

DEPÓSITO LEGAL ZU2020000153

ISSN 0041-8811

E-ISSN 2665-0428

Revista de la Universidad del Zulia

Fundada en 1947
por el Dr. Jesús Enrique Lossada



Ciencias del
Agro,
Ingeniería
y Tecnología

Año 16 N° 45

Enero - Abril 2025

Tercera Época

Maracaibo-Venezuela

Las habilidades directivas y su efectividad en la transferencia de conocimiento en las organizaciones

Liliana Gil Díaz*

Deneb Elí Magaña Medina**

Fabiola de Jesús Mapén Franco***

RESUMEN

Las habilidades directivas son esenciales en la dirección efectiva organizacional, así como en la transferencia de nuevos y mejores conocimientos, que potencialicen la productividad y minimicen los errores en los procesos. La transferencia de conocimiento es clave para la innovación, mejora continua y la competitividad, mientras que las habilidades directivas, como la comunicación, la toma de decisiones, el liderazgo, la resolución de conflictos y la inteligencia emocional, facilitan o limitan este proceso. El objetivo de la presente investigación consiste en explicar la relación existente entre las habilidades directivas y la efectividad en la transferencia del conocimiento en las organizaciones. Es un estudio de corte cualitativo, utilizando como metodología de investigación la revisión bibliográfica de diversas fuentes científicas especializadas en el tema, para ello se analizaron las habilidades de comunicación, liderazgo, autoeficacia, motivación y gestión del conocimiento, buscando evidenciar cuál de ellas permite la transferencia de conocimientos en las organizaciones de forma efectiva. De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, las habilidades con mayor efectividad en la transferencia de conocimientos fueron; Liderazgo transformacional, comunicación efectiva y la gestión del conocimiento, ya que los autores consultados coinciden en la importancia que tienen estas tres habilidades para el correcto funcionamiento organizacional.

PALABRAS CLAVE: Habilidades, Transferencia de conocimientos, Organización, Características directivas, Toma de decisiones.

*Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2485-0934>.
E-mail: ligil2013@gmail.com

**Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8579-596X>
E-mail: Deneb_72@yahoo.com

***Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8436-4615>
E-mail: mapenfranco@hotmail.com

Recibido: 20/09/2024

Aceptado: 14/11/2024

Management Skills and Their Effectiveness in Knowledge Transfer in Organizations

ABSTRACT

Management skills are essential for effective organizational management, as well as for the transfer of new and better knowledge, which enhance productivity and minimize errors in processes. Knowledge transfer is key to innovation, continuous improvement and competitiveness, while management skills, such as communication, decision making, leadership, conflict resolution and emotional intelligence, facilitate or limit this process. The objective of this research is to explain the relationship between management skills and the effectiveness of knowledge transfer in organizations. It is a qualitative study, using as a research methodology the bibliographic review of various scientific sources specialized in the subject. For this purpose, communication, leadership, self-efficacy, motivation and knowledge management skills were analyzed, seeking to show which of them allows the transfer of knowledge in organizations effectively. According to the results obtained in the research, the skills with the greatest effectiveness in the transfer of knowledge were: Transformational leadership, effective communication and knowledge management, since the authors consulted agree on the importance of these three skills for the correct functioning of the organization.

KEYWORDS: Skills, Knowledge transfer, Organization, Managerial characteristics, Capacity, Decision making.

Introducción

La transferencia de conocimiento dentro de las organizaciones es un elemento esencial para el desarrollo eficiente de la productividad, debido a que se comparte experiencias, habilidades y aprendizajes. Dentro de este contexto las habilidades directivas juegan un papel fundamental en la efectividad con la que se logra el intercambio de estos conocimientos. A través de una transferencia de conocimiento efectiva, las organizaciones tienden a mejorar su desempeño y obtener una ventaja competitiva (Susanty, 2012). La gestión del conocimiento por su parte es un método de gestión o disciplina emergente que busca utilizar el conocimiento generado de manera estructurada y sistemática para alcanzar metas y optimizar la toma de decisiones (Villasana et al., 2021).

Nonaka y Takeuchi consideran a la organización como un organismo vivo dotado de un sentido colectivo de identificación, equivalente al autoconocimiento de un individuo (Zamfir, 2020). Por lo cual la capacidad de una organización para transferir conocimiento depende no solo de sus estructuras formales, sino también de las competencias de sus líderes para gestionar el flujo de información y fomentar la colaboración (Argote & Ingram, 2000).

Las habilidades de comunicación, liderazgo, resolución de conflictos y toma de decisiones han sido señaladas como factores determinantes para facilitar el intercambio de conocimientos entre individuos y equipos (Northouse, 2018; Yukl, 2012). Es así como, Cabrera & Cabrera (2005) argumentan que los líderes efectivos son aquellos que logran crear un entorno de confianza y motivación, promoviendo una cultura organizacional que valora el aprendizaje y la innovación. De este modo, la transferencia de conocimiento no es un proceso automático, sino uno que requiere una gestión estratégica apoyada por las competencias de los directivos.

El objetivo principal de esta investigación es comprender y analizar las habilidades directivas y la efectividad en la transferencia del conocimiento en las organizaciones, para evidenciar cuál de ellas son más efectivas en facilitar la transferencia del conocimiento y lograr una gestión de calidad en beneficio de las organizaciones.

1. Metodología

Este estudio se realizó mediante una revisión de literatura, que consistió en identificar, analizar y sintetizar investigaciones previas relacionadas con las habilidades directivas y su impacto en la transferencia de conocimientos. Conforme a su esencia, una investigación documental permite una revisión de literatura de investigaciones y artículos sobre el tema de interés, con el fin de sistematizar y profundizar la información, esta herramienta te proporcionará un panorama completo y detallado facilitando que las recomendaciones concretas sean más realistas y pertinentes (Hernández-Sampiere & Mendoza, 2018; Posso, 2023).

2. Revisión de literatura

Las habilidades directivas y la transferencia de conocimientos están ligados en el buen funcionamiento de las organizaciones. En el siguiente apartado se presentan las diferentes

habilidades que se han aplicado en el ámbito organizacional y que han tenido impacto en la transferencia de conocimientos.

2.1. Habilidades directivas

Las habilidades directivas son esenciales en las organizaciones, puesto que determina el rendimiento laboral de los colaboradores, derivado de los cambios estructurales que las empresas realizan para el desarrollo organizacional, donde se requiere de personas con capacidades directivas distintas que sean difíciles de poder imitar (Gil et al., 2022). Estas habilidades se han transformado en factores diferenciadores de eficacia y ejecución en cualquier sector empresarial y puesto directivo, por lo que es necesario un trabajo personal para llegar a desarrollarlas. De tal manera que, la alta dirección de la empresa es la responsable de conducir y guiar a todos los empleados para el logro de los objetivos estratégicos que conduzcan al éxito de la organización (Ramírez-Rojas, 2018). Por lo que es indispensable la creación de conocimiento que facilita a los líderes actuar como catalizadores y coordinadores en el proceso para fortalecer y trabajar las habilidades, competencias y conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Cabe resaltar que, la creación de conocimiento está estrechamente relacionada con las habilidades, ya que los líderes deben facilitar la transferencia tanto del conocimiento tácito como el explícito, desarrollando un entorno que promueva el aprendizaje continuo y el intercambio de ideas dentro de las organizaciones para el logro de los objetivos.

2.2. Transferencia de conocimiento

Fue estudiada por primera vez por psicólogos, quienes analizaron cómo la realización en una tarea afecta en otra (Argote, 2023). Se considera un proceso y no un acto único en el que una organización recrea un conjunto complejo y causalmente ambiguo de rutinas en nuevos entornos y lo mantiene funcionando (Mohamed, 2021). Dentro de una organización la transferencia permite que los empleados trabajen de manera eficiente logrando una productividad efectiva (Susanty et al., 2012). De tal manera, las habilidades directivas son fundamentales para lograr la transferencia del conocimiento, ya que los líderes actúan como facilitadores al crear un entorno de confianza y cooperación, esencial para que el conocimiento se comparta y aplique de manera efectiva (Argote & Ingram, 2000). Y esa efectividad de conocimiento dentro de las

Liliana Gil Díaz et al//Las habilidades directivas y su efectividad en la transferencia de conocimiento... 147-163
organizaciones tiene implicaciones importantes para el desempeño organizacional y la ventaja competitiva (Argote et al., 2022).

La investigación sobre transferencia de conocimiento proporciona información sobre cómo las organizaciones gestionan el conocimiento, los recursos y los aprovechan para crear y mantener ventajas competitivas. Es el medio para contribuir en el desarrollo organizacional y lograr los objetivos planteados. Aunado a un trabajo en equipo eficiente y competitivo. Si la transferencia de conocimientos es eficiente, se crea una base para la aplicación de los conocimientos, con la finalidad de mejorar la calidad del trabajo.

2.3. Habilidades aplicadas en organizaciones

2.3.1. Comunicación

La comunicación es un constante envío y recibo de códigos y descifrado de los mismos, representa un proceso de duplicidad en la que cada una de las partes no es nada sin la otra, no es solo enviar información, hay que recibirlas y saber interpretarlas (Gil et al., 2022). Este intercambio de conocimientos es particularmente importante porque es un requisito previo necesario para la aplicación del conocimiento (Sarka, 2014).

Una buena comunicación dentro de la organización genera confianza, evita la especulación y la dependencia de rumores y produce empleados comprometidos y productivos (Blessing, 2013). También influye en que la imagen que se proyecta de la organización a la sociedad sea de reconocimiento y prestigio, se conozcan los mecanismos establecidos para que la información fluya internamente en las organizaciones, que llegue de forma rápida, clara y oportuna desde el nivel superior hasta los trabajadores operativos, así como entre los equipos de trabajo; buscando cumplir con los objetivos establecidos, así como permitir un desempeño adecuado en la organización (Segredo et al., 2017).

Esta habilidad se considera propia del pensamiento, porque requiere de idear, seleccionar y organizar el lenguaje de modo que se construyan mensajes que sean comprensibles para los demás (Gil et al., 2022). En un estudio realizado por Sánchez & Urdaneta (2016) encontraron que la habilidad comunicativa mayormente presente en los directores es la empatía, y la de pensamiento crítico en trabajadores. Sin duda la comunicación eficaz es crucial para el rendimiento organizacional, ya que promueve la claridad, la alineación, la colaboración, el

Liliana Gil Díaz et al//Las habilidades directivas y su efectividad en la transferencia de conocimiento... 147-163
compromiso de los empleados, la retroalimentación, la resolución de conflictos, la satisfacción del cliente y la toma de decisiones (Jerab, 2024).

En las organizaciones la comunicación es integral, aun cuando existen medios de comunicación con diferentes propósitos y son utilizados en ámbitos internos o externos y ésta fluya de manera formal o informal, pues sus medios, ámbitos o tipos de comunicación deben ser vistos como complementos de algo global, asimismo incorpora diversos elementos que la hacen posible como son la estructura, organización jerárquica, cultura de sus miembros y sus comportamientos (Montoya, 2018).

La comunicación es una herramienta fundamental en el intercambio de conocimientos en las organizaciones, cuando esta es efectiva se logra un ambiente laboral favorable con un desempeño y compromiso de los trabajadores hacia la organización.

2.3.2. Liderazgo

El liderazgo es el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para comprender e influenciar a las personas para que comprendan qué se debe hacer y cómo hacerlo y para alcanzar los objetivos compartidos (Yukl, 2013). Se considera uno de los factores críticos en el compromiso de los empleados con el líder, la organización y el éxito de la organización (Thanh & Quang, 2022). Los líderes en las organizaciones pueden clasificarse según su comportamiento en dos tipos: liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional alienta a las personas a desempeñarse y aumentar sus exigencias en relación con la jerarquía de valores, para elevar el nivel cultural de desarrollo, mientras que, los líderes transaccionales intentan llevar a cabo sus actividades de manera efectiva, así como evaluar a sus empleados, pero su criterio de evaluación es la competencia existente de los trabajadores en lugar del potencial futuro (Mohamed, 2021). Un liderazgo adecuado es crucial para romper las barreras de comunicación que pueden frenar la transmisión de conocimiento dentro de las organizaciones (Davenport & Prusak, 1998).

Es por ello por lo que, la transferencia efectiva de conocimiento depende en gran medida de las habilidades de liderazgo que establezcan y mantengan una cultura de intercambio de información. Por lo que el liderazgo es esencial para una buena gestión organizacional, ya que proporciona influencia y dirección sobre cómo actuar y tomar decisiones de la manera más

Liliana Gil Díaz et al//Las habilidades directivas y su efectividad en la transferencia de conocimiento... 147-163 efectiva (García, 2024). En ese sentido, la efectividad indica la importancia del trabajo que traerá grandes beneficios a la organización, en general, las conductas efectivas de quienes lideran tienen un impacto positivo significativo en sus colaboradores y, en última instancia, en los sistemas sociales (Sonmez & Adiguzel, 2020).

Dentro de las habilidades, el liderazgo juega un papel esencial en el desarrollo de las organizaciones, puesto que un buen líder integra a sus colaboradores en los equipos de trabajo y en la toma de decisiones en caminadas a mejoras y hacia una mayor productividad.

2.3.3. Autoeficacia

De acuerdo con la Teoría Social Cognitiva de Bandura (1997) la autoeficacia se define como las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados. Tiene amplias relaciones establecidas con otros estados psicológicos denominados “positivos” como el optimismo, la resiliencia y la esperanza, que permiten que las personas que se sienten eficaces interpreten las demandas del ambiente más como retos que como amenazas incontrolables que generan estrés (Bandura, 1997; 2001). Los efectos de la autoeficacia en la productividad y en los niveles de motivación individual tienen gran importancia en el estudio de las organizaciones actuales (Calderón et al., 2017).

De acuerdo con el comportamiento, se eligen aquellas tareas en las que se sienten capaces y se evitan aquellas que consideran exceden las capacidades, también determinan la cantidad de esfuerzo empleado para enfrentarse a los obstáculos y la cantidad de tiempo o persistencia en tratar de lograr algo (Tripliana & Llorens, 2015). El liderazgo se considera una de las fuentes clave para desarrollar la autoeficacia en los centros de trabajo y sus consecuencias positivas en el bienestar de los trabajadores, en la productiva y logros de los objetivos organizacionales (Bandura, 2000).

El desempeño en las organizaciones está relacionado con la capacidad de resolución de conflictos y enfrentar desafíos, es decir, como perciben las personas esta situación, cuánto esfuerzo emplea, si logran persistir ante los obstáculos y cómo manejan el estrés laboral. Esta habilidad hace hincapié que una persona con alta autoeficacia confía en que puede resolver un problema o aprender algo nuevo con mayor rapidez, y existe la probabilidad que tome riesgos, y que sea constante en la meta que desea alcanzar. Sin embargo, los empleados con baja

autoeficacia pueden evitar los desafíos que se le presente y rendirse fácilmente puesto que carecen de una confianza en ellos mismos. Los bajos niveles de autoeficacia están relacionados con abandonos tempranos de los empleos, mientras que niveles elevados se esfuerzan y son perseverantes.

2.3.4. Motivación

La motivación es un elemento indispensable que todas las personas deben poseer para la lograr objetivos en diferentes campos de la vida (Pizarro et al., 2019). Mientras que en la parte laboral es un factor determinante en la satisfacción laboral, convirtiéndose en esencial a la hora de ejecutar actividades encargadas dentro de la organización, para mantener un ambiente cálido e interactivo (García et al., 2020). La motivación centra el comportamiento de los individuos en la transferencia de conocimiento y aumenta su esfuerzo y persistencia hacia la transferencia, los factores clave que afectan a la motivación para transferir conocimientos son la interdependencia de los resultados y el desempeño (Argote, 2023). Es así, que el colaborador necesita herramientas e instrumentos que lo motiven y le generen placer en el desarrollo de su trabajo para que pueda alcanzar el éxito en la organización donde se desempeña (Martínez et al., 2022). Para lograr la transferencia de diferentes tipos de conocimiento se necesita de varios mecanismos o diferentes grados de motivación (Argote, 2023). Además, la motivación y la oportunidad conducen conjuntamente al aprendizaje, por lo que se debe mejorar tanto la motivación como la capacidad de aprender. (Haunschild et al., 2015; Dahlin et al., 2018).

La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar, facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos (Chiavenato, 2014).

Los colaboradores motivados y capacitados logran alcanzar los objetivos organizacionales, estos autores coinciden que es el elemento clave para transferir conocimiento y lograr resultados favorables, por ello es importante que se sientan parte de la organización para lograr el desarrollo profesional y motivar la capacidad de aprender.

2.3.5. Gestion del conocimiento

Michael Polanyi en 1930 fue el primero en desarrollar el conocimiento como lo entendemos actualmente, planteó el elemento más conocido, el conocimiento tácito, basándose en contextos más lógicos, y no tan racionales como las normas y reglas; a su vez dio a conocer el conocimiento focal relacionado con los objetos que observamos y de los cuales obtenemos conocimiento y el conocimiento tácito es basado en lo que observamos, es la interpretación dada al objeto (Vargas & León, 2016). La gestión del conocimiento es esencial para que las organizaciones creen una ventaja competitiva sostenible. Además, las iniciativas ayudan a mejorar los procesos de negocio, permitiendo a las organizaciones que puedan reducir el tiempo que lleva procesar los casos simplemente porque pueden compartir las mejores prácticas (Zamfir, 2020). Está basado en muchas operaciones, entre las que se encuentra la transferencia de conocimiento, por lo que, las organizaciones deben crear y mantener un clima organizacional favorable para la transferencia de conocimiento intraorganizacional (Mohamed, 2021). Estos resultados ayudan a la dirección de las empresas a organizar la comunicación interna de forma que les permita llevar a cabo su estrategia de gestión del conocimiento (Sarka, 2014).

Una organización creativa es una organización que hace un uso intensivo del conocimiento y que se distingue por su origen en la creatividad, las habilidades y el talento individual, que se utilizan para la creación de nuevos conocimientos y la implementación de innovaciones (Girdauskienė & Savanevičienė, 2012). La capacidad de conocimiento es un factor importante en la transferencia del conocimiento, la cual incluye, las habilidades de adquirir y combinar el conocimiento y utilizarlo en la organización (Jafari et al., 2014). Por lo tanto, el conocimiento es un recurso que permite a los individuos y a las organizaciones mejorar el aprendizaje y la toma de decisiones a través de la gestión del conocimiento (Chua et al., 2023).

Dentro de las organizaciones es elemental que la gestión del conocimiento se genere. Esta habilidad es clave para lograr una ventaja competitiva, fomentando mejoras a través de la transferencia. Además, el éxito de la transferencia depende de un ambiente organizacional adecuado y de la capacidad de las organizaciones para adquirir y aplicar conocimiento, aprovechando habilidades, competencias para innovar y generar nuevos conocimientos.

3. Resultados

Los mecanismos de transferencia, la motivación y la consideración tienen efectos directos en la transferencia de conocimiento (Argote, 2023). En la Tabla 1 se muestran las habilidades esenciales para fomentar una cultura de aprendizaje continuo, colaboración y aprovechamiento del conocimiento en las organizaciones.

De acuerdo con el análisis realizado se encontró que, las habilidades con mayor impacto en las organizaciones son la comunicación efectiva, el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento, destacándose como más influyentes en la transferencia del conocimiento. El liderazgo transformacional motiva a los empleados a compartir e implementar nuevos conocimientos con una visión organizacional inspiradora. Por su parte, la comunicación efectiva actúa como el canal que facilita el flujo de información y rompe barreras entre diferentes niveles jerárquicos y departamentos organizacionales, buscando que esta fluya de arriba abajo y viceversa. Cabe mencionar que, para poder lograr una productividad efectiva y un compromiso hacia las organizaciones, el trabajo en equipo es fundamental para promover la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los trabajadores, mejorando la transferencia de conocimiento a través del trabajo colaborativo.

Mientras que, la gestión del conocimiento es considerada en las organizaciones como un proceso que agrega valor en la participación, comunicación y desarrollo de estas en los colaboradores. De esta manera, es una de las habilidades que ha tenido un pronunciamiento mayor en los últimos años, resaltando como una herramienta valiosa para aumentar la competencia y contribuir al desempeño organizacional.

Tabla 1. *Habilidades directivas que impactan en la transferencia del conocimiento organizacional.*

Habilidad Directiva	Descripción	Autor(es)
---------------------	-------------	-----------

Liderazgo Transformacional	<p>Inspira a los empleados a alcanzar metas más altas mediante la comunicación de una visión compartida y el estímulo de la innovación. Se centra en motivar y fomentar el aprendizaje organizacional, creando nuevas competencias para los empleados.</p>	<p>Bass & Avolio (1990, 1998); Bass & Riggio (2006); Chou et al. (2013); Judge & Piccolo (2004); Sudha et al. (2016).</p>
Comunicación Efectiva	<p>Es la habilidad para transmitir ideas y conocimientos de forma clara y comprensible, facilitando la riqueza del intercambio de información entre los miembros de la organización, aumentando la productividad, la eficiencia y confianza, al tiempo que fomenta la comunicación abierta y transparente.</p>	<p>Daft & Lengel (1986); Jerab (2024); Pološki et al. (2022); Marques (2010); Ruck & Welch (2012)</p>
Gestión del Conocimiento	<p>Implica identificar, almacenar, compartir y aplicar el conocimiento adquirido dentro de la organización para mejorar procesos y resultados planeados, valorando las destrezas capacidades, por lo que el conocimiento adquiere cada vez mayor protagonismo en el éxito de la organización. Esos procesos de conversión de conocimientos explícitos a tácitos, y tácitos a explícitos, se ve facilitada por el desacuerdo o síntesis de contradicción.</p>	<p>Nonaka & Takeuchi (1995); Nonaka & Toyama (2005); Riascos-Erao et al. (2021)</p>

Nota. Elaboración propia.

Conclusión

La transferencia del conocimiento cada vez más tiene mayor importancia en el ámbito de organizacional, los directivos y sus colaboradores son el eje central para lograr resultados positivos y una competitividad óptima. La efectividad de estas habilidades tiene un impacto en la transferencia de conocimiento dentro de las organizaciones. Específicamente, las habilidades directivas clave para fomentar una cultura de aprendizaje continuo, colaborativo y el aprovechamiento del conocimiento de quienes forman parte de sus organizaciones son el liderazgo transformacional, la comunicación efectiva y la gestión del conocimiento.

El liderazgo transformacional se destaca como un impulsor para la transferencia de conocimiento, debido a que, inspira a los colaboradores al logro de metas organizacionales más competitiva, promoviendo la innovación y la capacidad de aprendizaje en equipo. Por su parte, la comunicación efectiva facilita el flujo de información, fomentando la igualdad, el respeto mutuo en un entorno de transparencia y confianza dentro de todos los departamentos organizacionales. Cabe mencionar que, estas dos habilidades son fundamentales para la creación de un ambiente colaborativo donde el conocimiento circule y se aproveche de manera adecuada por quienes forman parte de la organización. Por otro lado, la gestión del conocimiento contribuye a la mejora continua de los procesos organizacionales mediante la aplicación del conocimiento. Es importante mencionar que esta habilidad es una herramienta estratégica para incrementar la competitividad de los trabajadores.

Todas las habilidades en conjunto coadyuvan a la efectividad del funcionamiento de todas las áreas organizacionales, logrando un desempeño productivo, y mejorando el trabajo en equipo para un mejor resultado de los objetivos planteados.

Referencias

Argote, L. (2023). Knowledge Transfer Within Organizations: Mechanisms, Motivation, and Consideration. *Annual Review of Psychology*, 75, 405-431. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-022123-105424>

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>.

Liliana Gil Díaz et al//Las habilidades directivas y su efectividad en la transferencia de conocimiento... 147-163

Argote, L., Guo, J., Park, S. S., & Hahl, O. (2022) The Mechanisms and Components of Knowledge Transfer: The Virtual Special Issue on Knowledge Transfer Within Organizations. *Organization Science* 33(3), 1232-1249. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1590>

Avolio B. J. (1998). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

Bandura, A. (2000). Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75-78. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00064>

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26. <https://ssrlsig.org/wp-content/uploads/2018/01/bandura-2001-social-cognitive-theory-an-agentic-perspective.pdf>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.

Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Blessing, L. (2013). 21 - The transparent organization: keeping staff in the loop. *Workplace Culture in Academic Libraries*, 323-334. <https://doi.org/10.1016/B978-1-84334-702-6.50021-6>.

Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735. <https://doi.org/10.1080/09585190500083020>

Calderón, J. L., Laca, F., & Pando, M. (2017). La autoeficacia como mediador entre el estrés laboral y el bienestar. *Psicología y Salud*, 27(1), 71-78. <https://psicologiaysalud.uv.mx/index.php/psicysalud/article/view/2438/4291>

Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2da. Ed.). McGraw-Hill.

Chou H. W., Lin Y. H., Chang H. H., Chuang W. W. (2013). Transformational leadership and Team Performance. *Sage Open*, 3(3), 1-10. <https://doi.org/10.1177/2158244013497027>

Chua, K., Thinakaran, R., & Vasudevan, A. (2023). Knowledge Sharing Barriers in Organizations - A Review. *TEM Journal*, 12(1), 184-191. <https://doi.org/10.18421/TEM121-24>

Liliana Gil Díaz et al//Las habilidades directivas y su efectividad en la transferencia de conocimiento... 147-163

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>

Dahlin, KB, Chuang, Y.-T., & Roulet, TJ (2018). Oportunidad, motivación y capacidad de aprender de los fracasos y los errores: revisión, síntesis y formas de avanzar. *The Academy of Management Annals*, 12 (1), 252–277. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0049>

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

García, D. N. (2024). Análisis crítico de las competencias de liderazgo pedagógico de directivos en las instituciones educativas públicas. *Revista de la universidad del zulua*, 15(44), 142–150. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13663688>

García, L. F., Fulquez, S. C., & Vázquez, J. (2020). Satisfacción laboral en docentes del sistema público en México: factores estresores que afectan la salud laboral. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(4), 235-246. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35190>

Gil, L., Martínez, G., & Rodríguez, C. A. (2022). Estilos de comunicación: Una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones. *Revista Científica De La UCSA*, 9(3), 85–96. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.85>

Girdauskienė, L., & Savanevičienė, A. (2012). Leadership role implementing knowledge transfer in creative organization: how does it work?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 15-22. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.002>.

Haunschild, P., Polidoro, F., & Chandler, D. (2015). Organizational Oscillation Between Learning and Forgetting: The Dual Role of Serious Errors. *Organization science*, 26(6), 1553-1804. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1010>

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education.

Jafari, M., Akhavan, P., & Rafiei, A. (2014). Technology transfer effectiveness in knowledge based centers: providing a model based on knowledge management. *International Journal of Scientific Knowledge*, 4(7), 24-39. <https://ssrn.com/abstract=2424197>

Jerab, D. (2024). The Impact of Communication on Organizational Performance: A Comprehensive Analysis. 1-24. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4809789>

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>

Liliana Gil Díaz et al//Las habilidades directivas y su efectividad en la transferencia de conocimiento... 147-163

Marques, J. F. (2010). Mejorar la calidad de la comunicación organizacional: una presentación de criterios basados en la reflexión. *Journal of Communication Management*, 14(1), 47-58. <https://doi.org/10.1108/13632541011017807>

Martínez Nole, I. V., Luján-Vera, P. E., Trelles Pozo, L. R., García Vilela, L. M., & Cango Córdova, J. I. (2022). Satisfacción laboral en colaboradores de entidades públicas y financieras del Perú. *Revista De La Universidad Del Zulia*, 13(36), 388-399. <https://doi.org/10.46925//rdluz.36.25>

Mohamed, C. (2021). The Role of Transformational Leadership in Intra-Organizational Knowledge Transfer Process: Empirical Study in Telecommunication Companies in Algeria. *International Journal of Business and Technology Management*, 3(2), 53-68. <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/ijbtm/article/view/14020>

Montoya, Ma. Del C. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *RAZÓN Y PALABRA Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación*, 1(100), 778-795. <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134/pdf>

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

Nonaka, I., & Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 14(3), 419-436. <https://doi.org/10.1093/icc/dth058>

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: theory and practice*. (8th Ed.). SAGE Publications.

Pizarro, J., Fredes, D., Inostroza, C., & Torreblanca, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 843-859. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i87.24640>

Pološki, N., Tkalac, A., & Sinliil, D. (2023). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 19-33. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070>

Posso, R.J. (2023). Diseño metodológico de sistematización de preguntas abiertas: un esfuerzo para mejorar la investigación cualitativa. *MENTOR Revista De Investigación Educativa Y Deportiva*, 2(6), 919-925. <https://doi.org/10.56200/mried.v2i6.6780>

Ramírez- Rojas, J. I. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista investigación y negocios*, 11(17), 23-29. <https://revistas.usfx.bo/investigacionynegocios/index.php/revista/article/view/31>

Liliana Gil Díaz et al//Las habilidades directivas y su efectividad en la transferencia de conocimiento... 147-163

Riascos-Erazo, S. C., García-Domínguez, A. J., & Aguilera-Castro, A. (2021). Gestión del conocimiento en el sector industrial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 632-649. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.40>

Ruck, K., Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>.

Sánchez, M. & Urdaneta, M. (2016). Habilidades de comunicación y el desarrollo del pensamiento crítico en estudiantes del Instituto Universitario de Tecnología Readic. *Revista Quorum Académico*, 13(2), 273-289. <https://biblat.unam.mx/hevila/Quorumacademico/2016/vol13/no2/2.pdf>

Sarka, H. (2014). Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective. *Journal of Competitiveness*, 6(4), 50-62. <https://www.cjournal.cz/files/180.pdf>

Segredo, A., García, A., López, P., León, P. y Perdomo, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario*, 16(1), 28-37. <https://doi.org/10.19136/hs.v16il.1256>.

Sonmez, F., & Adiguzel, Z. (2020). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. *Sage Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020914634>

Sudha K. S., Shahnawaz M. G., Farhat A. (2016). Leadership styles, leader's effectiveness and well-being: Exploring collective efficacy as a mediator. *Vision The Journal of Business Perspective*, 20(2), 111-120. <https://doi.org/10.1177/0972262916637260>

Susanty, A., Handayani, N. U., Henrawan, M.Y. (2012). Key Success Factors that Influence Knowledge Transfer Effectiveness: A Case Study of Garment Sentra at Kabupaten Sragen. *Procedia Economics and Finance*, 4, 23-32. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00317-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00317-6)

Thanh, N. H., & Quang, N. V. (2022). Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence From Vietnam's Public Sector. *Sage Open*, 12(2).1-18. <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>

Tripiana, J., & Llorens, S. (2015). Fomentando empleados engaged: el rol del líder y de la autoeficacia. *anales de psicología*, 31(2), 636-644. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.31.2.179561>

Vargas, A. E., y León, L. (2016). La gestión del conocimiento respecto a la organización que aprende, enfocado por teorías y tendencias a nivel nacional e internacional. *Ciencia y Poder Aéreo*, 11(1), 106-121. <https://doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.528>

Villasana, L. M., Hernández, P., y Ramírez, É. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(8), 53-78. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.12>

Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations*. (8th Ed.). Pearson Education.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (9th Ed.). Pearson Education.

Zamfir, F. E. (2020). The impact of knowledge transfer on the Organizational performance. *Sciendo*, 14(1), 577-588. <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/picbe-2020-0054>

Conflicto de interés

Los autores de este manuscrito declaran no tener ningún conflicto de interés.

Declaración ética

Los autores declaran que el proceso de investigación que dio lugar al presente manuscrito se desarrolló siguiendo criterios éticos, por lo que fueron empleadas en forma racional y profesional las herramientas tecnológicas asociadas a la generación del conocimiento.

Copyright

La *Revista de la Universidad del Zulia* declara que reconoce los derechos de los autores de los trabajos originales que en ella se publican; dichos trabajos son propiedad intelectual de sus autores. Los autores preservan sus derechos de autoría y comparten sin propósitos comerciales, según la licencia adoptada por la revista

Licencia Creative Commons

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

