

**El liderazgo del CEO como facilitador determinante de la gestión del conocimiento.
Modelo centrado en el servicio**

**The CEO leadership as a determining facilitator of knowledge management. Service
centric model**

Gilberto Bermúdez Ruiz¹
Cesaire Chiatchoua²

Recibido: 10/05/2019 - Aceptado: 10/09/2019

Cómo citar este artículo: Bermúdez, G. y Chiatchoua, C. (2019). El liderazgo del CEO como facilitador determinante de la gestión del conocimiento. Modelo centrado en el servicio. *Sinapsis*, 11, (1), 35 - 53.

Resumen

El objetivo de esta investigación se fundamenta en el estudio sobre el liderazgo del CEO y la gestión de conocimiento y, la forma en que se relacionan en los diversos enfoques teóricos de diferentes campos del conocimiento. El problema de investigación es conocer las habilidades de quien tiene el desafío de liderar equipos para alcanzar el desempeño en la organización. El método de estudio consistió en la aplicación de un instrumento y la revisión de artículos y teorías, relacionadas con el liderazgo y gestión de conocimiento en la empresa, se usa la estadística descriptiva y exploratoria, que es un estudio que permite examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que ha sido abordado antes. Esta técnica permitió obtener como resultado que la gestión de conocimiento está determinada por el liderazgo de CEO en la empresa.

Palabras clave: liderazgo, Gestión de conocimiento, CEO, Habilidades.

Abstract

The objective of this research is based on the study on the leadership of the CEO and the management of knowledge and how they are related in the different theoretical approaches of different fields of knowledge. The research problem is to know the skills of those who have the challenge of leading teams to achieve performance in the organization. The method of study consisted in the application of an instrument and the revision of articles and theories, related to the leadership and management of knowledge in the company, the descriptive and exploratory statistic is used, which is a study that allows to examine a subject or problem of research little studied or that has been approached before. This technique allows me to obtain as a result that the CEO leadership in the company determines knowledge management. In the conclusion is in the organization, you have a leadership and knowledge management satisfactory.

Key words: Leadership, Knowledge Management, CEO, Skills.

JEL: J24, C16, M12

¹ Universidad Anáhuac del Sur. Correo electrónico: gibe_gil@hotmail.com

² Universidad La Salle México. Correo electrónico: cesaire.chiatchoua@lasalle.mx

Introducción

La importancia del conocimiento del liderazgo en las organizaciones, se ha estudiado por varios autores. Relacionadas con las habilidades de liderazgo, la facilitación y gestión del conocimiento, así como su contribución a la administración de la empresa, en el supuesto de que a la falta de conocimiento del líder repercutirá en el desarrollo de la organización: Von, Ichijo, y Nonaka, (2000) afirman que “En general la facilitación del conocimiento debe concebirse en la forma circular, su propósito es siempre incrementar el potencial de creación de conocimientos de la compañía” (p. 11). De acuerdo con Palomo, (2015). Afirma que en *“el líder se define en función de lo que hace: líder será aquel que se comporta como tal. Dentro de este enfoque, son importantes los estudios de las universidades de Ohio, Michigan, así como el modelo propuesto por Black y Mouton.”* (p. 26).

Con respecto a lo anterior, es muy importante facilitar de manera clara y sencilla los conocimientos a los subordinados, para que en la organización se realicen las operaciones, se desarrollen con mayor profesionalismo y así, cumplir con las metas y objetivos planteados por la alta dirección. En esta investigación se plantea un estudio de caso del liderazgo del CEO, en las distribuidoras automotrices, como facilitador determinante en la administración de esta organización. Como la gestión de conocimiento en la organización. Es decir, entre todos los factores que contribuyen al buen funcionamiento de la entidad no significa que tengan éxito, pues esto último depende de los factores exógenos y contingenciales, y estos son incontrolables. Se trata del liderazgo, su función esencial implica tomar decisiones que no pueden delegar al siguiente nivel que nos lleva a las siguientes preguntas.

¿Cuáles son las cualidades y habilidades que debe tener el liderazgo del CEO para generar conocimiento en las organizaciones? ¿Cómo se gestiona el conocimiento del liderazgo del CEO en la organización? ¿Cómo el liderazgo del CEO se relaciona con la gestión del conocimiento y servicio? De la pregunta surge el objetivo siguiente diseñar un modelo centrado en el servicio, para determinar si el liderazgo del CEO, como facilitador determinante de la gestión del conocimiento en la organización, logra alcanzar las metas y objetivos propuestos por la alta dirección. Derivado del desarrollo propuesto, nuestra postura es que a mayor liderazgo del CEO mayor gestión de conocimiento.

Para alcanzar dicho objetivo, el trabajo se divide de la siguiente forma: después de la introducción, en el apartado uno se presenta cómo el liderazgo del CEO, se relaciona con la gestión del conocimiento en la organización. En el segundo, apartado se detalla la metodología de este documento. En un tercer apartado se determinó el análisis e interpretación de los resultados, así mismo en un cuarto apartado se muestra la discusión de este trabajo. En el quinto apartado, se propone el modelo de la investigación. En Un sexto apartado muestra las conclusiones y recomendaciones Finalmente la bibliografía.

Justificación

La presente investigación es importante para determinar cómo facilita la creación de conocimiento el liderazgo del CEO, en la distribuidora automotriz donde se investigará y analizará si el líder inculca en sus subordinados el conocimiento, y como se conduce con ellos

con respecto a sus actividades cotidianas en la empresa, para que esta entidad sea más competitiva con otras entidades relacionadas con el mismo giro y por ende al tener mejor personal capacitado en la administración será más competitiva y se reflejará en la calidad en el servicio. Debido a que este sector es tan competido en el mercado automotriz es importante que el líder convoque a sus trabajadores a prepararse cada día, para que obtengan el conocimiento necesario y competir haciendo la diferencia con otras distribuidoras de cualquier marca dentro de la ciudad de México.

I. Revisión de la Literatura

Una vez que se seleccionó el diseño de la investigación y la muestra de acuerdo con el problema específico de estudio e hipótesis, la siguiente etapa consistió en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas, en este caso Liderazgo del CEO y Gestión de Conocimiento.

La gestión del conocimiento

En primer lugar, el término ‘Gestión’ De acuerdo con Koontz & Weihrich, (2012) lo define como “el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.” (p. 43). De acuerdo con Chiavenato (2006) el término “gestión” se define como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p. 91). Desde este punto de vista, la Gestión del Conocimiento debe cumplir con este concepto entendiendo como recursos al conocimiento. Lamentablemente debido a lo novedoso del término “Gestión del Conocimiento”, existen un sin número de definiciones, por lo que es necesario visualizar algunas de ellas para entender y establecer en forma práctica el significado de este término:

“Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés”, (Davenport & Prusak, p.7, 2001). Luego, “Encarna el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las Tecnologías de Información, y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos” Malhotra, 1998, p. 2 (2000). Después, para Saint citado por Pereira (2011). Define que la gestión “Es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados Capital de Conocimiento o Capital Intelectual”, (p.1). Por ende, Sveiby citado por Pereira (2011, p. 1). determina que “es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización”.

Considerando las distintas definiciones presentadas anteriormente junto con las opiniones establecidas en Prusak, es útil y necesario definir el concepto de Gestión del Conocimiento:

La Gestión del Conocimiento: Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor (Pereira, 2011, p.1). Dentro del objeto de estudio de la gestión del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos,

mercados, clientes, empleados, proveedores y su entorno, y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva. Por esto, al considerar la implantación de Gestión del Conocimiento, se debe tener en cuenta que uno de los factores claves para el éxito de ella son las personas. Otro aspecto importante de considerar es el hecho que la gestión del conocimiento está basada en una buena gestión de la información.

El proceso de gestión del conocimiento.

Tal como lo indica la definición entregada anteriormente, la gestión del conocimiento está asociada al proceso sistemático de administración de la información. Este proceso se puede apreciar en la figura:

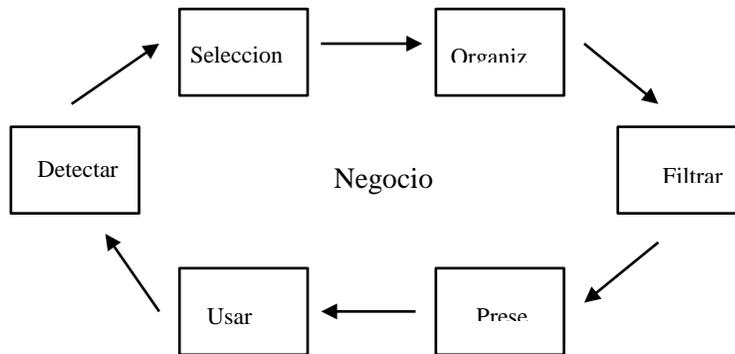


Figura 1. Proceso de Gestión del conocimiento.

Dónde:

Detectar: Es el proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas. Son ellas, de acuerdo a sus capacidades cognitivas (modelos mentales, visión sistémica, etc.), quienes determinan las nuevas fuentes de conocimiento de acción. Las fuentes de conocimiento pueden ser generadas tanto de forma interna (I&D, proyectos, descubrimientos, etc.) como externa (fuentes de información periódica, Internet, cursos de capacitación, libros). **Seleccionar:** Es el proceso de evaluación y elección del modelo en torno a un criterio de interés. Los criterios pueden estar basados en criterios organizacionales, comunales o individuales, los cuales estarán divididos en tres grandes grupos: Interés, Práctica y Acción.

Sería ideal que la o las personas que detectaron el modelo estuvieran capacitadas y autorizadas para evaluarla, ya que esto permite distribuir y escalar la tarea de seleccionar nuevos modelos. En todo caso deberán existir instancias de apoyo a la valoración de una nueva fuente potencial. **Organizar:** Es el proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo. Este proceso se divide en las siguientes etapas:

Generación: Es la creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos patrones, la síntesis de disciplinas separadas, y el desarrollo de nuevos procesos. **Codificación:** Es la

representación del conocimiento para que pueda ser accedido y transferido por cualquier miembro de la organización a través de algún lenguaje de representación (palabras, diagramas, estructuras, etc.). Cabe destacar que la representación de codificación puede diferir de la representación de almacenamiento, dado que enfrentan objetivos diferentes: personas y máquinas. **Trasferencia:** Es establecer el almacenamiento y la apertura que tendrá el conocimiento, ayudado por interfaces de acceso masivo (por ejemplo, la Internet o una Intranet), junto de establecer los criterios de seguridad y acceso. Además, debe considerar aspectos tales como las barreras de tipo Temporales (Vencimiento), de Distancias y Sociales.

Filtrar: Una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas. Las búsquedas se basarán en estructuras de acceso simples y complejas, tales como mapas de conocimientos, portales de conocimiento o agentes inteligentes. **Presentar:** Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas. En caso que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación. **Usar:** El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver. De acuerdo con esta acción es que es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación. Cabe destacar que el proceso de Gestión del conocimiento propuesto se centra en la generación del valor, por lo que el centro de dirección del proceso es el negocio.

El Liderazgo del CEO

Para Noguera, Pitarch y Esparcía (2009). “Un líder puede ser considerado como aquella persona que es capaz de motivar, a otros que realicen, de manera implicada, una serie de actividades que buscan satisfacer un objetivo de interés común para el líder y sus seguidores” (p. 173). Para Yukl (2013). “el proceso de influir para que entiendan y estén de acuerdo acerca de las necesidades que se deben atender y cómo hacerlo de forma efectiva, y el proceso de facilitar esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar objetivos compartidos” (p. 7). Según Bennis (2010). Define que “Los líderes son capaces de traducir intenciones en realidad alineando las energías de la organización tras un objetivo establecido atractivo” (p. 106). De acuerdo con Palomo, (2015). Afirma que “el líder se define en función de lo que hace: líder será aquel que se comporta como tal. Dentro de este enfoque, son importantes los estudios de las universidades de Ohio, Michigan, así como el modelo propuesto por Black y Mouton.” (p. 26).

Con respecto a las definiciones anteriores de liderazgo, son importantes para entender que, en las organizaciones, implican una aceptación de necesidades grupales de los individuos subordinados, además se hace la necesidad de optimizar los resultados, buscando la mejor forma de realizar las cosas. Es decir que el líder debe tener capacidad de gestión como de motivación, para el buen funcionamiento de la empresa. Así mismo para que se dé el liderazgo exitoso, debe existir una fusión dentro de la imagen del líder, positivo y el optimismo, orientados hacia un resultado deseado. De modo que el líder tiene en mente, las conductas de liderazgo que revelan amistad, respeto, confianza mutua y calidez humana, así como facilitar la toma de decisiones.

II. Metodología

La presente investigación es Exploratoria. De acuerdo con Hernández, Fernández, & Baptista, (1997) “Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (p.70). También es Descriptiva: de acuerdo con Dankhe citado por Hernández, Fernández, y Baptista, (1997). Determina que “...Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (p. 71). Finalmente, es correlacional. Se pretende medir el grado de relación que existe entre el liderazgo del CEO, y la Gestión de conocimiento. Es saber cómo se puede comportar la variable con respecto al comportamiento de otras variables.

Diseño del cuestionario

Para la elaboración del instrumento se llevaron a cabo las siguientes fases:

1). A partir de la hipótesis se obtuvieron las variables. 2). Las variables de este estudio se clasificaron como variable cualitativa, siendo el liderazgo la variable independiente y la gestión del conocimiento como la variable dependiente. 3). Se construyó la matriz metodológica; la elaboración de ésta se llevó a cabo de la siguiente forma: Se pasó de variable general a dimensiones, para lo cual se buscaron las más apropiadas de acuerdo a la definición de liderazgo de Palomo. La variable gestión de conocimiento en el modelo de Alfaro, las variables y dimensiones se muestran en la tabla 2 y en la figura 3.

Con base en las dimensiones se formularon las preguntas

Para operacionalizar cada indicador que describe el Liderazgo, se crearon reactivos tomando en cuenta las funciones de los sujetos de estudio. Se eligió una escala adecuada para este caso y, por ser la variable cualitativa, se seleccionó una escala tipo Likert. Las preguntas formuladas sirvieron para obtener los ítems correspondientes, cuidando las características de la escala tipo Likert. El cuestionario se estructuró con un total de 36 preguntas en la figura 2 se exponen las variables y el número de ítems que se preguntaron en el cuestionario para recopilar la información de cada una de ellas. Así mismo se observó la puntuación máxima y mínima que se asignó de acuerdo a cada respuesta.

Figura 2. Variables, ítems y puntuación del cuestionario

Variable	Ítems	Puntuación por Ítem				
		M	R	B	MB	E
Liderazgo	1-20	1	2	3	4	5
Gestión de conocimiento	21-36	1	2	3	4	5

Confiabilidad y validación del instrumento

La confiabilidad y validación del instrumento diseñado se llevó a cabo por medio de. Un análisis de fiabilidad de las puntuaciones de un instrumento de medida de Alfa de Cronbach,

en SPSS. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert o también es posible para ítems dicotómicos) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados entre sí (Frías, 2014, p. 2, (2014) es decir que al menos se necesitan dos ítems para poder estimar el valor del coeficiente alfa de Cronbach y cuanto mayor el número de ítems mayor será la fiabilidad de la escala. El valor de alfa de Cronbach oscila de 0 a 1. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

Cálculo. El alfa de Cronbach puede ser calculado a partir de la correlación entre los ítems como una función del número de ítems del instrumento y la correlación media. Entre los ítems. La fórmula es la siguiente:
$$\alpha = \frac{N\rho}{1+\rho(N-1)}$$

Dónde: N = número de preguntas ρ = Coeficiente de correlación. α = Alfa de Cronbach.

Calculo del coeficiente de Cronbach para las preguntas seleccionadas de la variable liderazgo y gestión del conocimiento. La tabla 1 y 2 muestran los resultados obtenidos para cada instrumento y por variable respectivamente.

Tabla 1. Resultado de fiabilidad del instrumento aplicado.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,948	0,968	10

Fuente: Elaboración propia con base en SPSS.

Determinación de la muestra

Se determinó de un conjunto representativo de la población, solo a los altos mandos, como son los jefes de área y gerentes de departamento, de acuerdo a un muestreo no probabilístico.

Procedimiento

Se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario, de las cuatro distribuidoras del corporativo general, que se encuentran en la Ciudad de México, y se aplicó a quince individuos de cada distribuidora, a partir de jefes área y gerentes de departamento, con el objetivo de determinar el número de personas que componen el grupo, el cual nos llevó a un total de 60 personas encuestadas correspondiente a todos los jefes de área y gerentes de departamento. Ahora bien, la tabla 2 presenta las estadísticas del total de las dimensiones de alfa de Cronbach. Al llegar a esta parte se tiene un instrumento con una alta validez y confiabilidad, tal como se muestra en las tablas anteriores.

Tabla 2. Estadística del total de las dimensiones de alfa de Cronbach.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Inspira	117,4	704,244	0,831	0,802	0,944
Reconoce	117,85	688,062	0,926	0,934	0,937
Estimula	117,7	713,942	0,921	0,937	0,936
Facilita	117,35	730,706	0,88	0,852	0,938
Detectar	122,35	796,672	0,834	0,859	0,94
Seleccionar	126,1833	846,729	0,778	0,811	0,944
Organizar	126,45	837,913	0,833	0,884	0,942
Filtrar	130,0167	875,847	0,853	0,847	0,945
Presentar	129,8333	881,972	0,85	0,895	0,946
Usar	129,8167	890,864	0,769	0,806	0,948

Descripción de las dimensiones de las variables

De acuerdo con la tabla 2 con respecto a las dimensiones de liderazgo que son. Las de inspira, reconoce, estimula y facilita, nos determinan el resultado de acuerdo a la escala de Likert, y con los resultados de Alfa de Cronbach oscila entre 0 y 1, nos determina que cuanto más cerca se encuentre el valor de alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems, que se llevaron a cabo para validar los resultados de liderazgo. Así mismo las dimensiones que son de gestión del conocimiento con respecto a las dimensiones, detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar, nos arrojó un resultado que cuanto más cerca se encuentre el valor de alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems que se llevaron a cabo para validar los resultados de gestión del conocimiento.

Tabla 3. Caracterización con base a liderazgo

Interpretación de las dimensiones	Dimensión	Pregunta
<p>Los resultados obtenidos al realizar la aplicación del cuestionario a los sesenta trabajadores, con respecto a la variable de liderazgo del CEO, de la distribuidora automotriz. En la dimensión inspira el director de marca si les inspira confianza, honradez, para el logro de los objetivos establecidos, así como los conocimientos y el buen trabajo y esfuerzo extra lo que reconoce el director a los subordinados, que lo califican con rango de excelente en esta dimensión.</p> <p>En la dimensión de reconocer individualmente las mejoras en la empresa, el apoyo con respecto al plan de desarrollo, la creatividad e innovación para los nuevos cambios en la empresa. También lo califican como excelente.</p> <p>Es decir que en estas dos dimensiones el director de marca si tiene las cualidades para llevar a cabo las labores de liderazgo, que le facilitan la identificación con sus subordinados para lograr los objetivos indicados por la alta dirección.</p> <p>De acuerdo con la dimensión de la estimulación de nuevas formas de pensar, la forma de delegar, la comprensión y la aceptación de cambio en la empresa así como la comunicación que influye en la creatividad de los trabajadores para el buen desempeño en las labores de los subordinados. Califican a su director en un rango de muy bien.</p> <p>Para la dimensión de facilitar los objetivos grupales califican a su director en un rango de excelente, para llevar a cabo las actividades en la empresa, la toma de decisiones. Para el logro de los objetivos así como la vinculación en la buena comunicación con el personal de crear un ambiente propicio donde los subordinados ejerciten la capacidad de desarrollarse en la empresa.</p> <p>Es decir que el director de marca tiene las habilidades para estimular las nuevas formas de pensar en los trabajadores, y además la forma de facilitar los objetivos grupales en la empresa para llegar a las metas y objetivos propuestas por la alta dirección de la empresa.</p>	INSPIRA	<p>1 ¿Cómo percibe usted la confianza que inspira el Director de Marca en la empresa?</p> <p>2 ¿Cómo considera la honradez de su Director de Marca en la empresa?</p> <p>3 ¿Considera importante los objetivos establecidos de su Director de Marca en la empresa?</p> <p>4 ¿Cómo califica el conocimiento de su Director de Marca, en la empresa?</p> <p>5 ¿Cómo considera el buen trabajo y el esfuerzo extra de su Director de Marca en la empresa?</p>
	RECONOCE INDIVIDUALMENTE	<p>6 ¿Cómo reconoce individualmente su Director de Marca, las mejoras que se producen en la empresa?</p> <p>7 ¿Cómo considera el apoyo de su Director de Marca en la empresa?</p> <p>8 ¿Cómo considera que su Director de Marca colabora en el plan de desarrollo de mejora de</p> <p>9 ¿Cómo califica la creatividad e innovación de su Director de Marca en la empresa?</p> <p>10 ¿Cómo califica a su Director de Marca en la preparación de sus colaboradores para que se</p>
	ESTIMULA NUEVAS FORMAS DE PENSAR	<p>11 ¿Cómo califica usted la estimulación de nuevas formas de pensar del Director de Marca en la empresa?</p> <p>12 ¿Cómo reconoce a su Director de Marca cuando delega las actividades a cada colaborador?</p> <p>13 ¿Considera que su Director de Marca, comprende y acepta los cambios sin mostrar resistencia?</p> <p>14 ¿Cómo califica la comunicación de su Director de Marca en la empresa?</p> <p>15 ¿Considera que su Director de Marca, influye en la creatividad de sus colaboradores en la empresa ?</p>
	FACILITA OBJETIVOS GRUPALES	<p>16 ¿Cómo califica usted los objetivos grupales del Director de Marca en la empresa?</p> <p>17 ¿Cómo considera las actividades y decisiones de su Director de Marca, que se deben tener en cuenta para llevar a cabo los objetivos de la</p> <p>18 ¿Cómo califica el vínculo de su Director de Marca, con el equipo en la comunicación continua en la empresa?</p> <p>19 ¿Cómo califica a su Director de Marca, en la creación de un ámbito propicio para que sus subordinados ejerciten la capacidad de desarrollarse en la empresa?</p> <p>20 ¿Cómo considera la capacidad de su Director de Marca, para dirigir equipos en la empresa?</p>

Con respecto a la tabla 3 de acuerdo al a caracterización de las dimensiones que se refieren a inspira, reconoce individualmente, estimula nuevas formas de pensar y facilita objetivos grupales. Los subordinados determinaron que su director de marca si tiene el perfil de

liderazgo en la empresa, para cumplir con las metas y objetivos propuestos por la alta dirección.

De acuerdo a la caracterización de las dimensiones (véase tabla 4) que se refieren a detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar. Los subordinados determinaron que su director de marca si tiene los conocimientos suficientes para gestionar adecuadamente los procesos que se necesitan en la empresa, para cumplir con las metas y objetivos propuestos por la alta dirección.

III. Análisis e interpretación de los resultados

Correlación de variables. Prueba de independencia o dependencia de las variables de liderazgo y gestión de conocimiento con Chi Cuadrada se elaboró en el sistema de SPSS de la siguiente forma. La distribución de frecuencias que se obtuvo de la variable independiente (liderazgo) de acuerdo a las dimensiones. 1, (inspira), 2, (reconoce individualmente) 3 (estimula nuevas formas de pensar) 4 (facilita objetivos grupales) y la variable independiente (gestión de conocimiento), de acuerdo a las dimensiones 1 (detectar), 2 (seleccionar), 3 (organizar, 4 (Filtrar), 5 (presentar), 6 (usar).

Figura 3. Diagrama de variables y dimensiones

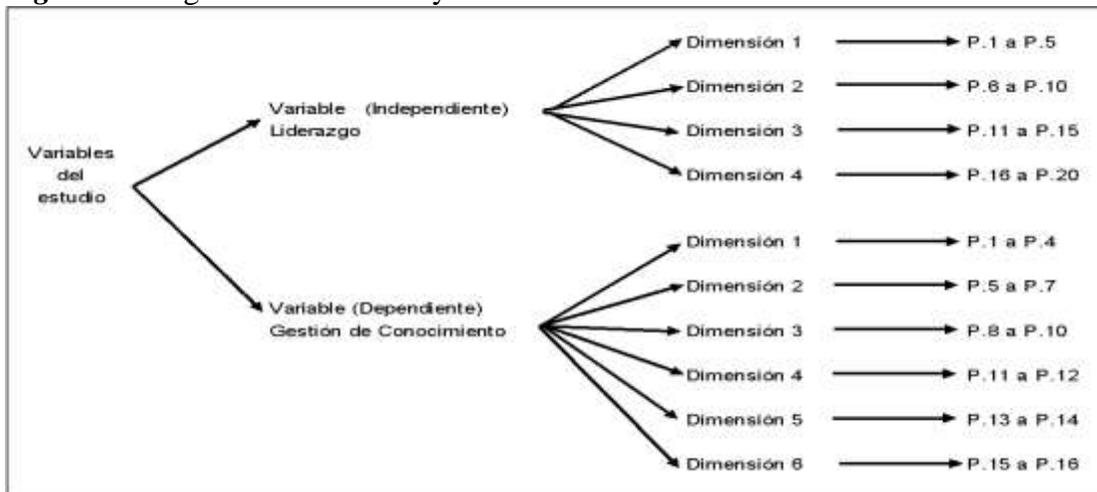


Tabla 4. Tabla cruzada de Liderazgo y Gestión del conocimiento

			GESTIÓN					Total
			M	R	B	MB	E	
LIDERAZGO	M	Recuento	0	3	0	0	0	3
		Recuento esperado	.1	.4	1.5	1.0	.2	3.0
		% del total	0.0%	5.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.0%
	R	Recuento	1	3	3	0	0	7
		Recuento esperado	.1	.8	3.4	2.2	.5	7.0
		% del total	1.7%	5.0%	5.0%	0.0%	0.0%	11.7%
	B	Recuento	0	0	16	0	0	16
		Recuento esperado	.3	1.9	7.7	5.1	1.1	16.0
		% del total	0.0%	0.0%	26.7%	0.0%	0.0%	26.7%

MB	Recuento	0	1	8	14	2	25
	Recuento esperado	.4	2.9	12.1	7.9	1.7	25.0
	% del total	0.0%	1.7%	13.3%	23.3%	3.3%	41.7%
E	Recuento	0	0	2	5	2	9
	Recuento esperado	.2	1.1	4.4	2.9	.6	9.0
	% del total	0.0%	0.0%	3.3%	8.3%	3.3%	15.0%
Total	Recuento	1	7	29	19	4	60
	Recuento esperado	1.0	7.0	29.0	19.0	4.0	60.0
	% del total	1.7%	11.7%	48.3%	31.7%	6.7%	100.0%

Tabla 5. Prueba de chi cuadrada

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	70,225 ^a	16	.000
Razón de verosimilitud	62.820	16	.000
Asociación lineal por lineal	30.607	1	.000
N de casos válidos	60		

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo (2016).

Nota: a. 21 casillas (84.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .05.

De acuerdo con la tabla 5, muestra que de tres personas de sesenta encuestadas, las cuales representan el 5%, consideraron que su director de marca es malo, y siete de las sesenta, que representan el 11.7% lo califican como regular, así mismo dieciséis de las sesenta personas encuestadas que corresponde a 26.7% lo reconocen como buen director, y veinticinco de las sesenta personas encuestadas que representan el 41.7% afirmaron que su director demarca es muy bueno, y nueve de 60 personas que representan el 15% ,determinaron que es excelente. Es decir que la correlación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento obtuvieron calificaciones de forma alta de acuerdo a las variables estudiadas. El análisis conjunto de ambas variables (Liderazgo y Gestión del conocimiento) permite deducir que hay una fuerte relación entre ambas. Se demuestre así la hipótesis de que aquellos líderes que gestionan el liderazgo de una forma más sistémica, continua y colectiva, desarrollan una mayor y más eficiente gestión del conocimiento en la organización.

Prueba hipótesis

H₀: El liderazgo y la gestión del conocimiento son variables independientes

H₁: El liderazgo y la gestión del conocimiento no son variables independientes

Interpretación: Como el valor de significación (valor critico observado) 0,000<0.05

Se rechaza la hipótesis nula H₀ en favor de la hipótesis alterna H₁, es decir que la variable de liderazgo se relaciona significativamente con la variable gestión del conocimiento a un nivel de 95% de confiabilidad.

Objetivo general de la investigación. El objetivo general de la investigación fue: determinar si el liderazgo del CEO, es determinante para facilitar la gestión del conocimiento que contribuya en la organización en el crecimiento y desarrollo de sus subordinados.

IV. Discusión

La investigación se basa en los factores que pueden influenciar y propiciar el Intercambio de Conocimiento. Para esto se ha trabajado con las variables de Liderazgo y gestión de conocimiento. Estas variables muestran la intensidad relativa existente en una organización de las consultas que se efectúa a una persona por sus conocimientos. La evidencia empírica presentada en el capítulo cinco confirma que hay una relación entre las variables de liderazgo y gestión de conocimiento (hipótesis de trabajo).

Asimismo, se confirma que el liderazgo influye en el intercambio de conocimientos (hipótesis 1). La explicación estriba en que para estas pruebas se usaron las respuestas del cuestionario que los individuos respondieron según su percepción personal. Y de acuerdo a la complejidad de tareas, de cada persona, en los distintos niveles en que se desempeña, siente que su trabajo es importante y, por lo tanto, está inmerso en tareas con complejas. La evidencia empírica de los resultados obtenidos al correlacionar estas dos variables y la determinación de facilitar el conocimiento muestran una relación positiva, lo que implica que las personas con tareas de mayor grado de complejidad necesitan intercambiar conocimientos con una mayor cantidad de personas para poder valorar más su trabajo.

Esto tiene sentido, en cuanto a que una persona que ocupa un puesto de mayor jerarquía requiere del trabajo e información de otras personas que brinden información y que, a su vez, sean retroalimentadas para obtener una mayor productividad. El Intercambio de Conocimiento es un elemento fundamental del líder. En una organización, es importante el intercambio de conocimiento y la generación de conocimiento. Como es conocido, la organización como tal no existe; ella está conformada por personas, y estas son las que aprenden día a día generando conocimiento, y solo en ellas se dará la disposición en intercambiar el conocimiento con su líder.

En este sentido, uno de los aspectos de mayor relevancia para la implementación del proceso del modelo centrado en el servicio (MCS) es la búsqueda de solución para el conflicto que pudiera existir entre los intereses de las personas que lo generan y los intereses de la organización. Las personas tienen la tendencia a retener información y conocimiento para tratar de volverse indispensables y/o tener poder, objetivo contrario a lo que se busca en el MCS. Es importante que se deba generar la suficiente confianza en las personas para implementar el MCS para que se de la colaboración entre trabajadores.

De estos aspectos, se puede afirmar que es un factor importante tener una cultura organizacional que facilite y fomente la implementación del MCS, que facilitara la GC, en la organización con mecanismos de valores y recompensas adecuados. La sistematización es otro aspecto relevante para el intercambio del conocimiento, tiene una importante aplicación práctica y no sólo académica. Aquí se presenta la dificultad de estructurar el conocimiento tácito de las personas y depende totalmente de la voluntad de cada individuo, ya que solo él es el que sabe realmente qué y cuánto sabe. Sin embargo, es el entorno el que finalmente llega a

reconocer o no el nivel de conocimiento del individuo. Por esta razón, es necesario entrenar a las personas para que aprendan a estructurar este tipo de conocimiento y que logren transmitirlo apropiadamente

El IC debe de ser tomado dentro de entornos en los que operan las organizaciones; no todo el conocimiento podrá ser estructurado ni todo podrá ser intercambiado. Hay conocimientos con clasificaciones reservadas que no pueden ser transmitidos; en cambio, otros sí se podrán transferir. Los investigadores Bonales y Sánchez, (2006). Mencionan que “la información que se capta de un cuestionario difícilmente podría ser manejada en su presentación original, por esa razón, es necesario sintetizarla de la fuente que se adquirió” (p. 224) es reunir, clasificar, organizar y presentar la información en cuadros estadísticos o relaciones de datos, con el fin de facilitar su análisis e interpretación.

Es decir que los datos se separan en las partes que conforman los estudios para contestar las preguntas de la investigación, la evaluación de la hipótesis y la discusión de los resultados que se obtuvieron. Kerlinger (1997) citado por Bonales y Sánchez, (2006) declara que el análisis de los datos significa categorizar, ordenar, manipular y resumir los datos que una investigación para contestar las preguntas planteadas en ella” (p.225) su propósito es reducir los datos de una forma entendible e interpretable, de tal forma que las relaciones de los problemas de la investigación puedan estudiarse y evaluarse.

La hipótesis de trabajo afirma que “a mayor liderazgo del CEO; mayor gestión de conocimiento”, en la distribuidora automotriz en la ciudad de México, se aprueba en lo general, en términos de que se confirma que la gestión de conocimiento del CEO, está determinada por el liderazgo; situación que significa que se tiene una estrecha relación entre la variable dependiente (gestión de conocimiento) la variable independiente (liderazgo). Es decir que la interpretación descriptiva muestra que el liderazgo del CEO y la gestión del conocimiento se encuentran correlacionadas en grado importante situación que puntualiza la importancia de desarrollarlas y aplicarlas a los subordinados para el desarrollo y funcionamiento en la organización.

Tabla 6. Preguntas de investigación.

Pregunta de investigación	Respuesta
¿Cuáles son las cualidades y habilidades que debe tener el liderazgo del CEO para generar conocimiento en las organizaciones?	En cuanto a las cualidades de liderazgo, es de que el CEO, si les inspira confianza y les reconocen individualmente su trabajo en la empresa. con respecto a las habilidades si tiene las suficientes para estimular y facilitar el desarrollo de los objetivos grupales en la empresa.
¿Cómo se gestiona el conocimiento del liderazgo del CEO en la organización?	Lo gestiona por medio de cómo detectar las ideas que aportan los subordinados, así como la selección de procesos de conocimiento y la forma de organizar los programas de investigación, además de filtrar los procesos de información automatizado, dándoles una

	<p>presentación clara y sencilla de los resultados obtenidos en el informe anual y finalmente como se almacena la información para compartir el conocimiento en la empresa.</p>
<p>¿Cómo el liderazgo del CEO se relaciona con la gestión del conocimiento y servicio?</p>	<p>Por su forma de trabajar en equipo y la manera de como reconoce las habilidades y cualidades de sus subordinados.</p>

El modelo centrado en el servicio (MCS) se nutre de las dimensiones: inspira, estimula nuevas formas de pensar, facilita y reconoce individualmente que se centra en el liderazgo, mientras que las dimensiones de gestión de conocimiento son: Detecta, selecciona, organiza, filtra, presentar y usar. En la figura se observa como el modelo se interrelaciona con sus correspondientes variables y dimensiones que lo forman ver la tabla 2. Así mismo en la figura 4 se observa como el modelo se interrelaciona con sus correspondientes variables y dimensiones que lo forman.

La información de campo de la presente investigación se empezó a levantar en diciembre del 2016, considerando como antecedentes la evaluación diagnostica, el liderazgo y la gestión de conocimiento ocuparon un interés en desarrollar el presente trabajo y se llegó a lo siguiente: Con respecto al liderazgo del CEO de la empresa hacia el personal bajo su cargo. Se determina que las habilidades y cualidades del liderazgo fluyen de manera vertical y horizontal satisfactoriamente en la organización. Es decir que el líder al dirigirse hacia sus subordinados lo hace de forma adecuada, los mensajes se transmiten con frecuencia en forma precisa y oportuna. Propicia la confianza entre sus subalternos para que desarrollen con éxito sus labores día a día.

El CEO motiva lo suficiente en lo laboral a sus subordinados en la realización de sus actividades que tienen asignadas cada uno de sus colaboradores para cumplir con los objetivos establecidos en la empresa. El trabajo en equipo que se desarrolla es de manera satisfactoria, debido a que se tiene una integración suficiente del personal por el liderazgo que se demuestra en la empresa hacia los subordinados. Los programas de que el líder determina para la formación del personal, son los adecuados para que el personal sea capacitado para que adquiera las habilidades y cualidades para resolver los problemas que se presente en la empresa. Los resultados arrojados durante la investigación, son muy buenos porque es la realidad que vive la entidad en estudio. Al haber aplicado los cuestionarios en las agencias de distribución automotriz que dirige el CEO.

La investigación realizada, confirma la factibilidad de hacer investigaciones utilizando apropiadamente los instrumentos adecuados para la investigación en las empresas privadas. Permiten el acceso para conocer al personal y seleccionarlos para aplicar el cuestionario que nos arrojará resultados para su análisis. El objetivo de la investigación fue determinar si el liderazgo del CEO, como facilitador determinante de la gestión del conocimiento en la organización, para lograr alcanzar las metas y objetivos propuestos por la alta dirección. Son

las causales de un liderazgo satisfactorio, para generar información que facilite y contribuya a resolver problemas de gestión de conocimiento.

El proceso de aprobación de las hipótesis planteadas, para llegar a los resultados se utilizó datos estadísticos y de correlaciones, así como de frecuencias, las medidas de tendencia de variabilidad y la información se fue comprobando puntualmente con el respaldo del marco teórico y consultando el objeto de estudio. La correlación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento obtuvieron calificaciones de forma alta de acuerdo a las variables estudiadas. El análisis conjunto de ambas variables (Liderazgo y Gestión del conocimiento) permite deducir que la fuerte relación entre ambas. Se demuestre así la hipótesis de que aquellos líderes que gestionan el liderazgo de una forma más sistémica, continua y colectiva, desarrollan una mayor y más eficiente gestión del conocimiento en la organización.

VI. Conclusiones

La gestión del conocimiento es el proceso de identificación, captura y aprovechamiento del conocimiento para ayudar a la organización a competir. La conclusión obtenida al desarrollar la investigación en la distribuidora automotriz se presenta a continuación:

En suma, la revisión muestra la existencia de una cantidad considerable de literatura que aporta al estudio de las organizaciones desde la GC y el liderazgo, sin embargo, los patrones de los diferentes enfoques dejan entrever la necesidad de abordar nuevos espacios que acompañados de otras disciplinas pueden generar puntos de quiebre hacia nuevos espacios en la investigación básica, aplicada y experimental. Estos temas de gran discusión dentro de las ciencias y de gran impacto en el funcionamiento organizacional se convertirán entonces en los llamados a rescatar la importancia del individuo dentro de una sociedad que demanda inclusión y generación de confianza.

Para Drucker (2004). Enfatiza en que: “La administración tiene que equilibrar su conocimiento de los valores de la gente con la preocupación por los resultados financieros inmediatos” (p.27). En esta instancia la discusión se plantea como la necesidad de ahondar en la investigación de temas relacionados con los tratados en esta revisión de cara a la generación de ventajas competitivas sostenibles dentro de las organizaciones con el fin de dar respuesta a ambientes cada vez más rivalizados y de creciente incertidumbre, y esto sumado a la construcción de condiciones internas que les permitan mejorar no solo la retención del conocimiento sino la adecuación de espacios de relaciones enmarcados en la ética y la responsabilidad social hacia los individuos que las conforman.

Varios son los aspectos a tener en cuenta al momento de cerrar esta revisión, en primera instancia es pertinente decir que mientras el liderazgo es considerado un tema que es aplicable a los tres entramados (estado, mercado, sociedad civil), la GC pertenece al entramado mercado, claro está que este aspecto de ninguna manera niega las interrelaciones existentes entre estos. Así, se abre camino a una segunda instancia, y es la relacionada con las actuales tendencias de las organizaciones y su entorno, en la medida que el estudio del liderazgo y del líder como individuo de manera amplia, sistemática e integral se convierte en un imperativo que agregaría un mayor conocimiento con miras a comprenderlas desde otras perspectivas alejadas de las prácticas tradicionales.

De acuerdo con Barbosa, Piñeros, & Noguera, (2013); Halal & Taylor, (1999); Bennis & Roberto (2002). Determinan que: “Dado que la economía del conocimiento se identifica por un nuevo panorama competitivo caracterizado por la globalización, la desregulación, la tecnología y la democratización”. A través de alianzas multinacionales las empresas más desarrolladas se centran más en la información y en los servicios Drucker, (1988). Esto último supone la necesidad de exponer rapidez, tolerancia y elasticidad, siendo de un interés crítico la enseñanza y la gestión del conocimiento como ventaja competitiva (Eisenhardt, (1989); Jennings y Haughton, (2000); Prusak, (1996).

En decir que, para llevar a cabo el liderazgo las empresas deben mantener un rendimiento superior en la Era del Conocimiento, promoviendo un aprendizaje más rápido Child Y McGrath, (2001). En esta nueva era se crean una serie de retos para las organizaciones y sus líderes Barkema, et al, (2002); Schneider, 2002). Se concluyó que en el corporativo automotriz del grupo Andrade en la Ciudad de México, se tiene una gestión de conocimiento satisfactorio debido a las variables que fueron planteadas en la presente investigación son las que se mencionan con mayor frecuencia en el marco teórico (liderazgo, gestión de conocimiento).

Con base en las medidas de tendencia central y variabilidad de las dimensiones que se aplicaron. Se observó que en las distribuidoras del grupo el liderazgo y la gestión de conocimiento en sus dimensiones estudiadas, es satisfactorio que prevalece en la entidad en estudio. Como se puede observar las tablas 5 y 6 que muestra la variable independiente y la variable dependiente. Reflejaron la realidad de la empresa estudiada. Así las dimensiones que determinan el liderazgo son: inspira, reconoce individualmente, estimula nuevas formas de pensar y facilita objetivos grupales. En el marco teórico se estudiaron los modelos de liderazgo, de donde se obtuvieron sus indicadores con la finalidad de realizar el estudio de campo. Asimismo, se investigó la parte teórica de la variable dependiente, gestión de conocimiento.

Las preguntas de investigación se contestaron como se expone a continuación: La primera pregunta, ¿Cuáles son las cualidades y habilidades que debe tener el liderazgo del CEO para generar conocimiento en las organizaciones? La respuesta fundamentada en los resultados obtenidos, las cualidades son la inspiración y la forma de reconocer individualmente a sus subordinados y las habilidades son: como estimula las nuevas formas de pensar, y como facilita los objetivos grupales para dirigir equipos de trabajo en la empresa.

La segunda pregunta ¿Cómo se gestiona el conocimiento del liderazgo del CEO en la organización?, se gestiona a través de la forma de; detectar, seleccionar, organizar, filtra, presentar y usar, los conocimientos basados en el capital intelectual propio. La tercera pregunta ¿Cuáles son las características que determinan el liderazgo del CEO en la organización? Las habilidades y cualidades que inciden en la gestión de conocimiento en los subordinados. La respuesta a la pregunta ¿Cómo el liderazgo del CEO se relaciona con la gestión del conocimiento y servicio? Al facilitar los objetivos grupales que incidan en las metas y objetivos establecidos por la alta dirección.

Por ello los resultados obtenidos de la hipótesis de trabajo formulada se valida totalmente: La hipótesis de trabajo afirma que “a mayor liderazgo del CEO; mayor gestión de conocimiento”, en la distribuidora automotriz en la ciudad de México, se aprueba en lo general, en términos de que se confirma que la gestión de conocimiento del CEO, está determinada por el liderazgo; situación que significa que se tiene una estrecha relación entre la variable dependiente (gestión

de conocimiento la variable independiente (liderazgo). De esta manera, se concluye que el estudio de campo respondió al objetivo general y objetivos específicos planteados, fundamentándose en los resultados y el marco teórico.

Limitaciones. El cuestionario diseñado solo se puede utilizar en la empresa en estudio, debido a la operacionalización de las variables que conforman el liderazgo y la gestión de conocimiento. Otra limitación es el hecho de trabajar con una encuesta dirigida a un colectivo específico, el de los ingenieros. Aunque en algunos aspectos presenta ventajas, como es el hecho de una mayor homogeneidad en las respuestas, puede representar una visión demasiado restringida sobre los efectos del liderazgo, que evidentemente, no va a ser representativa del comportamiento general y seguramente no pueda extrapolarse a otros casos más generales.

Otra limitante es que el instrumento para determinar el liderazgo y gestión de conocimiento, solo puede ser utilizado en administrativos que ocupen puestos de directores en empresas distribuidoras automotrices de alta dirección. Sin embargo, puede servir como base para otras empresas del sector automotriz.

Aportaciones teóricas. La principal aportación teórica, resulta de la integración que se ha hecho de la literatura sobre el liderazgo y la gestión de conocimiento, permite concluir que el liderazgo y la gestión no es un tema nuevo, en el pensamiento económico, pero es nueva la importancia de su gestión que lo considera como activo estratégico para el crecimiento y desarrollo y competitividad de la organización.

Recomendaciones. Las universidades, como centros creadores de conocimiento deben tomar la iniciativa de servicios a las empresas, en beneficio del desarrollo de las empresas donde se ubican, así como, de recoger opiniones y aportaciones junto con las organizaciones empresariales para enriquecimiento académico. Y las empresas, a su vez, deben reconocer y saber aprovechar las grandes fuentes de conocimiento que son el mundo académico y científico.

Futuras líneas de investigación. Sería interesante llevar adelante investigaciones en varias líneas como son: El clima social y grupal de la organización, competencias de liderazgo, influencia sobre el acervo común de “conocimiento” derivada de la intervención de los profesionales de la información en los procesos de registro de la información/conocimiento atesorado por los trabajadores.

Referencias bibliográficas

- Acosta, J. (2013). *Dirigir, liderar, motivar, delegar, dirigir reuniones*, (Vol. 5 edición). Madrid España: Alfaomega.
- Barbosa, D., Piñeros, R., & Noguera, Á. (25 de 10 de 2013). Retos actuales del gobierno corporativo en torno a la creación de valor. *Criterio Libre*, 11(19), 187-204. Recuperado el 26 de 04 de 2016, de <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2013v11n19.1107>
- Barkema, H., Baum, J., & Mannix, E. (2002). Management challenges in a new time. *Academy of Management Journal*, 45(5), 916-930. doi:DOI: 10.2307/3069322

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, C.A.
- Bennis, W. G., & Roberto, J. T. (2002). *Crucibles of leadership*. Harvard: Business Review.
- Bennis, Warren, & Goldsmith, J. (2010). *On becoming a leader* (4 ed.). New York: Basic Books.
- Bonales, V. J., & Sanchez, S. M. (2006). *Estrategias competitivas para las empresas exportadoras de aguacate mexicano*. México: Centro de Investigaciones Económicas Administrativas y Sociales.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Child, J., & McGrath, R. (2001). Organizations unfettered: organizational form in an information-intensive economy. *Academy of management journal*, 44(6), 1135-1148. Recuperado de <https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/140/newforms.pdf>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Drucker, P. (1988). The coming of the new organization. *Harvard business review*, 12. Obtenido de http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/the_coming_of_the_new_organization.pdf
- Drucker, P. (2004). *The practice of management*. New York: Harper business. Obtenido de https://www.amazon.ca/Practice-Management-Peter-F-Drucker/dp/0060878975/ref=reader_auth_dp
- Eisenhardt, K. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576. Recuperado el 21 de 03 de 2017, de <https://pdfs.semanticscholar.org/a114/4c15bc076b1e4cc526f99f0112f535e96e80.pdf>
- Frías, D. (2014). *Apuntes de spss Análisis de fiabilidad de las puntuaciones de un instrumento de medida. Alfa de Cronbach: un coeficiente de fiabilidad*. Valencia España: Universidad de Valencia. doi:<http://www.uv.es/friasnav/ApuntesSPSS.pdf>
- Halal, W., & Taylor, K. (1999). *Twenty-first century economics: perspectives of political economy for a changing world*. New York: Macmillan.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (1997). *Metología de la investigación* (1 ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Jenning, J., & Haughton, L. (09 de 2000). Knowledge assets in the global economy: assessment of national intellectual capital. *Journal of Global Information*

- Management*, 15(5), 8. Recuperado el 21 de 5 de 2017, de Universidad de Valencia:
<http://km.brint.com/intellectualcapital.pdf>
- Koontz, H., Weilhrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*. Mexico, D.F.: Mcgraw Hill.
- Kouzes, B. P. (1997). *El desafío del liderazgo*. Brcelona: Gránica.
- Malhotra, Y. (07 de 2000). Knowledge assets in the global economy: assessment of national intellectual capital. *Journal of Global Information Management*, 5(15), 8.
- Noguera, J., Esparcia , J., & Pitarch, D. (2009). Gestión y promoción del desarrollo local. *Publicaciones Universidad de Valencia*, 489. Recuperado de <https://revistas.um.es/geografia/article/view/114641/108641>
- Palomo, V. M. (2015). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (7 ed.). Ciudad de México: Alfaomega.
- Pereira Alfaro, H. (2011). *Implementación de la gestión del Conocimiento en la empresa*. Recuperado el 06 de 02 de 2017, de CEGESTI: http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_135_310111_es.pdf
- Prusak, L. (1996). The knowledge advantage. *Planning Review*, 24(6-8). Recuperado el 10 de 12 de 2016, de <https://doi.org/10.1108/eb054546>
- Von, K. G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Facilitar la creación de conocimiento* (1 ed.). (E. C. Mercado, González, Trad.) New York: Oxfon University Press.
- Yukl, G. (2013). *Liderazgo en las organizaciones* . Madrid: Pearson.