fracasos.	-0.326	-0.931	0.158	.000c
48 LITSAEA03 Mi jefe monitorea eficientemente todos sus errores.	-0.097	-1.073	0.126	.000c
49 LITSAEA04 Mi jefe orienta su atención a los errores para lograr los estándares.	-0.132	-1.182	0.143	.000c
50 CSIRE03 Los colegas voluntariamente comparten sus experiencias y conocimientos.	-0.722	-0.035	0.193	.000c
51 LITFIIC02 Mi jefe motiva a mis compañeros para que tengan aspiraciones.	0.278	-1.580	0.246	.000c
52 LITFIIC03 Mi jefe considera las consecuencias morales y éticas de sus acciones.	-0.431	-1.085	0.208	.000c

Nota. Sig. = ($p < 0.000$)

Tabla 35

Coeficiente de Mardia

Ítems	Coeficiente de Mardia
1 ICOEX01 Mi institución evalúa y recompensa apropiadamente el intercambio de conocimientos de varias maneras.	-1.053
2 ICOEX02 La difusión y el intercambio de conocimientos es un elemento importante en la evaluación laboral.	-1.130
3 ICOEX03 Un empleado que participa activamente en el intercambio de conocimientos gana reputación como profesional en mi Institución.	-1.266
4 ICOEX04 Mi jefe enfatiza la importancia de compartir el conocimiento entre las unidades de trabajo.	-1.328
5 ICOEX05 Mi jefe alienta mucho a los empleados a compartir sus conocimientos.	-1.278
6 ICOEX06 Mi jefe hace esfuerzos constantes para fomentar una cultura de intercambio de conocimientos.	-1.125
7 ICOTA01 La apertura en la comunicación y el intercambio frecuente de conocimientos entre los miembros de la institución son útiles para mi tarea laboral.	0.432
8 ICOTA02 El conocimiento adquirido por mi trabajo está bien organizado para compartirlo	-0.397
9 ICOTA03 El conocimiento adquirido por mi trabajo es fácilmente comprensible para compartirlo.	-0.815
10 ICOTA04 Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son útiles para un mejor desempeño laboral.	-0.324
11 ICOTA05 Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son adecuados para un mejor desempeño.	-0.649
12 ICOTA06 El conocimiento adquirido por mi trabajo es efectivo para una mejor resolución de problemas.	-0.671
13 CSICO01 Mis compañeros y yo compartimos la misma visión y objetivos.	-1.044
14 CSICO02 Mis compañeros conocen los objetivos estratégicos de la institución.	-1.100
15 CSICO03 Mis compañeros se identifican con el rumbo y el estilo de trabajo de la institución.	-0.906
16 CSIRE02 Puedo confiar en mis colegas cuando los necesito.	-1.101
17 CSIRE03 Los colegas se ayudan entre si para formular nuevas ideas y/o incrementar su capacidad en el trabajo diario.	-0.418
18 CSIES01 Tengo una relación positiva con los colegas	-0.441
19 CSIES02 Los compañeros saben qué habilidad, conocimiento o competencia tengo.	-1.077
20 CSIES03 Soy consciente de qué habilidad, conocimiento o competencia podría ser útil para mis compañeros.	-0.387
21 CSIES04 Mi departamento es un equipo de trabajo en el cual todos confían entre sí.	-0.044
22 CSIES05 En mi institución existen compañeros que se relacionan entre sí de manera informal para intercambiar ideas e información sobre las actividades diarias.	-1.026
23 CSIES06 En mi institución existen compañeros que discuten de manera constructiva cuando las cosas van mal.	-0.792
24 LITFIIA01 Me siento orgulloso de trabajar con mi jefe.	-0.692
25 LITFIIA02 Mi jefe sacrifica sus intereses por el bien de los demás.	-1.240
26 LITFIIA03 Mi jefe actúa y se gana mi respeto.	-1.085
27 LITFIIA04 Mi jefe da la impresión de autoridad y confianza.	-1.192
28 LITFIIC01 Mi jefe habla acerca de sus valores más importantes y sus creencias.	-0.895
29 LITFIIC04 Mi jefe explica la importancia de tener una misión en el equipo.	-0.776
30 LITFIM01 Mi jefe habla con optimismo del futuro.	-0.711

Tabla 33

Coeficiente de Mardia (Continuación…)

Ítems	Coeficiente de Mardia
31 LITFIM02 Mi jefe habla con entusiasmo sobre lo que hay que hacer para alcanzar los objetivos.	-0.860
32 LITFIM03 Mi jefe tiene una visión positiva del futuro.	-0.671
33 LITFIM04 Mi jefe expresa su confianza, en que las metas se lograrán.	-0.345
34 LITFEI01 Mi jefe examina las soluciones de los problemas para preguntarse si son apropiadas.	-0.449
35 LITFEI02 Mi jefe busca diferentes formas de resolver problemas.	-0.785
36 LITFEI03 Mi jefe consigue que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos.	-0.776
37 LITFEI04 Mi jefe sugiere nuevas formas de ver cómo completar las tareas.	-0.921
38 LITFCI01 Mi jefe dedica tiempo a enseñar o entrenar a sus subordinados.	-1.164
39 LITFCI02 Mi jefe trata a los demás como individuos y no solo como empleados.	-0.973
40 LITFCI03 Mi jefe considera que cada individuo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones.	-1.085
41 LITFCI04 Mi jefe ayuda a otros a desarrollar sus fortalezas.	-1.102
42 LITSPC01 Mi jefe ayuda y apoya a otros para que realicen su mejor esfuerzo.	-1.190
43 LITSPC02 Mi jefe argumenta en términos específicos quien es responsable de ciertas actividades.	-1.029
44 LITSPC03 Mi jefe da reconocimiento a los demás cuando logran sus objetivos.	-1.082
45 LITSPC04 Mi jefe expresa satisfacción cuando se logran los objetivos.	-0.652
46 LITSAEA01 Mi jefe enfoca su atención a irregularidades, errores o algo fuera de lo normal.	-0.763
47 LITSAEA02 Mi jefe fija su atención en resolver los problemas, quejas y fracasos.	-0.931
48 LITSAEA03 Mi jefe monitorea eficientemente todos sus errores.	-1.073
49 LITSAEA04 Mi jefe orienta su atención a los errores para lograr los estándares.	-1.182
50 CSIRE03 Los colegas voluntariamente comparten sus experiencias y conocimientos.	-0.035
51 LITFIIC02 Mi jefe motiva a mis compañeros para que tengan aspiraciones.	-1.580
52 LITFIIC03 Mi jefe considera las consecuencias morales y éticas de sus acciones.	-1.085

Nota. Multivariante = 233.160

Tabla 36

Homocedasticidad a través de la Prueba de Levene

ítems	Estadístico de Levene	gl1	Sig. (p-valor)
1 ICOEX01 Mi institución evalúa y recompensa apropiadamente el intercambio de conocimientos de varias maneras.	0.007	1	.94
2 ICOEX02 La difusión y el intercambio de conocimientos es un elemento importante en la evaluación laboral.	0.612	1	.44
3 ICOEX03 Un empleado que participa activamente en el intercambio de conocimientos gana reputación como profesional en mi Institución.	2.326	1	.13
4 ICOEX04 Mi jefe enfatiza la importancia de compartir el conocimiento entre las unidades de trabajo.	0.928	1	.34
5 ICOEX05 Mi jefe alienta mucho a los empleados a compartir sus conocimientos.	0.801	1	.37
6 ICOEX06 Mi jefe hace esfuerzos constantes para fomentar una cultura de intercambio de conocimientos.	0.017	1	.90
7 ICOTA01 La apertura en la comunicación y el intercambio frecuente de conocimientos entre los miembros de la institución son útiles para mi tarea laboral.	0.210	1	.65
8 ICOTA02 El conocimiento adquirido por mi trabajo está bien organizado para compartirlo	4.438	1	**.04**
9 ICOTA03 El conocimiento adquirido por mi trabajo es fácilmente comprensible para compartirlo.	1.836	1	.18
10 ICOTA04 Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son útiles para un mejor desempeño laboral.	0.866	1	.35
11 ICOTA05 Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son adecuados para un mejor desempeño.	0.228	1	.63
12 ICOTA06 El conocimiento adquirido por mi trabajo es efectivo para una mejor resolución de problemas.	0.029	1	.87
13 CSICO01 Mis compañeros y yo compartimos la misma visión y objetivos.	0.095	1	.76
14 CSICO02 Mis compañeros conocen los objetivos estratégicos de la institución.	1.704	1	.19
15 CSICO03 Mis compañeros se identifican con el rumbo y el estilo de trabajo de la institución.	0.198	1	.66
16 CSIRE02 Puedo confiar en mis colegas cuando los necesito.	0.008	1	.93
17 CSIRE03 Los colegas se ayudan entre sí para formular nuevas ideas y/o incrementar su capacidad en el trabajo diario.	0.467	1	.50
18 CSIES01 Tengo una relación positiva con los colegas	4.924	1	**.03**
19 CSIES02 Los compañeros saben qué habilidad, conocimiento o competencia tengo.	0.013	1	.91
20 CSIES03 Soy consciente de qué habilidad, conocimiento o competencia podría ser útil para mis compañeros.	2.603	1	.11
21 CSIES04 Mi departamento es un equipo de trabajo en el cual todos confían entre sí.	0.000	1	.99
22 CSIES05 En mi institución existen compañeros que se relacionan entre sí de manera informal para intercambiar ideas e información sobre las actividades diarias.	3.285	1	.07
23 CSIES06 En mi institución existen compañeros que discuten de manera constructiva cuando las cosas van mal.	1.714	1	.19
24 LITFIIA01 Me siento orgulloso de trabajar con mi jefe.	0.001	1	.98
25 LITFIIA02 Mi jefe sacrifica sus intereses por el bien de los demás.	0.211	1	.65

Tabla 34

Homocedasticidad a través de la Prueba de Levene (Continuación…)

ítems	Estadístico de Levene	gl1	Sig. (p-valor)
26 LITFIIA03 Mi jefe actúa y se gana mi respeto.	0.087	1	.77
27 LITFIIA04 Mi jefe da la impresión de autoridad y confianza.	0.005	1	.94
28 LITFIIC01 Mi jefe habla acerca de sus valores más importantes y sus creencias.	3.567	1	.06
29 LITFIIC04 Mi jefe explica la importancia de tener una misión en el equipo.	1.311	1	.25
30 LITFIM01 Mi jefe habla con optimismo del futuro.	1.093	1	.30
31 LITFIM02 Mi jefe habla con entusiasmo sobre lo que hay que hacer para alcanzar los objetivos.	0.001	1	.98
32 LITFIM03 Mi jefe tiene una visión positiva del futuro.	0.189	1	.66
33 LITFIM04 Mi jefe expresa su confianza, en que las metas se lograrán.	1.908	1	.17
34 LITFEI01 Mi jefe examina las soluciones de los problemas para preguntarse si son apropiadas.	0.049	1	.83
35 LITFEI02 Mi jefe busca diferentes formas de resolver problemas.	0.180	1	.67
36 LITFEI03 Mi jefe consigue que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos.	0.702	1	.40
37 LITFEI04 Mi jefe sugiere nuevas formas de ver cómo completar las tareas.	0.628	1	.43
38 LITFCI01 Mi jefe dedica tiempo a enseñar o entrenar a sus subordinados.	0.440	1	.51
39 LITFCI02 Mi jefe trata a los demás como individuos y no solo como empleados.	1.052	1	.31
40 LITFCI03 Mi jefe considera que cada individuo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones.	1.004	1	.32
41 LITFCI04 Mi jefe ayuda a otros a desarrollar sus fortalezas.	0.093	1	.76
42 LITSPC01 Mi jefe ayuda y apoya a otros para que realicen su mejor esfuerzo.	0.161	1	.69
43 LITSPC02 Mi jefe argumenta en términos específicos quien es responsable de ciertas actividades.	0.000	1	.99
44 LITSPC03 Mi jefe da reconocimiento a los demás cuando logran sus objetivos.	0.520	1	.47
45 LITSPC04 Mi jefe expresa satisfacción cuando se logran los objetivos.	1.365	1	.25
46 LITSAEA01 Mi jefe enfoca su atención a irregularidades, errores o algo fuera de lo normal.	0.095	1	.76
47 LITSAEA02 Mi jefe fija su atención en resolver los problemas, quejas y fracasos.	2.650	1	.11
48 LITSAEA03 Mi jefe monitorea eficientemente todos sus errores.	0.468	1	.50
49 LITSAEA04 Mi jefe orienta su atención a los errores para lograr los estándares.	0.311	1	.58
50 CSIRE03 Los colegas voluntariamente comparten sus experiencias y conocimientos.	1.780	1	.18
51 LITFIIC02 Mi jefe motiva a mis compañeros para que tengan aspiraciones.	1.327	1	.25
52 LITFIIC03 Mi jefe considera las consecuencias morales y éticas de sus acciones.	0.087	1	.77

Nota. Sig. (p-valor)

Tabla 37

Estadístico de No colinealidad

Ítems	Tolerancia	VIF
1 ICOEX01 Mi institución evalúa y recompensa apropiadamente el intercambio de conocimientos de varias maneras.	0.38	2.62
2 ICOEX02 La difusión y el intercambio de conocimientos es un elemento importante en la evaluación laboral.	0.43	2.33
3 ICOEX03 Un empleado que participa activamente en el intercambio de conocimientos gana reputación como profesional en mi Institución.	0.41	2.44
4 ICOEX04 Mi jefe enfatiza la importancia de compartir el conocimiento entre las unidades de trabajo.	0.19	5.17
5 ICOEX05 Mi jefe alienta mucho a los empleados a compartir sus conocimientos.	0.13	7.70
6 ICOEX06 Mi jefe hace esfuerzos constantes para fomentar una cultura de intercambio de conocimientos.	0.16	6.39
7 ICOTA01 La apertura en la comunicación y el intercambio frecuente de conocimientos entre los miembros de la institución son útiles para mi tarea laboral.	0.51	1.95
8 ICOTA02 El conocimiento adquirido por mi trabajo está bien organizado para compartirlo	0.45	2.21
9 ICOTA03 El conocimiento adquirido por mi trabajo es fácilmente comprensible para compartirlo.	0.50	2.01
10 ICOTA04 Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son útiles para un mejor desempeño laboral.	0.30	3.35
11 ICOTA05 Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son adecuados para un mejor desempeño.	0.33	3.01
12 ICOTA06 El conocimiento adquirido por mi trabajo es efectivo para una mejor resolución de problemas.	0.40	2.53
13 CSICO01 Mis compañeros y yo compartimos la misma visión y objetivos.	0.44	2.27
14 CSICO02 Mis compañeros conocen los objetivos estratégicos de la institución.	0.27	3.72
15 CSICO03 Mis compañeros se identifican con el rumbo y el estilo de trabajo de la institución.	0.29	3.49
16 CSIRE02 Puedo confiar en mis colegas cuando los necesito.	0.24	4.10
17 CSIRE03 Los colegas se ayudan entre sí para formular nuevas ideas y/o incrementar su capacidad en el trabajo diario.	0.43	2.36
18 CSIES01 Tengo una relación positiva con los colegas	0.45	2.20
19 CSIES02 Los compañeros saben qué habilidad, conocimiento o competencia tengo.	0.55	1.83

20 CSIES03 Soy consciente de qué habilidad, conocimiento o competencia podría ser útil para mis compañeros.	0.60	1.68

Tabla 35

Estadístico de No colinealidad (Continuación…)

Ítems	Tolerancia	VIF
21 CSIES04 Mi departamento es un equipo de trabajo en el cual todos confían entre sí.	0.51	1.97
22 CSIES05 En mi institución existen compañeros que se relacionan entre sí de manera informal para intercambiar ideas e información sobre las actividades diarias.	0.48	2.09
23 CSIES06 En mi institución existen compañeros que discuten de manera constructiva cuando las cosas van mal.	0.48	2.10
24 LITFIIA01 Me siento orgulloso de trabajar con mi jefe.	0.31	3.24
25 LITFIIA02 Mi jefe sacrifica sus intereses por el bien de los demás.	0.25	4.03
26 LITFIIA03 Mi jefe actúa y se gana mi respeto.	0.05	19.14
27 LITFIIA04 Mi jefe da la impresión de autoridad y confianza.	0.10	10.32
28 LITFIIC01 Mi jefe habla acerca de sus valores más importantes y sus creencias.	0.26	3.91
29 LITFIIC04 Mi jefe explica la importancia de tener una misión en el equipo.	0.11	9.14
30 LITFIM01 Mi jefe habla con optimismo del futuro.	0.12	8.14
31 LITFIM02 Mi jefe habla con entusiasmo sobre lo que hay que hacer para alcanzar los objetivos.	0.22	4.65
32 LITFIM03 Mi jefe tiene una visión positiva del futuro.	0.09	11.42
33 LITFIM04 Mi jefe expresa su confianza, en que las metas se lograrán.	0.11	8.77
34 LITFEI01 Mi jefe examina las soluciones de los problemas para preguntarse si son apropiadas.	0.11	9.12
35 LITFEI02 Mi jefe busca diferentes formas de resolver problemas.	0.10	9.89
36 LITFEI03 Mi jefe consigue que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos.	0.14	7.21
37 LITFEI04 Mi jefe sugiere nuevas formas de ver cómo completar las tareas.	0.10	9.80
38 LITFCI01 Mi jefe dedica tiempo a enseñar o entrenar a sus subordinados.	0.17	5.77
39 LITFCI02 Mi jefe trata a los demás como individuos y no solo como empleados.	0.22	4.52
40 LITFCI03 Mi jefe considera que cada individuo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones.	0.23	4.27
41 LITFCI04 Mi jefe ayuda a otros a desarrollar sus fortalezas.	0.10	10.38
42 LITSPC01 Mi jefe ayuda y apoya a otros para que realicen su mejor esfuerzo.	0.09	10.87

43 LITSPC02 Mi jefe argumenta en términos específicos quien es responsable de ciertas actividades.	0.33	3.05
44 LITSPC03 Mi jefe da reconocimiento a los demás cuando logran sus objetivos.	0.28	3.59

Tabla 35

Estadístico de No colinealidad (Continuación…)

Ítems	Tolerancia	VIF
45 LITSPC04 Mi jefe expresa satisfacción cuando se logran los objetivos.	0.21	4.84
46 LITSAEA01 Mi jefe enfoca su atención a irregularidades, errores o algo fuera de lo normal.	0.34	2.92
47 LITSAEA02 Mi jefe fija su atención en resolver los problemas, quejas y fracasos.	0.17	5.81
48 LITSAEA03 Mi jefe monitorea eficientemente todos sus errores.	0.12	8.59
49 LITSAEA04 Mi jefe orienta su atención a los errores para lograr los estándares.	0.10	9.70
50 CSIRE03 Los colegas voluntariamente comparten sus experiencias y conocimientos.	0.33	3.06
51 LITFIIC02 Mi jefe motiva a mis compañeros para que tengan aspiraciones.	0.79	1.27
52 LITFIIC03 Mi jefe considera las consecuencias morales y éticas de sus acciones.	0.09	11.39

Nota. VIF = Factor de Varianza Inflada.

Apéndice G. Análisis factorial exploratorio

Tabla 38

Valores de la Matriz patrón del intercambio del conocimiento organizacional

	Factor		
Ítem	1	2	Comunalidades
ICOEX01	0.74		0.55
ICOEX02	0.65		0.420
ICOEX03	0.73		0.560
ICOEX04	0.89		0.800
ICOEX05	0.91		0.850
ICOEX06	0.93		0.870
ICOTA02		0.59	0.510
ICOTA03		0.46	**0.300**
ICOTA04		0.78	0.720
ICOTA05		0.79	0.660
ICOTA06		0.71	0.550

Método de extracción: máxima verosimilitud. Método de rotación: Oblimin con normalización Kaiser. a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones. La prueba de esfericidad de Bartlett ($X2 = 862.28$, $p < .000$, $gl = 66$) y el valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de .85. (Cea, 2004; Martínez et al., 2006), Varianza acumulada (primer factor = 40.05; segundo factor = 61.56).

Tabla 39

Valores de la Matriz patrón del capital social interno

	Factor			
Ítem	1	2	3	Comunalidades
CSICO01			0.39	0.41
CSICO02		0.743		0.84
CSICO03		0.825		0.78
CSIRE01	0.907			0.61
CSIRE02			0.545	0.52
CSIRE03	0.624			0.36
CSIES02			0.456	0.32
CSIES03			0.679	0.44
CSIES04			0.683	0.36
CSIES05			0.531	0.37
CSIES06			0.644	0.35

Nota. Método de extracción: máxima verosimilitud. Método de rotación: Oblimin con normalización Kaiser. a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones. La prueba de esfericidad de Bartlett ($X2 = 592.74$, $p < .000$, $gl = 66$) y el valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de .86. (Cea, 2004; Martínez et al., 2006), Varianza acumulada (primer factor = 32.04; segundo factor = 45.56; tercer factor = 54.43).

Tabla 40

Valores de la Matriz patrón del Liderazgo Transformacional

	Factor				
Ítem	1	2	3	4	Comunalidades
LITFIIA01	0.84				0.68
LITFIIA02	0.40				**0.28**
LITFIIA04	0.6				0.57
LITFIIC01		-0.81			0.71
LITFIIC02		-0.70			0.55
LITFIIC03		-0.51			0.4
LITFIIC04				0.49	0.46
LITFIM01			-0.31		0.36
LITFIM02			-0.53		0.57
LITFIM03			-0.65		0.51
LITFIM04			-0.81		0.65
LITFEI02				0.59	0.41
LITFEI03				0.66	0.57
LITFEI04				0.58	0.37

Nota. Método de extracción: máxima verosimilitud. Método de rotación: Oblimin con normalización Kaiser. a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones. La prueba de esfericidad de Bartlett ($X2 = 584.26$, $p < .000$, $gl = 91$) y el valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de .84. (Cea, 2004; Martínez et al., 2006), Varianza acumulada (primer factor = 33.20; segundo factor = 39.37; tercer factor = 45.43; cuarto factor = 50.69).

Tabla 41

Valores de la Matriz patrón del Liderazgo Transaccional

	Factor		Comunalidades
Ítem	1	2	
LITSPC01		0.73	0.50
LITSPC02		0.65	0.46
LITSPC03		0.59	0.36
LITSAEA01	0.63		0.57
LITSAEA02	0.80		0.67
LITSAEA03	0.87		0.65
LITSAEA04	0.71		0.56

Nota. Método de extracción: máxima verosimilitud. Método de rotación: Oblimin con normalización Kaiser. a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones. La prueba de esfericidad de Bartlett ($X2 = 302.57$, $p < .000$, $gl = 21$) y el valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de .81. (Cea, 2004; Martínez et al., 2006), Varianza acumulada (primer factor = 42.73; segundo factor = 53.80).

Apéndice H. Supuestos para el Análisis Multivariante

Tabla 42

Normalidad Multivariante por el coeficiente de Mardia

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
LITSAEA01	3	7	-0.40	-2.81	-0.60	-2.09
LITSAEA02	3	7	-0.47	-3.30	-0.30	-1.03
LITSAEA03	3	7	-0.35	-2.45	-0.29	-1.03
LITSAEA04	3	7	-0.23	-1.59	-0.44	-1.53
LITSPC01	3	7	-0.39	-2.72	-0.13	-0.44
LITSPC02	3	7	-0.07	-0.47	-0.67	-2.35
LITSPC03	3	7	-0.74	-5.16	0.13	0.45
LITSPC04	3	7	-1.16	-8.12	1.16	4.04
LITFEI01	4	7	-0.44	-3.08	-0.35	-1.21
LITFEI02	3	7	-0.48	-3.36	-0.34	-1.18
LITFEI03	3	7	-0.33	-2.30	-0.43	-1.49
LITFEI04	3	7	-0.20	-1.40	-0.64	-2.24
LITFIM01	3	7	-0.65	-4.55	-0.38	-1.32
LITFIM02	3	7	-0.46	-3.21	-0.44	-1.55
LITFIM03	3	7	-1.08	-7.58	0.48	1.69
LITFIM04	3	7	-0.56	-3.88	-0.37	-1.28
LITFCI01	3	7	-0.05	-0.37	-0.63	-2.21
LITFCI02	3	7	-1.13	-7.92	1.02	3.55
LITFCI03	4	7	-1.23	-8.61	0.80	2.81
LITFCI04	3	7	-0.34	-2.35	-0.30	-1.03
LITFIIC01	3	7	-0.23	-1.59	-0.76	-2.65
LITFIIC02	3	7	-0.26	-1.81	-0.76	-2.67
LITFIIC03	3	7	-0.66	-4.58	-0.15	-0.51
LITFIIC04	3	7	-0.18	-1.29	-0.60	-2.11
LITFIIA01	3	7	-0.09	-0.65	-0.11	-0.37
LITFIIA02	3	7	0.01	0.05	0.04	0.14
LITFIIA03	3	7	-0.93	-6.52	1.09	3.81
LITFIIA04	3	7	-0.52	-3.64	0.02	0.07
CSIES06	1	7	-0.46	-3.25	-0.70	-2.45
CSIES05	2	7	-0.31	-2.14	-0.81	-2.82
CSIES04	1	7	-0.74	-5.14	0.21	0.72
CSIES03	3	7	-0.73	-5.07	-0.14	-0.48
CSIES02	4	7	-0.07	-0.46	-1.06	-3.69
CSIES01	3	7	-0.68	-4.73	-0.74	-2.58
CSIRE03	2	7	-0.65	-4.53	-0.15	-0.52
CSIRE02	2	7	-0.44	-3.09	-0.59	-2.06

CSIRE01	2	7	-0.31	-2.19	-0.87	-3.02

Tabla 40

Normalidad Multivariante por el coeficiente de Mardia (Continuación…)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
ICOTA06	5	7	-0.42	-2.90	-0.94	-3.30
ICOTA05	5	7	-0.63	-4.41	-0.81	-2.84
ICOTA04	5	7	-0.79	-5.51	-0.63	-2.21
ICOTA03	5	7	-0.35	-2.44	-0.94	-3.28
ICOTA02	3	7	-0.86	-6.01	-0.07	-0.25
ICOTA01	3	7	-0.92	-6.40	-0.22	-0.78
ICOEX06	1	7	-0.24	-1.71	-1.10	-3.85
ICOEX05	1	7	-0.23	-1.57	-1.25	-4.38
ICOEX04	1	7	-0.34	-2.38	-1.15	-4.01
ICOEX03	1	7	-0.44	-3.04	-1.01	-3.54
ICOEX02	1	7	-0.62	-4.30	-0.87	-3.02
ICOEX01	1	7	0.18	1.23	-1.16	-4.05
CSICO03	2	7	-0.28	-1.92	-0.91	-3.17
CSICO02	2	7	-0.23	-1.58	-0.96	-3.36
CSICO01	1	7	-0.31	-2.13	-0.96	-3.35
				Multivariate	**90.29**	10.312

Nota. Min =Mínimo; max= Máximo; c.r. = Región Critica.

Tabla 43

Homocedasticidad de varianza

Ítems	Estadístico de Levene	Sig.
ICOEX01 Mi institución recompensa el intercambio de conocimientos	0.002	0.969
ICOEX02 El intercambio de conocimientos es un elemento importante para mí institución.	0.551	0.458
ICOEX03 Un empleado que participa activamente en el intercambio de conocimientos gana reputación como profesional en mi institución.	0.356	0.551
ICOEX04 Mi jefe inmediato enfatiza la importancia de compartir el conocimiento entre los departamentos.	3.132	0.078
ICOEX05 Mi jefe inmediato alienta a los empleados a compartir sus conocimientos.	1.184	0.277
ICOEX06 Mi jefe inmediato hace esfuerzos constantes para fomentar una cultura de intercambio de conocimientos.	0.043	0.837
ICOTA01 La apertura en la comunicación y el intercambio frecuente de conocimientos entre los miembros de la institución son útiles para mi tarea de trabajo.	0.410	0.522
ICOTA02 El conocimiento adquirido por mi trabajo está bien organizado para compartirlo.	**10.882**	**0.001**
ICOTA03 El conocimiento adquirido por mi trabajo se comprende bien para compartirlo.	0.993	0.320
ICOTA04 Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son útiles para un mejor desempeño laboral.	0.157	0.692
ICOTA05 Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son adecuados para un mejor desempeño.	0.750	0.387
ICOTA06 El conocimiento adquirido por mi trabajo es efectivo para una mejor resolución de problemas.	0.016	0.901
CSICO01 Mis compañeros y yo compartimos la misma visión y objetivos en la institución.	0.774	0.380
CSICO02 Mis compañeros conocen los objetivos estratégicos de la institución.	0.477	0.490
CSICO03 Mis compañeros se identifican con el rumbo y el estilo de trabajo de la institución.	0.525	0.469
CSIRE01 Puedo confiar en mis colegas cuando los necesito.	0.084	0.773
CSIRE02 Los colegas se ayudan entre sí para formular nuevas ideas y/o incrementar su capacidad en el trabajo diario.	0.187	0.666
CSIES01 Tengo una relación positiva con mis colegas.	0.004	0.947
CSIES02 Los compañeros saben qué habilidad, conocimiento o competencia tengo.	0.369	0.544
CSIES03 Soy consciente de qué habilidad, conocimiento o competencia podría ser útil para mis compañeros.	1.762	0.185
CSIES04 Mi departamento es un equipo de trabajo en el cual todos confían entre sí.	0.919	0.338
CSIES05 En mi institución existen compañeros que se relacionan entre sí de manera informal para intercambiar ideas e información sobre las actividades diarias.	2.939	0.088
CSIES06 En mi institución existen compañeros que discuten de manera constructiva cuando las cosas van mal.	1.324	0.251
CSIRE03 Los colegas nos ayudamos entre si para generar nuevas ideas e incrementar la capacidad en el trabajo diario.	0.987	0.321
LITFIIA01 Me siento orgulloso de trabajar con mi jefe.	0.296	0.587
LITFIIA02 Mi jefe sacrifica sus intereses por el bien de los demás.	0.071	0.790
LITFIIA03 Mi jefe actúa y se gana mi respeto.	0.000	0.982
LITFIIA04 Mi jefe da la impresión de autoridad y confianza.	3.844	0.051

Tabla 41

Homocedasticidad de varianza (continuación…)

Ítems	Estadístico de Levene	Sig.
LITFIIC01 Mi jefe habla acerca de sus valores más importantes y sus creencias.	1.570	0.211
LITFIIC02 Mi jefe motiva a mis compañeros para que tengan aspiraciones.	1.113	0.292
LITFIIC03 Mi jefe considera las consecuencias morales y éticas de sus acciones.	1.706	0.193
LITFIIC04 Mi jefe explica la importancia de tener una misión en el equipo.	1.140	0.287
LITFIM01 Mi jefe habla con optimismo del futuro.	0.067	0.797
LITFIM02 Mi jefe habla con entusiasmo sobre lo que hay que hacer para alcanzar los objetivos.	1.398	0.238
LITFIM03 Mi jefe tiene una visión positiva del futuro.	0.164	0.686
LITFIM04 Mi jefe expresa su confianza, en que las metas se lograrán.	0.306	0.581
LITFEI01 Mi jefe examina las soluciones de los problemas para preguntarse si son apropiadas.	3.207	0.074
LITFEI02 Mi jefe busca diferentes formas de resolver problemas.	0.024	0.878
LITFEI03 Mi jefe consigue que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos.	0.509	0.476
LITFEI04 Mi jefe sugiere nuevas formas de ver cómo completar las tareas.	0.306	0.581
LITFCI01 Mi jefe dedica tiempo a enseñar o entrenar a sus subordinados.	0.001	0.975
LITFCI02 Mi jefe trata a los demás como individuos y no solo como empleados.	0.006	0.940
LITFCI03 Mi jefe considera que cada individuo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones.	0.572	0.450
LITFCI04 Mi jefe ayuda a otros a desarrollar sus fortalezas.	1.367	0.243
LITSPC01 Mi jefe ayuda y apoya a otros para que realicen su mejor esfuerzo.	**6.331**	**0.012**
LITSPC02 Mi jefe argumenta en términos específicos quien es responsable de ciertas actividades.	0.173	0.678
LITSPC03 Mi jefe da reconocimiento a los demás cuando logran sus objetivos.	1.759	0.186
LITSPC04 Mi jefe expresa satisfacción cuando se logran los objetivos.	0.000	0.985
LITSAEA01 Mi jefe enfoca su atención a irregularidades, errores o algo fuera de lo normal.	3.143	0.077
LITSAEA02 Mi jefe fija su atención en resolver los problemas, quejas y fracasos.	0.005	0.945
LITSAEA03 Mi jefe monitorea eficientemente todos sus errores.	0.879	0.349
LITSAEA04 Mi jefe orienta su atención a los errores para lograr los estándares.	0.253	0.615

Nota. Sig = Significancia ($p < .000$)

Tabla 44

Estadístico de No colinealidad

Ítems	Tolerancia	VIF
1 ICOEX01 Mi institución recompensa el intercambio de conocimientos	0.40	2.51
2 ICOEX02 El intercambio de conocimientos es un elemento importante para mí institución.	0.42	2.39
3 ICOEX03 Un empleado que participa activamente en el intercambio de conocimientos gana reputación como profesional en mi institución.	0.40	2.53
4 ICOEX04 Mi jefe inmediato enfatiza la importancia de compartir el conocimiento entre los departamentos.	0.17	5.78
5 ICOEX05 Mi jefe inmediato alienta a los empleados a compartir sus conocimientos.	0.13	7.64
6 ICOEX06 Mi jefe inmediato hace esfuerzos constantes para fomentar una cultura de intercambio de conocimientos.	0.15	6.49
7 ICOTA01 La apertura en la comunicación y el intercambio frecuente de conocimientos entre los miembros de la institución son útiles para mi tarea de trabajo.	0.56	1.80
8 ICOTA02 El conocimiento adquirido por mi trabajo está bien organizado para compartirlo.	0.44	2.30
9 ICOTA03 El conocimiento adquirido por mi trabajo se comprende bien para compartirlo.	0.50	1.99
10 ICOTA04 Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son útiles para un mejor desempeño laboral.	0.28	3.62
11 ICOTA05 Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son adecuados para un mejor desempeño.	0.31	3.23
12 ICOTA06 El conocimiento adquirido por mi trabajo es efectivo para una mejor resolución de problemas.	0.42	2.40
13 CSICO01 Mis compañeros y yo compartimos la misma visión y objetivos en la institución.	0.43	2.34
14 CSICO02 Mis compañeros conocen los objetivos estratégicos de la institución.	0.25	3.94
15 CSICO03 Mis compañeros se identifican con el rumbo y el estilo de trabajo de la institución.	0.26	3.81
16 CSIRE01 Puedo confiar en mis colegas cuando los necesito.	0.25	4.01
17 CSIRE02 Los colegas se ayudan entre sí para formular nuevas ideas y/o incrementar su capacidad en el trabajo diario.	0.45	2.25
18 CSIES01 Tengo una relación positiva con mis colegas.	0.44	2.26
19 CSIES02 Los compañeros saben qué habilidad, conocimiento o competencia tengo.	0.58	1.72
20 CSIES03 Soy consciente de qué habilidad, conocimiento o competencia podría ser útil para mis compañeros.	0.56	1.80
21 CSIES04 Mi departamento es un equipo de trabajo en el cual todos confían entre sí.	0.57	1.76
22 CSIES05 En mi institución existen compañeros que se relacionan entre sí de manera informal para intercambiar ideas e información sobre las actividades diarias.	0.49	2.05
23 CSIES06 En mi institución existen compañeros que discuten de manera constructiva cuando las cosas van mal.	0.50	1.99
24 LITFIIA01 Me siento orgulloso de trabajar con mi jefe inmediato.	0.35	2.88
25 LITFIIA02 Mi jefe inmediato sacrifica sus intereses por el bien de los demás.	0.55	1.82
26 LITFIIA03 Mi jefe inmediato actúa y se gana mi respeto.	0.67	1.50

27 LITFIIA04 Mi jefe inmediato da la impresión de autoridad y confianza.	0.59	1.68

Tabla 42

Estadístico de No colinealidad (continuación…)

Ítems	Tolerancia	VIF
28 LITFIIC01 Mi jefe inmediato habla acerca de sus valores más importantes y sus creencias.	0.50	2.01
29 LITFIIC04 Mi jefe inmediato explica la importancia de tener una misión en el equipo.	0.45	2.24
30 LITFIM01 Mi jefe inmediato habla con optimismo del futuro.	0.46	2.20
31 LITFIM02 Mi jefe inmediato habla con entusiasmo sobre lo que hay que hacer para alcanzar los objetivos.	0.50	2.01
32 LITFIM03 Mi jefe inmediato tiene una visión positiva del futuro.	0.53	1.88
33 LITFIM04 Mi jefe inmediato expresa su confianza, en que las metas se lograrán.	0.50	2.02
34 LITFEI01 Mi jefe inmediato examina las soluciones de los problemas para preguntarse si son apropiadas.	0.41	2.44
35 LITFEI02 Mi jefe inmediato busca diferentes formas de resolver problemas.	0.43	2.32
36 LITFEI03 Mi jefe inmediato consigue que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos.	0.45	2.23
37 LITFEI04 Mi jefe inmediato sugiere nuevas formas para completar las tareas.	0.53	1.90
38 LITFCI01 Mi jefe inmediato dedica tiempo a enseñar o entrenar a sus subordinados.	0.52	1.92
39 LITFCI02 Mi jefe trata a los demás como individuos y no solo como empleados.	0.49	2.06
40 LITFCI03 Mi jefe inmediato considera que cada individuo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones.	0.48	2.08
41 LITFCI04 Mi jefe inmediato ayuda a otros a desarrollar sus fortalezas.	0.48	2.11
42 LITSPC01 Mi jefe inmediato ayuda o apoya a otros para que realicen su mejor esfuerzo.	0.55	1.83
43 LITSPC02 Mi jefe inmediato argumenta en términos específicos quién es responsable de ciertas actividades.	0.59	1.71
44 LITSPC03 Mi jefe inmediato da reconocimiento a los demás cuando logran sus objetivos.	0.39	2.58
45 LITSPC04 Mi jefe inmediato expresa satisfacción cuando se logran los objetivos.	0.40	2.49
46 LITSAEA01 Mi jefe inmediato enfoca su atención a irregularidades, errores o algo fuera de lo normal.	0.55	1.82
47 LITSAEA02 Mi jefe inmediato fija su atención en resolver los problemas, quejas y fracasos.	0.54	1.86
48 LITSAEA03 Mi jefe inmediato monitorea eficientemente todos sus errores.	0.56	1.79
49 LITSAEA04 Mi jefe inmediato orienta su atención a los errores para lograr las metas.	0.48	2.09
50 CSIRE03 Los colegas nos ayudamos entre si para generar nuevas ideas e incrementar la capacidad en el trabajo diario.	0.42	2.39
51 LITFIIC02 Mi jefe inmediato motiva a mis compañeros para que tengan aspiraciones.	0.43	2.34
52 LITFIIC03 Mi jefe inmediato cuida las consecuencias morales y éticas de sus acciones.	0.51	1.94

Nota. VIF = Valor de la Varianza Inflada.

Tabla 45

Independencia de los residuos de Durbin-Watson

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	.475a	0.225	0.058	0.473	**2.132**

Nota. R = residuo

Apéndice I. Estadístico de detección de datos vacíos o en cero

Tabla 46

Estadístico de Detección de datos Vacíos o en cero

Ítems	N. Válido	Perdidos
Plantel	306	0
Núm.	306	0
Escolaridad	306	0
Genero	306	0
Actividad	306	0
RangoEd	306	0
1 ICOEX01 Mi institución recompensa el intercambio de conocimientos	306	0
2 ICOEX02 El intercambio de conocimientos es un elemento importante para mí institución.	306	0
3 ICOEX03 Un empleado que participa activamente en el intercambio de conocimientos gana reputación como profesional en mi institución.	306	0
4 ICOEX04 Mi jefe inmediato enfatiza la importancia de compartir el conocimiento entre los departamentos.	306	0
5 ICOEX05 Mi jefe inmediato alienta a los empleados a compartir sus conocimientos.	306	0
6 ICOEX06 Mi jefe inmediato hace esfuerzos constantes para fomentar una cultura de intercambio de conocimientos.	306	0
7 ICOTA01 La apertura en la comunicación y el intercambio frecuente de conocimientos entre los miembros de la institución son útiles para mi tarea de trabajo.	306	0
8 ICOTA02 El conocimiento adquirido por mi trabajo está bien organizado para compartirlo.	306	0
9 ICOTA03 El conocimiento adquirido por mi trabajo se comprende bien para compartirlo.	306	0
10 ICOTA04 Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son útiles para un mejor desempeño laboral.	306	0
11 ICOTA05 Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son adecuados para un mejor desempeño.	306	0
12 ICOTA06 El conocimiento adquirido por mi trabajo es efectivo para una mejor resolución de problemas.	306	0
13 CSICO01 Mis compañeros y yo compartimos la misma visión y objetivos en la institución.	306	0
14 CSICO02 Mis compañeros conocen los objetivos estratégicos de la institución.	306	0
15 CSICO03 Mis compañeros se identifican con el rumbo y el estilo de trabajo de la institución.	306	0
16 CSIRE01 Puedo confiar en mis colegas cuando los necesito.	306	0
17 CSIRE02 Los colegas se ayudan entre sí para formular nuevas ideas y/o incrementar su capacidad en el trabajo diario.	306	0
18 CSIES01 Tengo una relación positiva con mis colegas.	306	0
19 CSIES02 Los compañeros saben qué habilidad, conocimiento o competencia tengo.	306	0
20 CSIES03 Soy consciente de qué habilidad, conocimiento o competencia podría ser útil para mis compañeros.	306	0
21 CSIES04 Mi departamento es un equipo de trabajo en el cual todos confían entre sí.	306	0

Tabla 43

Estadístico de Detección de datos Vacíos o en cero (Continuación…)

Ítems	N. Válido	Perdidos
22 CSIES05 En mi institución existen compañeros que se relacionan entre sí de manera informal para intercambiar ideas e información sobre las actividades diarias.	306	0
23 CSIES06 En mi institución existen compañeros que discuten de manera constructiva cuando las cosas van mal.	306	0
24 LITFIIA01 Me siento orgulloso de trabajar con mi jefe inmediato.	306	0
25 LITFIIA02 Mi jefe inmediato sacrifica sus intereses por el bien de los demás.	306	0
26 LITFIIA03 Mi jefe inmediato actúa y se gana mi respeto.	306	0
27 LITFIIA04 Mi jefe inmediato da la impresión de autoridad y confianza.	306	0
28 LITFIIC01 Mi jefe inmediato habla acerca de sus valores más importantes y sus creencias.	306	0
29 LITFIIC04 Mi jefe inmediato explica la importancia de tener una misión en el equipo.	306	0
30 LITFIM01 Mi jefe inmediato habla con optimismo del futuro.	306	0
31 LITFIM02 Mi jefe inmediato habla con entusiasmo sobre lo que hay que hacer para alcanzar los objetivos.	306	0
32 LITFIM03 Mi jefe inmediato tiene una visión positiva del futuro.	306	0
33 LITFIM04 Mi jefe inmediato expresa su confianza, en que las metas se lograrán.	306	0
34 LITFEI01 Mi jefe inmediato examina las soluciones de los problemas para preguntarse si son apropiadas.	306	0
35 LITFEI02 Mi jefe inmediato busca diferentes formas de resolver problemas.	306	0
36 LITFEI03 Mi jefe inmediato consigue que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos.	306	0
37 LITFEI04 Mi jefe inmediato sugiere nuevas formas para completar las tareas.	306	0
38 LITFCI01 Mi jefe inmediato dedica tiempo a enseñar o entrenar a sus subordinados.	306	0
39 LITFCI02 Mi jefe trata a los demás como individuos y no solo como empleados.	306	0
40 LITFCI03 Mi jefe inmediato considera que cada individuo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones.	306	0
41 LITFCI04 Mi jefe inmediato ayuda a otros a desarrollar sus fortalezas.	306	0
42 LITSPC01 Mi jefe inmediato ayuda o apoya a otros para que realicen su mejor esfuerzo.	306	0
43 LITSPC02 Mi jefe inmediato argumenta en términos específicos quién es responsable de ciertas actividades.	306	0
44 LITSPC03 Mi jefe inmediato da reconocimiento a los demás cuando logran sus objetivos.	306	0
45 LITSPC04 Mi jefe inmediato expresa satisfacción cuando se logran los objetivos.	306	0
46 LITSAEA01 Mi jefe inmediato enfoca su atención a irregularidades, errores o algo fuera de lo normal.	306	0
47 LITSAEA02 Mi jefe inmediato fija su atención en resolver los problemas, quejas y fracasos.	306	0
48 LITSAEA03 Mi jefe inmediato monitorea eficientemente todos sus errores.	306	0

Tabla 44

Detección de datos Vacíos o en cero (Continuación…)

Ítems	N. Válido	Perdidos
50 CSIRE03 Los colegas nos ayudamos entre si para generar nuevas ideas e incrementar la capacidad en el trabajo diario.	306	0
51 LITFIIC02 Mi jefe inmediato motiva a mis compañeros para que tengan aspiraciones.	306	0
52 LITFIIC03 Mi jefe inmediato cuida las consecuencias morales y éticas de sus acciones.	306	0

Nota. N= Numero

Apéndice J. Registros atípicos multivariantes

Tabla 47

Detección de registros atípicos multivariantes

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
143	110.522	**0.000**	0.001
265	107.342	**0.000**	0.000
298	100.873	**0.000**	0.000
267	92.413	**0.000**	0.000
78	91.139	**0.001**	0.000
229	89.657	**0.001**	0.000
228	87.563	**0.001**	0.000
266	87.432	**0.002**	0.000
128	86.386	**0.002**	0.000
215	85.592	**0.002**	0.000
280	84.012	**0.003**	0.000
283	83.362	**0.004**	0.000
218	**82.144**	**0.005**	0.000
13	80.646	0.007	0.000
54	78.958	0.009	0.000
242	78.508	0.010	0.000
207	77.040	0.014	0.000
281	76.111	0.016	0.000
259	75.989	0.017	0.000
131	74.883	0.021	0.000
290	73.726	0.025	0.000
171	73.319	0.027	0.000
254	73.308	0.027	0.000
62	72.803	0.030	0.000
145	72.658	0.031	0.000
192	72.303	0.033	0.000
226	72.075	0.034	0.000
73	71.991	0.035	0.000
181	71.542	0.037	0.000
114	71.532	0.037	0.000
234	71.483	0.038	0.000
291	71.473	0.038	0.000
239	70.605	0.044	0.000
76	70.228	0.047	0.000
271	70.129	0.048	0.000

Tabla 45

Detección de registros atípicos multivariantes (continuación…)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
279	70.120	0.048	0.000
158	69.866	0.050	0.000
212	69.833	0.050	0.000
203	69.782	0.050	0.000
261	69.756	0.051	0.000
287	69.711	0.051	0.000
295	68.955	0.058	0.000
190	68.495	0.062	0.000
253	68.481	0.062	0.000
221	67.886	0.069	0.000
262	67.885	0.069	0.000
135	67.797	0.070	0.000
306	67.295	0.075	0.000
232	67.077	0.078	0.000
72	67.000	0.079	0.000
278	66.934	0.080	0.000
59	66.754	0.082	0.000
166	66.560	0.084	0.000
157	66.552	0.084	0.000
243	66.467	0.086	0.000
66	66.357	0.087	0.000
123	66.309	0.088	0.000
129	66.021	0.091	0.000
276	65.946	0.093	0.000
118	65.503	0.099	0.000
67	65.434	0.100	0.000
127	65.151	0.104	0.000
277	65.069	0.105	0.000
285	65.033	0.106	0.000
64	64.819	0.109	0.000
231	64.739	0.111	0.000
263	64.157	0.120	0.000
149	64.137	0.120	0.000
148	63.687	0.128	0.000
165	63.401	0.134	0.000
233	63.394	0.134	0.000
167	61.703	0.168	0.002

Tabla 45

Detección de registros atípicos multivariantes (continuación…)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
58	61.570	0.171	0.002
81	61.189	0.179	0.004
204	61.170	0.180	0.003
216	61.052	0.183	0.003
32	61.043	0.183	0.002
274	61.040	0.183	0.001
47	60.954	0.185	0.001
175	60.866	0.187	0.001
178	60.607	0.193	0.001
137	60.454	0.197	0.002
111	60.256	0.202	0.002
180	60.227	0.203	0.002
275	60.189	0.204	0.001
246	59.867	0.212	0.002
269	59.844	0.212	0.002
205	59.843	0.212	0.001
113	59.641	0.218	0.002
224	59.008	0.235	0.010
209	58.364	0.253	0.045
112	58.207	0.258	0.050
60	58.138	0.260	0.046
240	58.089	0.261	0.040
142	57.943	0.265	0.044
43	57.793	0.270	0.050
255	57.640	0.275	0.056
248	57.601	0.276	0.048
49	57.548	0.277	0.042
213	57.385	0.282	0.050

Nota. p1<= 0

Alojamiento de la Tesis en el Repositorio Institucional	
Autor de la Tesis:	Eliu Galmiche Frías
ORCID:	https://orcid.org/0000-0002-4074-1685
Resumen de la Tesis:	El intercambio de conocimientos organizacionales contribuye a que las instituciones aprendan de su propia experiencia, generen infraestructuras organizacionales y desarrollen habilidades básicas para documentar y compartir conocimientos, resolver desafíos y modelar soluciones. El objetivo de esta investigación es probar la sostenibilidad empírica de un modelo teórico que constituye las relaciones entre Estilos de Liderazgo y Capital Social Interno con el Intercambio del Conocimiento Organizacional. La investigación se determina bajo el enfoque de investigación cuantitativa, no experimental, transaccional y explicativa, mediante un análisis de ecuaciones estructurales. Se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario con escala tipo Likert de 7 puntos (1 = nunca a 7 = siempre), probado de manera factorial. Los resultados del análisis estructural mostraron un buen ajuste del modelo, con relaciones positivas entre las variables. Se concluye que una oportunidad para que las instituciones logren un intercambio de conocimiento organizacional efectivo radica en el capital social interno. Estos hallazgos aportan conocimientos para las disciplinas asociadas a la formación gerencial y para los procesos internos de las organizaciones, dando valor al know-how (conocimiento tácito) de los empleados y a la gestión para fortalecer los componentes del CSI en sus dimensiones estructural, cognitiva y relacional.
Palabras claves de la Tesis:	Intercambio de conocimiento organizacional, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, capital social cognitivo interno, capital social relacional interno, capital social estructural interno.

Referencias citadas:	Aguirre, M. H., & Villarreal, A. M. (2012). El liderazgo estratégico. Revisión de las teorías más relevantes acerca de la dirección y propuesta del liderazgo estratégico: buscando la excelencia en la administración de la empresa. *Contribuciones a la Economía, 1*(23). http://www.eumed.net/ce/2012/amva.html Álamo, M., & Falla, D. (2023). Transformational leadership and its relationship with socio-emotional and moral competencies in pre-service teachers. *Psychology, Society & Education, 15*(1), 48-56. https://doi.org/10.21071/psye.v15i1.15552 Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly, 25*(1), 107. https://doi.org/10.2307/3250961 Al-Husseini, S., Elbeltagi, I., & Dosa, T. (2013). *The effect of transformational leadership on product and process innovation in higher education: An empirical study in Iraq*. [Conferencia] In Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning. Bilbao, Spain. https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=R7oVBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=The+Effect+of+Transformational+Leadership+on+Product+and+Process:+Innovation+in+Higher+Education&ots=d-31oqL6Yw&sig=uGEXmiinvnrf-YsoK3G-viw56TQ Alonso, E. R. A, & Vega de la Cruz, L. O. (2024). Modelo teórico para la gestión del capital intelectual para el desarrollo de capacidades dinámica. *Universidad Y Sociedad, 1*6(1), 385-397. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4340 Araújo, L., & Minetti, R. (2011). Knowledge sharing and the dynamics of social capital. *European*

Economic Review, 55(8), 1109–1119. https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2011.04.006

Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82*(1), 1 - 8. https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2883

Arredondo, G., & Maldonado, V. (2010). Differences Between the Relationship of integrity ald leadership styes according to the Model of Bernard Bass. *Estudios gerenciales, 26*(114). 59-75. https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70102-9

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of Transformational and Transaccional Leadership using Multifactor Leaership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72,* 441– 462 http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317999166789/pdf

Baro, M. (2012). Percepciones sobre capital social en argentina. *Global Media Journal, 9*(17), 1-17. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68723565001

Barros-Contreras, I., Hernández, J., & Martín, N. (2014). La familiaridad dinámica de las empresas familiares. El caso del Grupo Yllera. *Revista Empresa y Sociedad UCJC, 88*(42). http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43331051006

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and applications* (3rd ed.). Free Press. https://books.google.com.mx/books?id=KxLizZ3aYmUC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Bass, B. M. (1988). The inspirational process of leadership. *Journal of Management Development, 7*(2), 21-31. https://doi.org/10.1108/eb051688

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations* (Ilustrada ed.). Free Press. https://www.academia.edu/download/70684182/3c08a7312f01048b773d002f68e1d589a38a.pdf

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. (Edición Illustrated) SAGE. Sage Publications. https://us.sagepub.com/en-us/nam/improving-organizational-effectiveness-through-transformational-leadership/book4228

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 207–218. ttps://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207

Bass, B., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor LeaderShip Questionnaire: Manual an Sampler Set*. (Third edition), Ed. Mind Garden. https://books.google.com.mx/books/about/Multifactor_Leadership_Questionnaire.html?id=p2BtswEACAAJ&redir_esc=y

Bennis, W. (1994). *On Becoming a Leader* (4, Revisada ed.). Ed. Basic Books. https://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/2017/07/On-Becoming-a-Leader_BOOK.pdf

Berson, Y., Da'as, R., & Waldman, D. (2015). How do leaders and their teams bring about organizational learning and out comes? *Personnel Psychology, 68*, 79-108. https://doi.org/10.1111/peps.12071

Bisquerra, R., & Pérez-Escoda, N. (2015). ¿Pueden las escalas Likert aumentar en sensibilidad? *Revista d'Innovació i Recerca en Educació, 8*(2), 129-147. DOI:10.1344/reire2015.8.2828

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Mangerial Grid.* (edición de reimpresión). Ed. Gulf Publishing.

https://www.amazon.com.mx/Managerial-Grid-Robert-Rogers-Blake/dp/0884152529

Borges, R. (2013). El intercambio de conocimientos tácitos entre sus trabajadores: el papel de la cultura organizacional, la personalidad y el entorno social. *Revisión de investigación de gestión, 36*(1), 89-108. https://doi.org/10.1108/01409171311284602

Boso, G. A., Millán, M. F., & Sanchez G. L. K. (2024). Gobernanza comunitaria de los sistemas de agua potable rurales en un contexto altamente privatizado. *Agua y Territorio, 23*. 297-312. https://doi.org/10.17561/at.23.7207

Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital, Richardson,* Handbook of Theory. (John, editor) Research for the Sociology of Education, Greenwood Press. https://www.socialcapitalgateway.org/sites/socialcapitalgateway.org/files/data/paper/2016/10/18/rbasicsbourdieu1986-theformsofcapital.pdf

Bueno, E. (2002). El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones,18*(2), 157-176. https://www.redalyc.org/pdf/2313/231318274003.pdf

Burns, J. M. (2010). *Leadership.* (Pasta blanda – Print). Harper Perennial. https://www.amazon.com.mx/Leadership-James-M-Burns/dp/006196557X

Cabero, A. J., & Llorente, C. M.C. (2013). La Aplicación del Juicio de Experto como Técnica de Eva luación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). *Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación, 7*(2), 11-22 https://revistaeduweb.org/index.php/eduweb/article/download/206/154

Cartwright, D., & Zander, A. (1971). *Dinámica de grupos, investigación y teoría*. (reimp. 1999).

Trillas. https://etrillas.mx/libro/dinamica-de-grupos_425

Castillo, R. E. R., Mejía, A. G., & Smida, A. (2013). El capital social organizacional de la pequeña empresa innovadora. Un ensayo de medición en las ciudades de Cali y Medellín. *Estudios Gerenciales, 29*(128), 356–367. https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.010

Cea, M. A. (2004). *Análisis multivariable. Teoría y práctica en la investigación social.* (1ª Edición). Editorial Síntesis. https://editorial.tirant.com/es/libro/analisis-multivariable-teoria-y-practica-en-la-investigacion-social-9788477389439

Charlo M., & Núñez, M. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios gerenciales, 28*(124), 87-105. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21226247005

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7a. ed.). Mc Graw Hill. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Cuarta ed.). McGraw Hill. https://www.gandhi.com.mx/comportamiento-organizacional-10/p

Chumg, H., Cooke, L., Fry, J., & Hung, I. (2015). Factors affecting knowledge sharing in the virtual organization: Employees' sense of well-being as a mediating effect. *Computers in Human Behavior, 44*, 70-80. https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.040

Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology, 94*, S95-S120. http://www.jstor.org/stable/2780243

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review, 12*(4), 637–647. https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715

Connelly, C. E., & Kelloway, E. K. (2003). Predictors of employees' perception of knowledge sharing cultures. *Leadership & organization Development Journal, 24*(5), 294-301. https://doi.org/10.1108/01437730310485815

Contreras-pacheco, O.E., Lesmez-peralta, J.C., & Vecino-arenas, C.E. (2019). Intercambio de conocimiento, motivación intrínseca y congruencia de valores en instituciones microfinancieras. *Revista Espacio, 40*(24), 3-16. https://www.revistaespacios.com/a19v40n24/a19v40n24p03.pdf

Cummins, R.A., & Gullone, E. (2000). *Why we should not use 5-point Likert scales: The case for subjective quality of life measurement*. [Conferencia] Proceedings, Second International Conference on Quality of Life in Cities. 74-93. https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=586e1b0bed99e1fee15524a1&assetKey=AS%3A447110639296516%401483610891715

Day, D., & Antonakis, J. (2012). Transformational and Charismatic Leadership. (Second Edition). Publicaciones SAGE, Inc. https://www.researchgate.net/publication/258221547_Transformational_and_Charismatic_Leadership

De la Peña, R. (2015). Cómo se mide la exactitud de las encuestas electorales. *Política y Cultura, 44*, pp. 217-247.

https://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n44/n44a11.pdf

Delgado-Verde, M., Martín-de-Castro, G., Navas-López, J. E. & Cruz-González, J. (2011). Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 14*(4), 207-221. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80722239001

Demirtas, Ö., & Karaca, M. (2020). *Handbook of leadhership style.* (First Publishing) ed. Cambridge Scholars Publishing. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=QwXPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Handbook+of+leadership+style&ots=PHSO7SMNkJ&sig=O5RnFXessNrUO5EaPFdpbhrtQR0

Ding, C. & Hershberger, S. (2002). Assessing content validity and content equivalence using structural equation modeling. Structural Equation Modeling. *A Multidisciplinary Journal, 9*(2), 283-297. http://dx.doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_7

Domínguez A., L., Santellán P., P., & Ramírez C., Á. (2013). El efecto del Liderazgo Transformacional en las variables de resultados en la industria restaurantera. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, 2*(4), 24-43. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637967191004

Domínguez, M. J. M., Rodríguez, T. E., & Díaz, Y. M. P. (2023). Influencia del liderazgo en gestión del conocimiento y eficiencia hospitalaria. *Gaceta sanitaria: Órgano oficial de la Sociedad Española de Salud Pública y Administración Sanitaria, 37*(1), 1 - 7. https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2023.102342

Drucker, P. F. (2012). *El ejecutivo eficaz*. Editorial, Penguin Random House Grupo Editorial SA de CV. Ed. Español.

https://www.amazon.com.mx/El-ejecutivo-eficaz-Peter-Drucker/dp/6073110375

Durán, G. M., & Castañeda, D. I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología, 18*(1), 135—147. https://doi.org/10.14718/ACP.2015.18.1.13

Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición, 6*, 27–36. https://www.humanas.unal.edu.co/lab_psicometria/application/files/9416/0463/3548/Vol_6._Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf

Fernández, I. C., Unamuno, A. A., & Urkidi, D. I. (2005). Capital social organizacional: la capacidad auto-regenerativa de las organizaciones. *Revista vasca de Economía, 2*(59), 48-69. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2009006

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. (First Edition). McGraw-Hill. https://www.amazon.com/Theory-Leadership-Effectiveness-Edward-Fiedler/dp/0070206759

Fleiss, J. L. (1971). Measuring nominal scale agreement among many raters. *Psychological Bulletin, 76*(5), 378–382. doi:10.1037/h0031619

Flórez, J., Suárez, V.J., & Ochoa, P. E. (2018). Incidencia de los estilos de dirección en la calidad educativa de las instituciones públicas en la ciudad de Bogotá. *Revista Libre Empresa, 15*(2), 55-74. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7020122

Galton, F. (2000). *Hereditary Genius*. (Third corrected proof of the first electronic edition). Macmillan And Co. http://www.mugu.com/galton/books/hereditary-genius/text/pdf/galton-1869-genius-v3.pdf

García, M. V., Romerosa M., M., & Lloréns, M.F. (2007). Liderazgo Transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa, 16*(4)25-46. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2504888.pdf

Gaskin, J., James, M., & Lim, J. (2019*). Master Validity Tool*. AMOS Plugin. https://github.com/john-lim/Amos-MasterValidity

Gordon, R. S. (2005). Confianza, capital social y desempeño de organizaciones. Criterios para su evaluación. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, 47*(193), 41-55. https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2005.193.42472

Hair, J. F., Anderson, R.E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). Análisis multivariante. (Quinta edición). Prentice Hall. https://www.amazon.com.mx/Analisis-Multivariante-Joseph-F-Hair/dp/8483220350

Hanifan, L. J. (1916). The Rural School Community Center. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 67*(1), 130–138. https://doi.org/10.1177/000271621606700118

Hernández, L. J. D., Espinosa, C. F., Rodríguez, J. E., Chacón, R. J., Gerardo, T. S., Cristian, A., Arenas, T. M. K., Carrillo, S. S. M., & Bermúdez, P. V. J. (2018). Sobre el uso adecuado del coeficiente de correlación de Pearson: definición, propiedades y suposiciones. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica, 37*(5), 587-601. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=559632070025

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, T. C.P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* (Primera edición). McGraw-Hill. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materi

ales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf

Hersey, P. H., & Blanchard, D. E. (1977). *Management of Organizational Behavio: Leading Human Resources* (10, Ilustrada ed). Pearson College division. https://www.amazon.com/Management-Organizational-Behavior-10th-Hersey/dp/0132556405

Hoang, T. N., & Truong, C. B. (2021). The Relationship between Social Capital, Knowledge Sharing and Enterprise Performance: Evidence from Vietnam. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(11), 0133–0143. doi:10.13106/jafeb.2021.

Hsu, I., & Wang, Y. (2008). A model of intraorganizational knowledge sharing: Development and initial test. *Journal of Global Information Management, 16*(3), 45-73. https://www.igi-global.com/article/model-intraorganizational-knowledge-sharing/3674

Huang, J., Maassen van den B., H., & Groot, W. (2009). Un metanálisis del efecto de la educación en el capital social. *Revista de Economía de la Educación, 28*(4), 454-464. doi:10.1016/j.econedurev.2008.03.004

International Business Machines Corporation (IBM). (2016). *IBM SPSS Amos.* (Editor. Amos Development Corpation), Versión 24. http://amosdevelopment.com

International Business Machines Corporation (IBM). (2019). *IBM SPSS Statistics* (Editor. IBM corporation), Versión 26. https://www.ibm.com/mx-es

Ibrahim, S., & Heng, L. H. (2015). The Roles of Learning in Stimulating Knowledge Sharing at SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 172*, 230–237. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.359

Jadin, T., Timo, G., & Batinic, B. (2013). Personality traits and knowledge sharing in online communities. *Computers in Human Behavior, 29*(1), 210-216. https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.08.007

Jorna, A., & Castañeda, I. (2015). Estilos de dirección en salud en Cuba desde la perspectiva de género. *Revista Cubana de Salud Pública, 41*(2), 290-297. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000200009

Juárez, D. D., Coria, P. A. L., & Tejeida, P. R. (2019). Impacto del capital social e innovación en la competitividad de productores de amaranto en México. *Mercados y Negocios, 40*, 103 – 106. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571860888007

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755-768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Kang, Y. J., Kim, S. E., & Chang, G. W. (2008). The impact of knowledge sharing on work performance: an empirical analysis of the public employee's perceptions in South Korea. *International Journal of Public Administration, 31*(14), 1548-1568. https://doi.org/10.1080/01900690802243607

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento*. (Cuarta edición), Mc Graw Hill. https://padron.entretemas.com.ve/INICC2018-2/lecturas/u2/kerlinger-investigacion.pdf

Kim, S., & Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public Administration Review, 66*(3), 370-385. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00595.x

Kühne, B. (2013). *Open Innovation in the Food and Beverage Industry.The importance of networks for*

knowledge exchange and innovation in the food industry. (edición Limited), Woodhead Publishing. doi:10.1533/9780857097248.2.189

Lam, A., & Lambermont-Ford, J. (2009). Knowledge sharing in organizational contexts: a motivation-based perspective. *Journal of Knowledge Management, 14*(1), 51-66. https://doi.org/10.1108/13673271011015561

Landázury, C.R., & Sinisterra, R. M. (2010). Tras los rastros de la movilización social y la confianza pública: apuntes sobre capital social y desarrollo en el departamento del Cauca. *Estudios Políticos,* (37), 95-123. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16429065005

Lazkano, A. A., Ayerbe, M. E., Barandiarán, X. I., Mujika, A.A., Ayerbe, O.M., & Plazaola, A. A. (2005). El capital social de las organizaciones y su entorno conceptualización teórica, medición e intervención en la generación del capital social. *Revista vasca de economía, 2*(59), 14-47. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2009004

Lee, H. W., & Yu, C. F. (2011). Effect of organizational relationship style on the level of knowledge sharing. *International Journal of Manpower, 32*(5), 677-686. https://doi.org/10.1108/01437721111158260

Lewin, K., & Lippitt, R. (1938). An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note. *Sociometry, 1*(3/4), 292. https://doi.org/10.2307/2785585

Li, G., Shang, Y., Liu, H., & Xi, Y. (2014). Differentiated transformational leadership and knowledge sharing: A cross-level investigation. *European Management Journal, 32*(4), 554-563. https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.004

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management.* (0 edición), McGraw-Hill.

https://www.amazon.com/New-Patterns-Management-Rensis-Likert/dp/0070378509

Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower, 28*(3), 315-332. https://doi.org/10.1108/01437720710755272

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of The MLQ Literature. *The Leadership Quarterly, 7*(3), 385-415. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2

Martínez, J. R. M. (2020). *Liderazgo e inteligencia emocional de egresados en las organizaciones de Tabasco.* [Disertación doctoral inédita]. Universidad Autónoma de Guadalajara Campus Tabasco. https://www.researchgate.net/publication/380633480_LIDERAZGO_E_INTELIGENCIA_EMOCIONAL_DE_EGRESADOS_DE_IES_EN_LAS_ORGANIZACIONES_DE_TABASCO

Martínez, M. R., Hernández, M. J., & Hernández, M. V. (2006). *Psicometría.* (Primera edición), Editorial Alianza. https://books.google.com/books/about/Psicometr%C3%ADa.html?hl=es&id=_DhJAgAACAA

Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance. *Journal of Management Development, 35*(5), 681–705. https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134

Matzler, K., & Mueller, J. (2011). Antecedents of knowledge sharing - examining the influence of learning and performance orientation. *Journal of Economic Psychology, 32*(3), 317-329. https://doi.org/10.1016/j.joep.2010.12.006

Matzler, K., Renzl, B., Müller, J., Herting, S., & Mooradian, T. (2008). Personality traits and knowledge sharing. *Journal of Economic Psychology, 29*(3), 301-313. https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.06.004

Mayaktül, E. E., Zuray, N. Z., & Nezlh, M. Ö. (2013). Takim çalişmalarinda dönüşümcü liderlik özellikleri, davranişlari ve motivasyon: kozmetik sektöründe ampirik bir yaklaşim1. Suleyman Demirel University; *The journal of visionary, 4*(9), 105-118. http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0ysid=6322f075-312d-4925-a154-8dc0e2e8ffb0%40sessionmgr104

McGregor D. (1986). *El lado humano de las organizaciones*. (Clásico), McGraw-Hill. https://edupointvirtual.com/wp-content/uploads/2020/02/El-Lado-Humano-de-las-Organizaciones.pdf.

Medina, G. V. (2017). Gestión del conocimiento y capital social: Su relación en contextos universitarios. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud, 28*(3), 1—16. http://scielo.sld.cu

Melé, D. (2007). Ethics in Management: Exploring the Contribution of Mary Parker Follett. *International Journal of Public Administration, 4*(30), 405-424. doi:10.1080/01900690601158279

Mendoza, I., Escobar, G., & García, B. (2012). Influencia del Liderazgo Transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, 10*(38), 189-206. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34224543013

Menolli, A, Cunha, M., Reinehr, S., & Malucelli, A. (2015). Old theories, new technologies: understanding knowledge sharing and learning in Brazilian software development companies.

Information and Software Technology, 58, 289-303. https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.07.008

Mislevy, R. J., Wilson, M. R., Ercikan, K., & Chudowsky, N. (2003). *Psychometric Principles in Student Assessment.* In: Kellaghan, T., Stufflebeam, D.L. (eds) International Handbook of Educational Evaluation. Kluwer International Handbooks of Education, 9. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-010-0309-4_31

Morán, D.G., & Alvarado C.D.G. (2010). *Métodos de Investigación*. (Primera Edición), Edit. Pearson. https://mitrabajodegrado.files.wordpress.com/2014/11/moran-y-alvarado-metodos-de-investigacion-1ra.pdf

Nagles, G. N. (2006). Productividad: una propuesta desde la gestión del conocimiento. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (58), 87–106. https://doi.org/10.21158/01208160.n58.2006.389

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review, 23*(2), 242–266. https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225

Nazem, F., Omidi, M., & Sadeghi, O. (2012). *A Structural Equation Model of Organizational Learning Based on Leadership Style in Universities.* [Conferencia] University, Roudehen Branch, 1084, 290-297.

Noble, A. J., Morris, B., Bonnett, L. J., Reuber, M., Mason, S., Wright, J., Pilbery, R., Bell, F., Shillito, T., Marson, A. G., & Dickson, J.M. (2024). 'Knowledge exchange' workshops to optimise development of a risk prediction tool to assist conveyance decisions for suspected seizures – Part of the Risk of ADverse Outcomes after a Suspected Seizure (RADOSS) project. *Epilepsy & Behavior, 151*, 1525-5050. https://doi.org/10.1016/j.yebeh.2023.109611.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. (Primera edición), Oxford

University Press. https://books.google.com/books/about/The_Knowledge_creating_Company.html?id=B-qxrPaU1-MC

Ortiz, M. S., & Fernández-Pera, M. (2018). Modelo de Ecuaciones Estructurales: Una guía para ciencias médicas y ciencias de la salud. *Terapia Psicológica, 36*(1), 51–57. http://dx.doi.org/10.4067/s0718-48082017000300047

Ortiz, R. R. (1997). Estilos de dirección y clima organizacional. *Revista de ciencias sociales, 77*, 141-154. https://docplayer.es/59365825-Estilos-de-direccion-y-clima-organizacional-rosa-rosales-ortiz-1.html

Ouakouak, M. L., & Ouedraogo, N. (2018). Fostering knowledge sharing and knowledge utilization. *Business Process Management Journal, 25*(4), 757-779. doi:10.1108/bpmj-05-2017-0107

Palacios-Marqués, D., Soto-Acosta, P., & Merigó, J. (2015). Analyzing the effects of technological, organizational and competition factor son web knowledge exchange in SMES. *Telematics and Informatics, 32*(1), 23-32. https://doi.org/10.1016/j.tele.2014.08.003

Pedraja, R., L., & Rodríguez, P., E. (2008). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia, 33*(9), 651-657. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33933905

Pérez-Gil, J. A., Chacón, S. & Moreno, R. (2000). Validez de constructo: El uso de análisis factorial exploratorio-confirmatorio para obtener evidencias de validez. *Psicothema, 12*(SUPPL. 2), 442-446. http://www.psicothema.com/pdf/601.pdf

Periódico Oficial del Estado de Tabasco. (2018). *Estatuto general del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del estado de Tabasco, Suplemento C7956,* (Epoca 6a.). 5 de diciembre de 2018 Villahermosa, Tabasco.

Pham, A., Nguyen, N., & Nguyen, D. (2015). Influence of organizational and technological aspects on the knowledge sharing behavior in the Vietnam's university context. *Asian Social Science, 11*(10), 139-152. http://dx.doi.org/10.5539/ass.v11n10p139

Putnam, R., & Subirats, J. (2015). Como hacer funcionar la democracia: Capital social y tradiciones cívicas en la Italia moderna. *Cuadernos EBAPE.BR, 13*(1), 206–216. https://doi.org/10.1590/1679-395117991

Quispe, A. M., Pinto, D. F., Huaman, M. R., Bueno, G. M., & Valle-Campos, A. V. (2020). Metodologías cuantitativas: Cálculo del tamaño de muestra con STATA y R. *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo, 13*(1), 78-83. http://dx.doi.org/10.35434/rcmhnaaa.2020.131.627

Ramírez, j., & Sgambatti, V. (2008). Liderazgo Transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del Area Metropolitana de Caracas. *Visión Gerencial, 7*(2), 403-416. http://biblat.unam.mx/es/revista/vision-gerencial/articulo/liderazgo-transformacional-y-transaccional-en-estudiantes-de-postgrados-en-gerencia-del-area-metropolitana-de-caracas

Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa [en línea], 11*(17), 11-32. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214467001

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (Decimotercera Edición), Pearson Educación.

Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M., & Martínez, I. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of*

advanced nursing, *67*(10), 2256-2266 https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x

Sánchez-Muñiz, J. C., & Silva-Gorozabel, J. J. (2024). Impactos de inversiones públicas y/o privadas en el capital social de América Latina. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 7*(S1), 234-247.

Secretaria de Educación Pública (SEP). (2023). La Nueva Escuela Mexicana (NEM). (Primera edición, 2023), Subsecretaría de Educación Media Superior.

Silva-Giraldo, C. A., Rueda-Mahecha, Y. M., & Moreno-Suárez, A. M. (2023). Collaborative networking and the use of ICT in new organizational communications. Visual Review. International Visual Culture Review. *Revista Internacional De Cultura Visual, 14*(2), 1–13. https://doi.org/10.37467/revvisual.v10.4603

Soares, W., Duarte, M., Calle, A. M. A., & Miranda S. I. (2023). Capital social y apoyo monetario en la migración irregular Brasil-Estados Unidos. *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales, 34*(2), 166-186. https://doi.org/10.5565/rev/redes.975

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research* (Ilustrada ed.). Free Press. https://www.amazon.com/Handbook-leadership-survey-theory-research/dp/002931660X

Taylor, F. W. (2010). *Gestión de talleres*, Editorial, KRK Ediciones, Idioma, Castellano. https://latam.casadellibro.com/libro-gestion-de-talleres/9788483672785/1699110

Terrén L. E. (2004). Las organizaciones educativas como sistemas de comunicación: Un enfoque micropolítico. *Revista iberoamericana de educación*, (36), 189-214. https://www.redalyc.org/pdf/800/80003612.pdf

Terry, T., Lee, G., Paek, S., & Lee, S. (2013). Social capital, knowledge sharing, and organizational performance. *International Journal of*

Contemporary Hospitality Management, 25(5), 683–704. https://doi.org/10.1108/IJCHM-Jan-2012-0010

Thieme, C., & Treviño, E. (2012). Liderazgo en Educación: al final solo el carisma importa. *Espacio Abierto, 21*(1). 37-55. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12221805002

Tintaya, C. P. (2015). Operacionalización de las variables psicológicas. *Revista de Investigación psicológica,* (13), 63-78. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-30322015000100007#:~:text=Es%20un%20procedimiento%20que%20ayuda,las%20variaciones%20de%20las%20variables.

Trechera, H. J. L. (2003). *Introducción a la psicología del trabajo*. (Ilustrada ed.). Desclée De Brouwer. https://latam.casadellibro.com/libro-introduccion-a-la-psicologia-del-trabajo/9788433015174/729973

Urhan, B., Nagihan, Y. T., Şimşek, G., Albayrak, E. S., Güdekli, I, A., Hoştut, S., & Birsen, B. A. C. (2024). Social media use and social capital: Social media usage habits and perceptions of school administrators. *Heliyon, 10*(1),2405-8440. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23293.

Valdés, C. A. A., García, V. F. I., Torres, A. G. M., Urías, M. M., & Grijalva, Q. C. S. (2019). *Medición en investigación educativa con apoyo del SPSS y el AMOS*. (1a. edición). Departamento de Educación, Instituto Tecnológico de Sonora. https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/ciencias-sociales/MEDICI%C3%93N%20EN%20INVESTIGACI%C3%93N%20(1).pdf

Vargas, F. G. (2002). Hacia una teoría del capital social. *Revista de Economía Institucional, 4*(6), 71-108. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41900604

Ventura-León, J. L., & Caycho-Rodríguez, T. (2017). El coeficiente Omega: un método alternativo para la estimación de la confiabilidad. *Revista Latinoamericana En Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, *15*(1), 625-627.

Vidales, F. L., Mendoza, M., I., & Xochitototl, N., V. (2023). Influencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en la responsabilidad social corporativa, la imagen y reputación, así como en variables de resultado organizacional. *Contaduría Y Administración, 69*(3), 324-347 doi:http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4708

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review, 20*(2), 115-131. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations.* (Ed. Reimpresa), Free Press. https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.276724/page/n25/mode/2up

Yakar-Pritchard, G., Mazhar, M. U., Domingues, A. R., & Bull, R. (2024). Measuring the impact of student knowledge exchange for sustainability: A systematic literature review and framework. *Cleaner Production Letters, 6*, 1-20. https://doi.org/10.1016/j.clpl.2024.100056

Yammarino, F., Spangler, W., & Bass, B. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *Leadership Quarterly, 4*(1), 81-102. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/1048984393900005E?via%3Dihub

Yang, J. T. (2008). Individual attitudes and organizational knowledge sharing. *Tourism Management, 29*(2), 345-353. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.03.001

Yen, Y. F., Tseng, J. F., & Wang, H. K. (2015). The effect of internal social capital on knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, *13*(2), 214–224. https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.43

Yueh, L., Chen, A., Lee, Y., & Barnes, F. (2010). The Effects Of Leadership Styles On Knowledge-Based Customer Relationship Management Implementation. *International Journal of Management and Marketing Reserch*,*3*(1) 1-18. https://dspace.adu.ac.ae/bitstream/handle/1/2265/RELATIONSHIP%20BETWEEN%20SALES%20SKILLS.pdf?sequence=1#page=3

Zaccaro, S., Kemp, K., & Bader, P. (2004). *Chapter 5: Leader Traits and Attributes. The Nature of Leadership*, 101-124. (first Ed.), Sage publications. https://es.scribd.com/document/162809558/Rasgos-y-Atributos-del-Lider

Zapata, S. J. L. (2023). Influencia del intercambio de conocimiento tácito en ventas en la venta cruzada y en la segmentación de clientes en MiPymes. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, *4*(2), 1111–1129. https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.672

Zhang, X.-a., Cao, Q., & Tjosvold, D. (2011). Linking Transformational Leadership and Team Performance: A Conflict Management Approach. Journal of Management studies, 48(7) 1586-1611. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00974.x