

## Relaciones entre Estilos de Liderazgo y Capital Social Interno con el Intercambio del Conocimiento Organizacional

Eliu Galmiche Frias  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.  
<https://orcid.org/0000-0002-4074-1685>.  
[Eliu.galmiche@hotmail.com](mailto:Eliu.galmiche@hotmail.com)

Edith Georgina Surdez Pérez  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México  
<https://orcid.org/0000-0001-8731-9273>  
[edith.surdez@ujat.mx](mailto:edith.surdez@ujat.mx)

Norma Aguilar Morales  
Universidad Anáhuac Mayab,  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
<https://orcid.org/0000-0002-7292-3029>  
[gialca@hotmail.com](mailto:gialca@hotmail.com)

### Resumen

El intercambio de conocimientos organizacionales hace posible que las instituciones aprendan de su propia experiencia, generen infraestructuras organizacionales y desarrollen capacidades fundamentales para documentar y compartir conocimientos, resolver desafíos y modelar soluciones. Esta investigación tiene por objetivo validar empíricamente un modelo teórico que analiza la relación entre Estilos de Liderazgo y Capital Social Interno con el Intercambio de Conocimiento Organizacional. El estudio sigue un enfoque de investigación cuantitativo, no experimental, transversal y explicativo, empleando modelado de ecuaciones estructurales. Se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario con escala tipo Likert de 7 puntos (1 = nunca a 7 = siempre) y se aplicó un análisis factorial confirmatorio para la validez de los constructos. Los resultados del análisis estructural mostraron un buen ajuste del modelo, con relaciones positivas entre las variables. Se concluye que una oportunidad para que las instituciones logren un intercambio de conocimiento organizacional efectivo radica en el capital social interno. Estos hallazgos contribuyen a las disciplinas de educación gerencial y a los procesos organizacionales internos al enfatizar el valor del conocimiento tácito de los empleados (know-how) y las estrategias de gestión necesarias para fortalecer las dimensiones estructural, cognitiva y relacional del capital social interno.

Estos hallazgos contribuyen a las disciplinas de educación gerencial y a los procesos organizacionales internos al enfatizar el valor del conocimiento tácito de los empleados (know-how) y las estrategias de gestión necesarias para fortalecer las dimensiones estructural, cognitiva y relacional del capital social interno.

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

## **Introducción**

Los autores más influyentes en el campo de la creación de conocimiento organizacional, Nonaka y Takeuchi (1995), introdujeron el concepto de la “espiral de creación de conocimiento organizacional”, donde exponen las cuatro formas de transferir el conocimiento organizacional: combinación, externalización, internalización y socialización. En una contribución más reciente, Contreras-Pacheco et al. (2019) desarrollaron un modelo que identifica la motivación intrínseca como un factor determinante para la recopilación y diseminación del conocimiento, influenciado por los valores personales del poseedor del conocimiento.

Específicamente, Alonso y Vega (2024) y Hoang y Truong (2021) destacaron que el intercambio de conocimiento tanto tácito como explícito sigue siendo una prioridad para los directivos organizacionales, ya que facilita el logro de objetivos con un desempeño óptimo. El análisis de los factores que influyen en el intercambio de conocimiento organizacional (ICO) es particularmente relevante en la actualidad, dado su impacto directo en la productividad y la probabilidad de supervivencia de las organizaciones (Argote et al., 2000). Las relaciones entre empleados dentro del proceso de intercambio de conocimiento contribuyen a fomentar un ambiente laboral positivo (Zapata, 2023). Además, facilitar el intercambio de conocimiento en áreas donde el acceso al conocimiento es limitado desempeña un papel crucial en la promoción de la innovación organizacional. No obstante, los estudios empíricos que identifican elementos específicos que mejoran el intercambio de conocimiento organizacional (ICO) siguen siendo escasos.

En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo validar empíricamente un modelo teórico que establece relaciones entre el Estilo de Liderazgo (EL) y el Capital Social Interno (CSI) en el intercambio de conocimiento organizacional (ICO). Esta investigación formula las siguientes dos hipótesis:

Hipótesis 1 (H1): El Capital Social Interno (CSI) presenta una relación positiva y significativa con el intercambio de conocimiento organizacional.

Hipótesis 2 (H2): El Estilo de Liderazgo (EL) presenta una relación positiva y significativa con el intercambio de conocimiento organizacional.

## **Revisión de la literatura e hipótesis**

Las variables involucradas en este estudio abordan aspectos intangibles de las organizaciones.

### *Intercambio de conocimiento organizacional*

Los académicos han categorizado el conocimiento en dos tipos principales: conocimiento tácito y explícito (Alavi & Leidner, 2001). Nonaka y Takeuchi (1995) argumentaron que todo conocimiento se origina en los individuos (tácito) y, a través de una acción intencional, se transforma en conocimiento organizacional (explícito). Hoang y Truong (2021) explicaron que el conocimiento explícito se hace evidente a través de documentos, informes y programas de capacitación, influyendo en la cultura organizacional y el compromiso de los empleados. El conocimiento tácito, por otro lado, abarca las habilidades, actitudes, perspectivas y experiencias

de los individuos. Cuando se transfiere con éxito, el conocimiento tácito mejora significativamente el rendimiento operativo.

Lin (2007) describió el intercambio de conocimiento como una cultura de interacción social, que incorpora las experiencias y competencias de los empleados a través de los departamentos o en toda la organización. Este proceso se intensifica cuando las partes interesadas participan de manera significativa en la discusión de temas complejos mediante un intercambio de conocimiento transparente e innovador (Noble et al., 2024). De manera similar, Lee y Yu (2011) destacaron que el intercambio de conocimiento intraorganizacional implica transferir o difundir conocimiento entre individuos o grupos. Matzler y Mueller (2011) subrayaron además que el intercambio de conocimiento es un proceso fundamental para establecer una ventaja competitiva dentro de las instituciones.

Ouakouak y Ouedraogo (2018) exploraron los efectos del compromiso organizacional y la confianza en el intercambio de conocimiento y sobre la utilización de conocimiento. Su análisis se centró en la relación entre el intercambio de conocimiento y su aplicación bajo determinantes como el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad, la confianza personal y la confianza profesional. Además, Alavi y Leidner (2001) concluyeron que el contexto en el que ocurre el intercambio de conocimiento debe cumplir cuatro condiciones esenciales: qué lo inicia, qué interactúa, el espacio y el dominio compartido. En este sentido, el acceso a relaciones basadas en alianzas facilita el intercambio de conocimiento (Silva-Giraldo et al., 2024).

A partir de los conocimientos recopilados en la revisión de la literatura, el intercambio de conocimiento organizacional puede definirse como un proceso formal, informal y recíproco de transferencia del conocimiento de los empleados dentro de la organización, que abarca tanto dimensiones tácitas como explícitas.

Como organización pública, una institución educativa genera tanto conocimiento tácito como explícito con el objetivo de fomentar el desarrollo nacional o regional, basado en su estructura organizativa educativa.

### *Capital social interno*

Varios académicos han destacado que el capital social se origina a partir de los lazos desarrollados tanto dentro como fuera de los límites organizacionales. Discutir el capital social implica examinar la calidad e intensidad de las relaciones (Castillo et al., 2013; Fernández et al., 2005; Gordon, 2005; Juárez et al., 2019; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Urhan et al., 2024; Vargas, 2002). Otros investigadores han retomado estudios sobre el capital social, resaltando su valor en la gestión organizacional, especialmente como un mecanismo para aprender de errores pasados (Lazkano et al., 2005; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Juárez et al. (2019) señalaron además que el capital social determina en gran medida el éxito económico; sin embargo, actualmente no existe una definición universalmente aceptada ni una herramienta precisa de medición.

El Capital Social Interno (CSI) permite establecer criterios para contabilizar los resultados intangibles generados a través de las relaciones internas dentro de la organización. Estos resultados surgen de manera informal mediante normas, valores e interacciones personales, los cuales desempeñan un papel vital en los procesos productivos (Baro, 2012).

Las actitudes sociales, como la cooperación y la participación, resultan esenciales para el funcionamiento organizacional efectivo (Boso et al., 2024; Hanifan, 1916; Soares et al., 2024). Según Terrén (2004), el CSI facilita la capacidad de respuesta organizacional ante la complejidad y agrega un valor sustancial a las interacciones sociales internas. Estas interacciones sientan las bases de entornos sociales que aumentan la capacidad de una organización para implementar iniciativas que impulsen el éxito de los proyectos.

El CSI consta de tres dimensiones: atributos estructurales que se reflejan en las redes y relaciones de interacción social; atributos relacionales, que se identifican en la intensidad de la confianza que se establece entre entidades sociales como producto de las relaciones (es decir, confianza, normas y obligaciones); y los atributos cognitivos que concentran los valores, objetivos y visiones compartidas de los miembros de una institución (Hoang & Truong, 2021). Por lo tanto, el CSI puede entenderse como una característica inherente a los individuos o a las organizaciones sociales, que involucra conexiones en redes, normas y confianza que, en conjunto, fomentan la coordinación y colaboración organizacional.

Medina (2017) profundizó en las dimensiones relacional, cognitiva y estructural del CSI, afirmando su interdependencia y su papel mediador, particularmente en el proceso de intercambio de conocimiento. Terry et al. (2013) enfatizaron que todas las dimensiones del CSI (relacional, cognitiva y estructural) están fuertemente asociadas con el intercambio de conocimiento organizacional, siendo el capital social cognitivo el que ejerce la influencia más significativa. Con base en las contribuciones teóricas revisadas, los autores propusieron la siguiente hipótesis:

*Hipótesis uno (H1):* El Capital Social Interno (CSI) presenta una relación positiva y significativa con el Intercambio de Conocimiento Organizacional (ICO).

#### *Estilo de Liderazgo*

Galton (2000) documentó las capacidades de liderazgo dentro de un período de tiempo finito, categorizando el liderazgo al afirmar que "los líderes nacen". Esta declaración marcó un punto de inflexión y sentó las bases de la teoría del liderazgo basada en rasgos. Mendoza et al. (2012) analizaron la influencia del liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire en la satisfacción organizacional del personal académico y administrativo de una institución pública de educación media superior, aplicando el modelo de Avolio y Bass (2004). Los conceptos fundamentales del liderazgo transformacional y transaccional surgieron inicialmente del trabajo de Burns (1978).

Cartwright y Zander (1971) definieron el Estilo de Liderazgo (EL) como la capacidad de ejercer poder personal y social, traduciendo la intención en resultados sostenidos. Por su parte, Aguirre y Villarreal (2012) describieron el Estilo de Liderazgo como un proceso interactivo en el que los líderes dirigen, asesoran, guían e influyen en sus seguidores. Martínez (2020) caracterizó de manera similar el EL como la capacidad de un individuo para influir en un grupo con el propósito de alcanzar una visión o un conjunto de objetivos a través de una interacción continua, en la que el líder asume el rol de asesor y guía. Robbins y Judge (2009) coincidieron, identificando el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para alcanzar objetivos. En esta misma línea, Carranza et al. (2011) enfatizaron que el EL funciona como un proceso social en el que un

miembro del grupo u organización moldea la interpretación de los eventos internos y externos, la selección de objetivos deseados, la estructuración de actividades laborales, la motivación individual, el poder relacional y las orientaciones compartidas.

El liderazgo transaccional opera a través de intercambios y el cumplimiento de tareas asignadas alineadas con objetivos monitoreados, empleando mecanismos de control para garantizar la consecución de metas dentro de un clima de respeto y tolerancia (Álamo & Falla, 2023). En este estilo, los líderes especifican roles y expectativas para los distintos actores y ofrecen recompensas materiales o psicológicas en función del cumplimiento de las responsabilidades contractuales (Martínez, 2020). Además, los líderes refuerzan el cumplimiento de normas establecidas (Bass, 1988). Los estudios de Weber (1947) generalizaron que el carisma es una característica común en este estilo, permitiendo al líder transformar el entorno social del grupo.

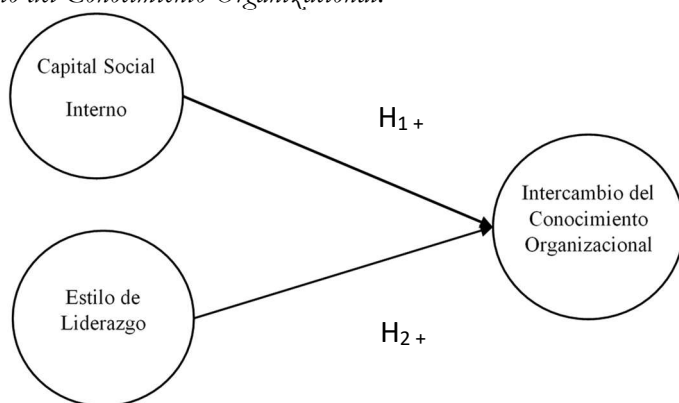
Los líderes transaccionales recompensan a los empleados por cumplir con los estándares de desempeño (Vidales et al., 2023). Los líderes efectivos suelen exhibir tanto rasgos transaccionales como transformacionales, aunque en distintos grados (Avolio & Bass, 1995; Bass & Avolio, 1993, 1994, citado en Avolio et al., 1999). El liderazgo transformacional enfatiza la eficiencia (Domínguez et al., 2023). Masa'deh et al. (2016) identificaron una relación positiva entre el liderazgo transaccional y el intercambio de conocimiento. De manera similar, Durán y Castañeda (2015) encontraron una correlación significativa entre el liderazgo transaccional y el intercambio de conocimiento, mientras que en el caso del liderazgo transformacional identificaron una correlación no significativa.

A partir de estos aportes teóricos, surge la siguiente hipótesis:

Hipótesis Dos (H2): El Estilo de Liderazgo exhibe una relación positiva y significativa con el Intercambio de Conocimiento Organizacional (ICO).

En concordancia con ambas hipótesis y la literatura revisada, se ha construido el modelo teórico de este estudio (Figura 1).

**Figura 1.** *Diseño del Modelo Teórico de las Relaciones entre Estilos de Liderazgo y Capital Social Interno con el Intercambio del Conocimiento Organizacional.*



*Nota.* Elaboración propia con base en a (Avolio & Bass, 2004; Hoang & Truong, 2021; Martínez, 2020; Robbins & Judge, 2009)

## Metodología

### *Tipo de investigación*

Se llevó a cabo una investigación no experimental, transaccional y explicativa (Hernández-Sapieri & Mendoza, 2018) mediante análisis de ecuaciones estructurales.

### *Objeto de estudio*

Según Morán y Alvarado (2010), una variable definida conceptualmente es importante para el desarrollo de la investigación. Para el caso de este estudio, se consideraron tres variables (véase la Tabla 1).

**Tabla 1**

*Conceptualización de las variables de Estilos de Liderazgo, Capital Social Interno y el Intercambio del Conocimiento Organizacional*

Variable	Constructo
ICO	Proceso bidireccional, formal e informal, de transferencia del conocimiento de los empleados dentro de la organización, tanto en su dimensión tácita (conocimiento individual) como explícita (conocimiento organizacional) (Hoang & Truong, 2021).
CSI	Características de individuos u organizaciones sociales, como conexiones de red, normas y confianza, que permiten la coordinación y colaboración dentro de la organización para beneficio mutuo (Hoang & Truong, 2021).
EL	La capacidad de un individuo de influir en un grupo de personas para lograr una visión o conjunto de metas, en un proceso de intercambio, donde el líder orienta, aconseja, guía e influye en sus seguidores (Aguirre & Villarreal, 2012; Martínez, 2020; Robbins y Juez, 2009).

*Nota.* Elaboración propia con base en (Aguirre & Villarreal, 2012; Hoang & Truong, 2021; Martínez, 2020; Robbins & Judge, 2009).

### *Población sujeto de estudio*

La población sujeta de estudio fue 1041 empleados, categorizados como personal administrativo y docente de una institución de educación media superior del Estado de Tabasco, México. La muestra que se utilizó para el estudio es no probabilística (Kerlinger & Lee, 2002) y, como factor de inclusión, se determinó que los sujetos tenían que tener un contrato permanente. Para aplicar los cuestionarios, se solicitó permiso al director académico del subsistema educativo y la encuesta se realizó cara a cara a 296 empleados.

Los rasgos demográficos son características que describen la muestra. En este estudio, se incluyeron cuatro características: género, grado de estudios, actividades realizadas y rango de edad. Se identificaron 113 hombres (39%) y 180 mujeres (61%); la segunda característica que analizaron fue el nivel de educación, para lo cual se obtuvo que siete empleados tenían al menos el título de secundaria (2%), 40 empleados tenían el título de preparatoria (16%), 149 empleados tenían un título profesional (51 %), y 90 empleados tenían título de posgrado (31%).

Del total de la muestra, los investigadores identificaron 176 empleados con actividades administrativas (60%) y 117 empleados con actividades docentes (40%).

Según la edad de los empleados, seis participantes estaban en el rango de 18 a 25 años (2%), 51 empleados estaban en el rango de 26 a 30 años (17%), 143 empleados estaban en el rango de 31 a 40 años (49%), 78 participantes estaban en el rango de 41 a 50 años (27%), y, finalmente, 15 empleados estaban en el rango de 51 a 60 años (5%).

## Mediciones

Se desarrolló un cuestionario con una escala tipo Likert de 7 puntos (1 = nunca a 7 = siempre). Se basó en escalas publicadas en artículos científicos, evaluados factorialmente. El instrumento estuvo compuesto por 52 ítems (Tabla 2).

**Tabla 2**

*Integración del instrumento de medición para las Relaciones entre Liderazgo y Capital Social Interno con el Intercambio del Conocimiento Organizacional*

Dimensiones	Ítem	Autor
Intercambio del Conocimiento Organizacional (ICO)	1. La apertura en la comunicación y el intercambio frecuente de conocimientos entre los miembros de la institución son útiles para mi tarea laboral.	Kang et al. (2008)
	2. El conocimiento adquirido por mi trabajo está bien organizado para compartirlo	Kang et al. (2008)
	3. El conocimiento adquirido por mi trabajo es fácilmente comprensible para compartirlo.	Kang et al. (2008)
	4. Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son útiles para un mejor desempeño laboral.	Kang et al. (2008)
	5. Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son adecuados para un mejor desempeño.	Kang et al. (2008)
	6. El conocimiento adquirido por mi trabajo es efectivo para una mejor resolución de problemas.	Kang et al. (2008)
	7. La apertura en la comunicación y el intercambio frecuente de conocimientos entre los miembros de la institución son útiles para mi tarea de trabajo.	Kang et al. (2008)
	8. El conocimiento adquirido por mi trabajo está bien organizado para compartirlo.	Kang et al. (2008)
	9. El conocimiento adquirido por mi trabajo se comprende bien para compartirlo.	Kang et al. (2008)
	10. Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son útiles para un mejor desempeño laboral.	Kang et al. (2008)
	11. Los conocimientos adquiridos por mi trabajo son adecuados para un mejor desempeño.	Kang et al. (2008)
	12. El conocimiento adquirido por mi trabajo es efectivo para una mejor resolución de problemas.	Kang et al. (2008)
Capital Social Interno (CSI)	13.- Mis compañeros y yo compartimos la misma visión y objetivos.	Hoang y Truong (2021)
	14.- Mis compañeros y yo conocemos los objetivos estratégicos del colegio.	Castillo et al. (2013)
	15.- Mis compañeros y yo identificamos el rumbo y el estilo de trabajo del colegio.	Castillo et al. (2013)
	16. Puedo confiar en mis colegas cuando los necesito.	Hoang y Truong (2021)
	17. Los colegas se ayudan entre sí para formular nuevas ideas y/o incrementar su capacidad en el trabajo diario.	Hoang y Truong (2021)
	18. Los colegas nos ayudamos entre sí para generar nuevas ideas e incrementar la capacidad en el trabajo diario.	Castillo, et al. (2013)
	19. Tengo una relación positiva con mis colegas.	Hoang y Truong (2021)

Dimensiones	Ítem	Autor
Estilo de Liderazgo (EL) Transformacional	20. Los compañeros saben qué habilidad, conocimiento o competencia tengo.	Hoang y Truong (2021)
	21. Soy consciente de qué habilidad, conocimiento o competencia podría ser útil para mis compañeros.	Hoang y Truong (2021)
	22. Mi departamento es un equipo de trabajo en el cual todos confían entre sí.	Castillo et al. (2013)
	23. En mi institución existen compañeros que se relacionan entre sí de manera informal para intercambiar ideas e información sobre las actividades diarias.	Delgado-Verde et al. (2011)
	24. En mi institución existen compañeros que discuten de manera constructiva cuando las cosas van mal.	Delgado-Verde et al. (2011)
	25. Me siento orgulloso de trabajar con mi jefe inmediato.	Bass y Avolio (2004)
	26. Mi jefe inmediato sacrifica sus intereses por el bien de los demás.	Bass y Avolio (2004)
	27. Mi jefe inmediato actúa y se gana mi respeto.	Bass y Avolio (2004)
	28. Mi jefe inmediato da la impresión de autoridad y confianza.	Bass y Avolio (2004)
	29. Mi jefe habla acerca de sus valores más importantes y sus creencias.	Bass y Avolio (2004)
	30. Mi jefe motiva a mis compañeros para que tengan aspiraciones.	Bass y Avolio (2004)
	31. Mi jefe cuida las consecuencias morales y éticas de sus acciones.	Bass y Avolio (2004)
	32. Mi jefe explica la importancia de tener una misión en el equipo.	Bass y Avolio (2004)
	33. Mi jefe inmediato habla con optimismo del futuro.	Bass y Avolio (2004)
	34. Mi jefe inmediato habla con entusiasmo sobre lo que hay que hacer para alcanzar los objetivos.	Bass y Avolio (2004)
	35. Mi jefe inmediato tiene una visión positiva del futuro.	Bass y Avolio (2004)
	36. Mi jefe inmediato expresa su confianza, en que las metas se lograrán.	Bass y Avolio (2004)
	37. Mi jefe inmediato examina las soluciones de los problemas para preguntarse si son apropiadas.	Bass y Avolio (2004)
	38. Mi jefe inmediato busca diferentes formas de resolver problemas.	Bass y Avolio (2004)
	39. Mi jefe inmediato consigue que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos.	Bass y Avolio (2004)
	40. Mi jefe inmediato sugiere nuevas formas para completar las tareas.	Bass y Avolio (2004)
	41. Mi jefe inmediato dedica tiempo a enseñar o entrenar a sus subordinados.	Bass y Avolio (2004)
	42. Mi jefe trata a los demás como individuos y no solo como empleados.	Bass y Avolio (2004)
	43. Mi jefe inmediato considera que cada individuo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones.	Bass y Avolio (2004)
Estilo de Liderazgo (EL) Transaccional	44. Mi jefe inmediato ayuda a otros a desarrollar sus fortalezas.	Bass y Avolio (2004)
	45. Mi jefe inmediato ayuda o apoya a otros para que realicen su mejor esfuerzo.	Bass y Avolio (2004)
	46. Mi jefe inmediato argumenta en términos específicos quién es responsable de ciertas actividades.	Bass y Avolio (2004)
	47. Mi jefe inmediato da reconocimiento a los demás cuando logran sus objetivos.	Bass y Avolio (2004)
	48. Mi jefe inmediato expresa satisfacción cuando se logran los objetivos.	Bass y Avolio (2004)



Dimensiones	Ítem	Autor
	49. Mi jefe inmediato enfoca su atención a irregularidades, errores o algo fuera de lo normal.	Bass y Avolio (2004)
	50. Mi jefe inmediato fija su atención en resolver los problemas, quejas y fracasos.	Bass y Avolio (2004)
	51. Mi jefe inmediato monitorea eficientemente todos sus errores.	Bass y Avolio (2004)
	52. Mi jefe inmediato orienta su atención a los errores para lograr las metas.	Bass y Avolio (2004)

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

Se efectuó el análisis factorial confirmatorio para la validez de constructo de las escalas, a través del software estadístico IBM, SPSS Statistics versión 26.0.0 (SPSS), IBM, SPSS Amos 24.0.0 (AMOS), iniciando con la verificación de los supuestos para el análisis multivariado. Se determinó la normalidad de los datos a través del coeficiente de Mardia, el cual reportó una curtosis multivariada con un valor de 90,29, el cual se considera normal (Valdés et al., 2020). Para demostrar la homocedasticidad de los datos, los autores utilizaron la prueba de Levene.

Se realizó el cálculo en SPSS y se obtuvo el rango de 0,131 a 0,666, mostrando que no hay evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula al considerarse homocedástica en la mayoría de los ítems y confirmando que los datos en su mayoría presentaron varianzas iguales. Para verificar la colinealidad de los datos, se realizó una regresión lineal a través de las estadísticas de colinealidad, la tolerancia y el factor inflado de varianza en el que se obtuvo que el factor inflado de varianza está en un rango de 1.501 a 7.641, representando que el 100% de los ítems no presentan colinealidad. se calculó la independencia de los residuos mediante una regresión lineal en el software estadístico SPSS, dada a través del coeficiente de Durbin-Watson con un valor de 2,132, considerando los residuos independientes. Los índices de ajuste de escala de las tres variables fueron excelentes (Tabla 3) y los parámetros estimados de las escalas fueron todos los de mayor significancia (Tabla 4).

**Tabla 3.** *Índice de Ajuste por Escalas de Estilos de Liderazgo, Capital Social Interno y el Intercambio del Conocimiento Organizacional*

Indicadores de ajuste	CSI	ICO	EL	
			Transformacional	Transaccional
Chi-cuadrado	82.26	22.14	142.18	24,70
Grados de libertad	41.00	19.00	80.00	13.00
Relación de discrepancia	2.01	1.17	1,77	1,90
<b>Ajuste:</b>				
Relación cuadrática media de residuos (RMSR)	.10	.05	.04	.03
Bondad de ajuste (GFI)	.95	.98	.94	.98
<b>Comparaciones básicas:</b>				
Índice de ajuste comparativo (CFI)	.97	.99	.96	.98
<b>de la parsimonia.</b>				
Media cuadrática de la población (RMSEA)	.06	.02	.05	.06

*Nota.* Índices aceptables: SRMSR < 0,050; IGF > 0,90; CFI > .95; RMSEA > .05 (Valdés et al., 2020); (CMIN/DF > 5 = Terrible; > 3 = Aceptable; > 1 = Excelente), (CFI < 0,90 = Terrible; < 0,95 = Aceptable; > 0,95 = Excelente), SRMR > 0,10 = Terrible; > 0,08 = Aceptable; < 0,08 = Excelente), RMSEA > 0,08 = Pésimo, > 0,06 = Aceptable; < 0,06 = Excelente) (Hu y Bentler, 1999).

**Tabla 4.** *Parámetros estimados del modelo de Estilos de Liderazgo, Capital Social Interno y el Intercambio del Conocimiento Organizacional*

Variable	Observado	Coefficientes no estandarizados	Coefficientes estandarizados	Desviación Estándar	z	PAG
ICO	ICOEX04	1.00	0,91			
	ICOEX05	1.04	0,95	0,04	28,99	***
	ICOEX06	0,98	0,93	0,04	27.04	***
	ICOTA03	1.00	0,63			
	ICOTA04	1.36	0,85	0,12	11.37	***
	ICOTA05	1.39	0,87	0,12	11.45	***
	ICOTA06	1.19	0,75	0,12	10.42	***
	ICOEX01	0,67	0,63	0,05	12.56	***
CSI	CSIES03	1.00	0,50			
	CSIES04	1,72	0,61	0,26	6.69	***
	CSIES05	1,80	0,67	0,26	6,98	***
	CSIES06	2.21	0.69	0.31	7.06	***
	CSIRE02	1.00	0.61			
	CSIRE01	1.68	0.97	0.15	11.35	***
	CSIRE03	1.23	0.78	0.11	10.81	***
	CSICO01	1.00	0.69			
	CSICO02	1.11	0.89	0.08	13.30	***
	CSICO03	1.08	0.87	0.08	13.14	***
Transformacional	LITFIIC02	1.00	0.70			
	LITFIIC04	1.00	0.69	0.10	9.80	***
	LITFIM01	1.00	0.68			
	LITFIM02	1.04	0.78	0.09	11.04	***
	LITFIM03	1.00	0.74	0.09	10.66	***
	LITFIM04	0.92	0.71	0.09	10.32	***
	LITFEI02	1.00	0.59			
	LITFEI03	1.42	0.78	0.17	8.49	***
	LITFEI04	1.21	0.66	0.15	8.01	***
	LITFIIA01	1.00	0.70			
	LITFIIA04	1.13	0.70	0.13	8.93	***
	LITFIIA02	0.65	0.43	0.11	6.13	***
	LITFIIC01	0.91	0.58	0.11	8.40	***
Transaccional	LITSPC01	1.00	0.65			
	LITSPC02	1.06	0.69	0.14	7.51	***
	LITSPC03	1.06	0.60	0.15	7.21	***
	LITSAEA01	1.00	0.71			
	LITSAEA02	1.08	0.79	0.10	11.19	***
	LITSAEA03	0.93	0.70	0.09	10.26	***
	LITSAEA04	0.96	0.69	0.10	10.10	***

*Nota.* Datos de investigación de campo obtenidos en AMOS. \*\*\*  $p < 0,001$ ) (Gaskin et al., 2019).

Para verificar la confiabilidad de las escalas, se calculó la confiabilidad compuesta (CR), Omega de McDonald ( $\Omega$ ) y alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). Según Hair et al. (2010) se considera el Omega de CR McDonald ( $\Omega$ ) como el grado en que los constructos observados se determinan como consistentes para medir el constructo latente, donde el valor recomendado es  $\geq 0,60$ .

En este estudio los valores están por encima del parámetro mínimo, demostrando que hay confiabilidad en las escalas. Se obtuvo el coeficiente alfa de Cronbach superior a .77, reafirmando la consistencia de la confiabilidad (Tabla 5).

**Tabla 5.** *Confiabilidad de las Escalas Estilos de Liderazgo, Capital Social Interno y el Intercambio del Conocimiento Organizacional*

Construcciones	CR = omega de McDonald's ( $\Omega$ )	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )
Explícito	.92	.91
Tácito	.86	.81
Cognitivo	.86	.85
Relacional	.84	.81
Estructural	.71	.77
transformacional	.87	.90
Transaccional	.80	.80

*Nota.* Elaboración propia con datos de investigación de campo obtenidos en AMOS.

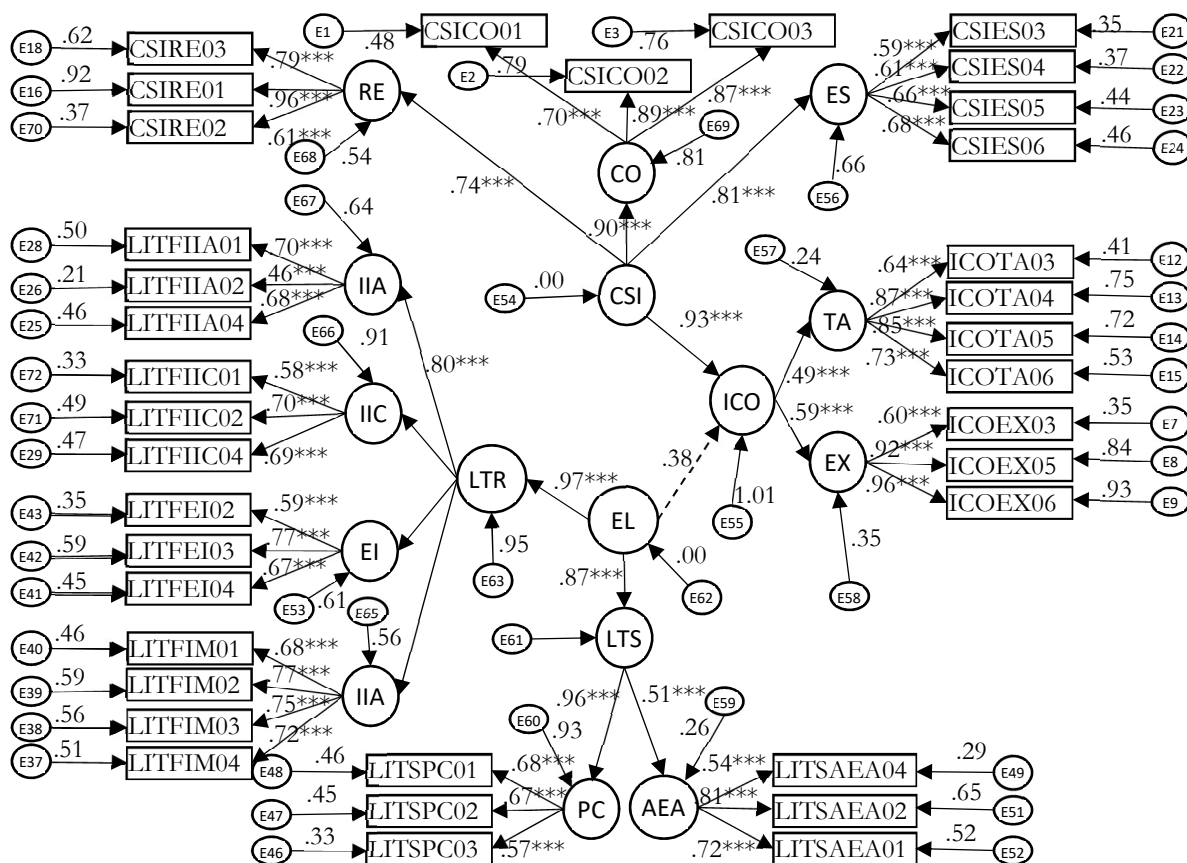
## Análisis y Resultados

Se analizó la relación de los constructos presentados en el modelo teórico mediante el modelado de ecuaciones estructurales, utilizando el software estadístico IBM SPSS Amos 24.0.0.0.

Los resultados del modelo estructural (Figura 2) muestran un buen ajuste, alcanzando en la mayoría de los índices un nivel de excelencia (Tabla 6).

Respecto a las hipótesis extraídas de la revisión de la literatura, los autores encontraron una relación positiva y significativa entre CSI y ICO ( $\beta = 1,08$ ;  $p = 0,00$ ), por lo que se aceptó H1. Respecto a EL encontraron una relación positiva no significativa ( $\beta = 0,08$ ;  $p = 0,327$ ), por lo que se rechazó H2.

**Figura 2.** Modelo SEM de las Relaciones entre Liderazgo y Capital Social Interno con el Intercambio del Conocimiento Organizacional



Nota. Elaboración propia, donde (\*\*\*)  $p < 0,001$ ; Gaskin et al., 2019).

**Tabla 6**

*Índice de Ajuste para Diseño SEM de las Relaciones entre Estilos de Liderazgo y Capital Social Interno con el Intercambio del Conocimiento Organizacional*

De los datos al modelo	Diseño estructural
Chi cuadrado (CMIN)	886.63
Grados de libertad (DF)	579
Relación de discrepancia (CMIN/DF)	1.53
<b>Ajuste</b>	
Residuos cuadráticos medios (RMR)	.13
Bondad de ajuste (GFI)	.86
Índice de bondad de ajuste ajustado	.84
Bondad de ajuste parsimoniosa	.75
<b>Comparaciones básicas:</b>	
Índice de bondad de ajuste normalizado (NFI)	.83
Índice de ajuste relativo	.81
Índice de ajuste incremental	.93
de Tucker- Lewis (TLI/NNFI)	.93

De los datos al modelo	Diseño estructural
Índice de ajuste comparativo (CFI)	.93
<b>Medidas de ajuste de la parsimonia:</b>	
Ratio de parsimonia	.92
Parsimonia del ajuste normalizado	.76
Parsimonia de ajuste comparativo	.86
<b>Medidas de discrepancia poblacional:</b>	
Parámetro de no centralidad	307.64
Error cuadrático medio de aproximación (RMSEA)	.04

*Nota.* Índices Aceptables para: SRMSR < 0,050; IGF > 0,90; CFI > .95; RMSEA > .05 (Valdés et al., 2020); (CMIN/DF > 5 = Terrible; > 3 = Aceptable; > 1 = Excelente), (CFI < 0,90 = Terrible; < 0,95 = Aceptable; > 0,95 = Excelente), (SRMR > 0,10 = Terrible; > 0,08 = Aceptable; < 0,08 = Excelente), (RMSEA > 0,08 = Terrible; > 0,06 = Aceptable; < 0,06 = Excelente) (Hu & Bentler, 1999).

## Discusión

Según Medina (2017), la importancia del Intercambio de Conocimiento Organizacional (ICO) radica en su contribución al proceso de innovación, la reducción de costos relacionados con productos y servicios, y la creación de mecanismos que faciliten el intercambio de conocimiento dentro de la organización. Además, el ICO permite el uso efectivo y la generación de nuevo conocimiento, al tiempo que fortalece la toma de decisiones de la alta dirección.

Los hallazgos de este estudio respaldan las relaciones empíricas entre el Estilo de Liderazgo (EL) y el Capital Social Interno (CSI) con el ICO. Sin embargo, el CSI demostró una influencia más fuerte en el ICO. Los resultados sugieren que, cuando los empleados confían en sus colegas en momentos de necesidad, se apoyan mutuamente en el desarrollo de nuevas ideas y mantienen relaciones interpersonales positivas, el intercambio de conocimiento se ve potenciado. Los empleados que son conscientes de sus propias habilidades, conocimientos y competencias, y que contribuyen a las relaciones informales y al diálogo constructivo durante situaciones adversas, desempeñan un papel significativo en el fortalecimiento del ICO tácito y contribuyen aún más intensamente al ICO explícito.

Estos resultados confirman los hallazgos de Medina (2017), quien estableció una estrecha conexión entre el CSI y el proceso de intercambio de conocimiento. Asimismo, corroboran los estudios de Hoang y Truong (2021) y Terry et al. (2013), quienes enfatizaron que todas las dimensiones del CSI (relacional, cognitiva y estructural) están asociadas con el ICO.

Además, los resultados validan el estudio de Masa'deh et al. (2016), que identificó una relación positiva entre el EL transaccional y el ICO. Sin embargo, en el presente estudio, aunque la relación fue positiva, no alcanzó significancia estadística. Esto contradice los hallazgos de Durán y Castañeda (2015), quienes reportaron una correlación significativa entre el EL transaccional y el ICO. Dada la divergencia en los resultados, se requiere mayor investigación para aclarar y confirmar la contribución del EL al ICO.

Asimismo, los hallazgos son consistentes con los de Durán y Castañeda (2015), quienes informaron una correlación no significativa entre el EL transformacional y el ICO.

## Conclusion

Este estudio se centró únicamente en un solo nivel educativo. Incluir otros niveles educativos podría arrojar resultados e impactos diferentes.

Una oportunidad para que las instituciones logren un intercambio de conocimiento organizacional (ICO) efectivo radica en la consolidación del Capital Social Interno (CSI), particularmente cuando los objetivos compartidos, la comprensión mutua en redes sociales formales e informales, la buena voluntad en las relaciones laborales, las normas y la confianza facilitan la coordinación y colaboración dentro de la organización. Estos hallazgos proporcionan información valiosa para disciplinas relacionadas con la formación en gestión y los procesos organizacionales internos, resaltando el valor del conocimiento práctico de los empleados (conocimiento tácito) y la importancia de gestionar y fortalecer las dimensiones estructural, cognitiva y relacional del CSI.

Esta investigación ofrece escalas de medición confiables y válidas para evaluar los esfuerzos institucionales en ICO, el desarrollo del CSI y la identificación de los tipos predominantes de Estilo de Liderazgo (EL). Estas escalas también pueden servir como referencia para futuros estudios empíricos sobre estos constructos. Investigaciones futuras deberían explorar modelos de ICO que integren variables adicionales, examinar la relación directa entre CSI y EL, y aplicar el instrumento de medición en instituciones educativas de nivel básico y superior para contrastar resultados y relaciones.

## Referencias

- Aguirre, M. H., & Villarreal, Á. M. (2012). El liderazgo estratégico. Revisión de las teorías más relevantes acerca de la dirección y propuesta del liderazgo estratégico: *Buscando la excelencia en la administración de la empresa. Contribuciones a la Economía*, 1(23), 1—23. <http://www.eumed.net/ce/2012/amva.html>
- Álamo, M., & Falla, D. (2023). Transformational leadership and its relationship with socio-emotional and moral competencies in pre-service teachers. *Psychology, Society & Education*, 15(1), 48-56. <https://doi.org/10.21071/psye.v15i1.15552>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Alonso, E. R. A, & Vega, L. O. (2024). Modelo teórico para la gestión del capital intelectual para el desarrollo de capacidades dinámica. *Universidad Y Sociedad*, 16(1), 385-397. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4340>
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1—8. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2883>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set*. (3rd ed.), Redwood City, CA Mindgarden. [http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602\\_2](http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2)
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership

- questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441—462.  
<https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Baro, M. (2012). Percepciones sobre capital social en argentina. *Global Media Journal*, 9(17), 1—17. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68723565001>
- Bass, B. M. (1988). The inspirational process of leadership. *Journal of Management Development*, 7(2), 21—31. <https://doi.org/10.1108/eb051688>
- Boso, G. A., Millán, M. F., & Sanchez G. L. K. (2024). Gobernanza comunitaria de los sistemas de agua potable rurales en un contexto altamente privatizado. *Agua y Territorio*, 23. 297-312. <https://doi.org/10.17561/at.23.7207>
- Bueno, E. (2002). El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2), 157—176. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231318274003.pdf>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Ed. Harper y Grow.
- Carranza, O. G., Muro M. J. M., & Coronado Q. J. (2011). Modelo confirmatorio de relación entre liderazgo y género en empresarios. Pequeña y mediana empresa, Guadalajara, México. [In Proceedings of the XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. UNAM] pagina 2.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1971). Dinámica de grupos, investigación y teoría. Trillas.
- Castillo, R. E. R., Mejía, A. G., & Smida, A. (2013). El capital social organizacional de la pequeña empresa innovadora: Un ensayo de medición en las ciudades de Cali y Medellín. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 356—367. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.010>
- Contreras-Pacheco, O. E., Lesmez-Peralta, J. C., & Vecino-Arenas, C. E. (2019). Intercambio de conocimiento, motivación intrínseca y congruencia de valores en instituciones microfinancieras. *Revista Espacio*, 40(24), 3—16. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n24/a19v40n24p03.pdf>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. *In Proceedings of Nebraska Symposium on Motivation*, 38, 237-288. University of Nebraska Press.
- Delgado-Verde, M., Martín-de-Castro, G., Navas-López, J. E. & Cruz-González, J. (2011). Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 14(4), 207-221. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80722239001>
- Domínguez, M. J. M., Rodríguez, T. E., & Díaz, Y. M. P. (2023). Influencia del liderazgo en gestión del conocimiento y eficiencia hospitalaria. *Gaceta sanitaria: Órgano oficial de la Sociedad Española de Salud Pública y Administración Sanitaria*, 37(1), 48. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2023.102342>
- Durán, G. M., & Castañeda, D. I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135—147. <https://doi.org/10.14718/ACP.2015.18.1.13>
- Fernández, I. C., Unamuno, A. A., & Urkidi, D. I. (2005). Capital social organizacional: la capacidad auto-regenerativa de las organizaciones. *Revista Vasca de Economía*, 2(59), 48—69. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2009006>
- Galton, F. (2000). *Hereditary genius*. McMillan. <http://www.mugu.com/galton/books/hereditary-genius/text/pdf/galton-1869-genius-v3.pdf>
- Gaskin, J., James, M., & Lim, J. (2019). *Master validity tool*. AMOS Plugin.

- Gordon, R. S. (2005). Confianza, capital social y desempeño de organizaciones: Criterios para su evaluación. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 47(193), 41—55.  
<https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2005.193.42472>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (quinta edición, Prentice hall.
- Hanifan, L. J. (1916). The Rural School Community Center. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 67(1), 130—138.  
<https://doi.org/10.1177/000271621606700118>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, T. C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (primera edición). Mcgraw-Hill Interamericana.
- Hoang, T. N., & Truong, C. B. (2021). The relationship between social capital, knowledge sharing, and enterprise performance: Evidence from Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(11), 133—143.  
<https://www.academia.edu/download/86041538/JAKO202130254041997.pdf>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling. A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1—55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Jaques, P. A., & Viccari, R. M. (2006). *Considering students' emotions in computer-mediated learning environments*. In Z. Ma (Ed.), *Web-based intelligent e-learning systems: Technologies and applications* (122-138). Information Science Publishing.
- Juárez Díaz, D., Coria Páez, AL y Tejeida Padilla, R. (2019). Impacto del capital social e innovación en la competitividad de productores de amaranto en México. *Mercados Y Negocios*, (40), 105—128. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i40.7376>
- Kang, Y. J., Kim, S. E., & Chang, G. W. (2008). The impact of knowledge sharing on work performance: An empirical analysis of the public employee's perceptions in South Korea. *International Journal of Public Administration*, 31(14), 1548—1568.  
<https://doi.org/10.1080/01900690802243607>
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento*. (cuarta edición), Mc Graw Hill.
- Lazkano, A. A., Ayerbe, M. E., Barandiarán, X. I., Mujika, A. A., Ayerbe, O. M., & Plazaola, A. A. (2005). El capital social de las organizaciones y su entorno conceptualización teórica, medición e intervención en la generación del capital social. *Revista Vasca de Economía*, 2(59), 14—47. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2009004>
- Lee, H. W., & Yu, C. F. (2011). Effect of organizational relationship style on the level of knowledge sharing. *International Journal of Manpower*, 32(5), 677—686.  
<https://doi.org/10.1108/01437721111158260>
- Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3), 315—332.  
<https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Martínez, J. R. M. (2020). *Liderazgo e inteligencia emocional de egresados en las organizaciones de Tabasco*. [Unpublished doctoral dissertation]. Universidad Autónoma de Guadalajara Campus Tabasco.
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance. *Journal of Management Development*, 35(5), 681—705. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>



- Matzler, K., & Mueller, J. (2011). Antecedents of knowledge sharing: Examining the influence of learning and performance orientation. *Journal of Economic Psychology*, 32(3), 317—329. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2010.12.006>
- Medina, G. V. (2017). Gestión del conocimiento y capital social: Su relación en contextos universitarios. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 28(3), 1—16. <http://scielo.sld.cu>
- Mendoza, I., Escobar, G., & García, B. (2012). Influencia del Liderazgo Transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación Universidad La Salle*, 10(38), 189—206. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34224543013>
- Morán, D. G., & Alvarado, C. D. G. (2010). *Métodos de investigación* (primera edición). Pearson.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242—266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Noble, A. J., Morris, B., Bonnett, L. J., Reuber, M., Mason, S., Wright, J., Pilbery, R., Bell, F., Shillito, T., Marson, A. G., & Dickson, J.M. (2024). ‘Knowledge exchange’ workshops to optimise development of a risk prediction tool to assist conveyance decisions for suspected seizures – Part of the Risk of ADverse Outcomes after a Suspected Seizure (RADOSS) project. *Epilepsy & Behavior*, 151, 1525-5050. <https://doi.org/10.1016/j.yebeh.2023.109611>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating company. Oxford University Press
- Ouakouak, M. L., & Ouedraogo, N. (2018). Fostering knowledge sharing and knowledge utilization. *Business Process Management Journal*, 25(4), 757—779. <https://doi.org/10.1108/bpmj-05-2017-0107>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Sánchez-Muñoz, J. C., & Silva-Gorozaebel, J. J. (2024). Impactos de inversiones públicas y/o privadas en el capital social de América Latina. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 7(S1), 234-247. <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/816/818>
- Silva-Giraldo, C. A., Rueda-Mahecha, Y. M., & Moreno-Suárez, A. M. (2024). Las redes colaborativas y el uso de las TIC en las nuevas comunicaciones organizacionales. *Visual review*, 10, 2 – 13. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v10.4603>
- Soares, W., Duarte, M., Calle, A. M. A., & Miranda S. I. (2023). Capital social y apoyo monetario en la migración irregular Brasil-Estados Unidos. *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 34(2), 166-186. <https://doi.org/10.5565/rev/redes.975>
- Terrén, L. E. (2004). Las organizaciones educativas como sistemas de comunicación: Un enfoque micropolítico. *Revista Iberoamericana de Educación*, 36, 189—214. <http://rieoei.org/rie36a10.htm>
- Terry, T., Lee, G., Paek, S., & Lee, S. (2013). Social capital, knowledge sharing, and organizational performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 683—704. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-Jan-2012-0010>
- Urhan, B., Nagihan, Y. T., Şimşek, G., Albayrak, E. S., Güdekli, I. A., Hoştut, S., Begüm Birsen, B. A. Ç. (2024). Social media use and social capital: Social media usage habits and perceptions of school administrators. *Heliyon*, 10(1), 2405-8440. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23293>
- Valdés-Cuervo, A. A., García, V. F., Torres, A. G., & Urías, M., & Grijalva-Quinonez, C. (2020). *Medición en Investigación Educativa con Apoyo del SPSS y el AMOS*. (1a. edición)

- Departamento de Educación, Instituto Tecnológico de Sonora.  
<https://www.researchgate.net/publication/341622791>
- Vargas, F. G. (2002). Hacia una teoría del capital social. *Revista de Economía Institucional*, 4(6), 71—108. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41900604>
- Vidales Flores, L., Mendoza Martínez, I., & Xochitototl Nava, V. (2023). Influencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en la responsabilidad social corporativa, la imagen y reputación, así como en variables de resultado organizacional. *Contaduría Y Administración*, 69(3), 324-347  
doi:<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4708>
- Zapata, S. J. L. (2023). Influencia del intercambio de conocimiento tácito en ventas en la venta cruzada y en la segmentación de clientes en MiPymes. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(2), 1111–1129.  
<https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.672>