

**Modelo De Respuesta a la Eficiencia Operacional. La Influencia de la Transferencia de
Conocimiento, el Desempeño Individual y la Confianza en el Liderazgo.**

Jorge Mario Rodriguez Cuevas

Universidad De La Sabana

Facultad En Psicología Y Ciencias Del Comportamiento

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría En Gerencia y Desarrollo de Personas

Asesor: PhD. Juan Guillermo Sandoval

Octubre 13, 2023

Introducción

En el marco de gestión de las organizaciones, conforme las necesidades inherentes de competitividad y sostenibilidad incrementan, la importancia de las actividades propias de transferencia de conocimiento (TC), desempeño individual (DI) y confianza en liderazgo (CI) cobran mayor relevancia. De acuerdo con Bernal, Turriago y Hoyos (2010), el conocimiento en el entorno empresarial se manifiesta como una estrategia clave de competitividad. La exigencia del mercado requiere el desarrollo y la medición de actividades de TC y desempeño que generen impacto en los resultados. En este contexto, gestionar la economía de conocimiento se manifiesta como un factor clave y por ende se hace relevante indagar en mecanismos para su creación, medición, transformación y transferencia (Calvo Giraldo, 2018). En las economías basadas en el conocimiento la gestión de este último es un referente estratégico clave en las organizaciones, como factor que influencia otras prácticas de gestión (Li, Zhang, & Zhang, 2013).

De acuerdo con Gómez Hernández (2009), sin la existencia de un modelo que permita valorar los procesos por los cuales pasa el conocimiento en las empresas, no es posible gestionar este y aún menos expresarlo como una ventaja competitiva. Ahora bien, migrando de la premisa de TC desde un énfasis competitivo hacia un énfasis de eficiencia operacional (EO), se aumenta el valor de su significado, debido a que las organizaciones dan un mejor manejo interno de sus recursos (Bedoya Dorado, 2015).

Estudios como los de Chung Alva & Espinoza Pov (2020) sugieren que las prácticas de gestión de conocimiento pueden mejorarse en función a la mejora del liderazgo transformacional, implicando un valor de influencia efectivo al momento de conceptualizar su dinámica relacional. Paralelamente el liderazgo en empresas de manufactura cohesiona una

relación fundamental positiva para el desempeño, en aras de alcanzar los objetivos que implican desarrollar compromiso (Raharjo Sulistiasih , 2019).

Según, Zhang, & Zhang (2013), es posible emplear un enfoque de análisis estadístico, que permita crear modelos para la caracterización de prácticas basadas en transferencia de conocimiento y aprendizaje, y relacionarlas con otros factores de la organización. Por ejemplo, Hughes & Hodgkinson (2020), desarrollaron un estudio cuyo objetivo fue examinar la capacidad de planificación estratégica a través de la teoría basada en el conocimiento.

En concordancia con lo anterior, atendiendo a un marco organizacional donde los factores de gestión pasan por un conjunto de dinámicas que derivan en resultados, resulta esencial según Shahmehri et al. (2014), entender la gestión como un proceso integrado y estratégico que al hacerlo coincidir con el desempeño individual y el de la organización permite a esta encaminarse al éxito . En el estudio realizado por Sankowska. (2016), la EO toma un papel relevante al relacionarse con otros campos de gestión tales como la innovación y la posición de mercado. En ese mismo sentido, se hace relevante relacionar variables tales como la TC, la CL y el DI para que trasciendan a un nivel de mayor relevancia en relación con la EO.

En consecuencia, en entornos organizacionales volátiles, complejos y ambiguos, la falta de caracterización y conocimiento preciso en la dinámica de interacción de las variables de gestión y su dinámica relacional se manifiesta como un factor a administrar. Atendiendo a lo anterior de acuerdo con Tseng & Lee (2012), la mejora en la capacidad dinámica de las organizaciones aumenta el desempeño organizacional de estas y a su vez brinda ventajas competitivas.

En la literatura existe poca evidencia del papel de variables como la TC, la CL y el DI con relación a la EO. En particular en industrias de manufactura. De esta manera el presente estudio busca abordar la siguiente pregunta de investigación:

¿Existen efectos de la TC la CL y el DI sobre los resultados de EO, en una empresa colombiana del sector industrial dedicada a la manufactura y comercialización de productos para la construcción y el hogar?

Para responder a esta pregunta el objetivo general, del presente estudio es explorar las relaciones de la TC, la CL y el DI y sus posibles efectos sobre la EO. Para ello se parametriza y se pone a prueba un modelo de ecuaciones estructurales, que permitirá comprender de manera más profunda estas relaciones y sus mecanismos de interacción.

El poder identificar estas interacciones y sus posibles efectos, puede ser útil para las organizaciones y sus directivos por cuanto permitirá diseñar estrategias, programas y planes de gestión de personas a través del fortalecimiento de los atributos de sus líderes, la formación en competencias duras y blandas de los colaboradores y el desarrollo de una cultura de calidad en la organización.

En línea con lo anteriormente señalado, esta investigación apunta a los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las relaciones y efectos propuestos en el modelo conceptual a través de las técnicas basadas en la varianza de modelos de ecuaciones estructurales (PLS-SEM).
- Identificar en la literatura evidencia teórica y empírica que relaciona las variables planteadas.
- Analizar los hallazgos a partir de los antecedentes teóricos y empíricos.

- Identificar las implicaciones para la gestión de personas en las organizaciones.

Revisión de Literatura

Transferencia de conocimiento.

En la década de los 80s los principios manifiestos para la gestión del conocimiento consolidaban su relevancia como un constructo sólido de administración en contextos empresariales desafiantes (Wiig, 1997). Así mismo, acorde con Nonaka (2007) esta gestión contempla un principio inequívoco de relevancia al expresarse como una ventaja competitiva perdurable desde la perspectiva del proceso de crear, implementar y transferir.

Para Kumar & L.S (2009) la TC se define como “un proceso de intercambio de conocimiento explícito o tácito entre dos agentes, durante el cual un agente recibe y utiliza deliberadamente el conocimiento proporcionado por otro” (p. 167). En efecto, se enmarca el conocimiento explícito ligado a través de la conciencia, los sentidos y habilidades y el tácito a través de la acción, los valores y las emociones (Nonaka & Von Krogh, 2009).

Para Alavi & Leidner. (2001) la TC es un proceso primordial en la organización, ya que a través de la sinergia de esta se impulsan los flujos de información y los procesos comunicacionales. En concordancia, para las dinámicas relacionales de los contextos donde la TC se gestiona, según Krylova et al. (2016) esta no solo se limita de forma única como un proceso de intercambio emisor y receptor, sino que se construye a partir de un proceso en red donde participan grupos de interés que priorizan el impacto del conocimiento como un producto preciso que sustrae resultados.

Ahora bien, la TC también es considerada como un parámetro crucial en las organizaciones si se tienen mecanismos adecuados para manifestar los procesos de transferencia y así expresar esta como una ventaja estratégica (Shen et al., 2015). Por consiguiente, para Mian

M & Koskinen (2008) existen mecanismos adecuados por donde pasa la TC, y donde estos se relacionan de forma contundente con la cultura organizacional para aceptar, adoptar y utilizar el conocimiento. En consecuencia, desde una perspectiva de nivel organizacional en función de los mecanismos de interacción con la TC se sustraen relaciones que abarcan dinámicas entendidas desde el desarrollo del liderazgo. Así mismo, diferentes modelos teóricos, tales como el de Mokhtar et al. (2013) evalúan los efectos mediadores de diferentes factores como el liderazgo, sobre la cultura organizacional y lo que esta sustrae.

Para Vargas Salgado & Gómez-Bull (2021) el liderazgo transformacional influye en el desempeño operativo a través de la mediación de la TC en contextos organizacionales de carácter industrial. Así mismo, en entornos similares la TC y la confianza en los compañeros muestran relaciones significativas y positivas para compartir y construir nuevas formas de trabajar (Vargas Salgado et al., 2023).

Siguiendo la línea de lo expuesto, en la consolidación de resultados, puestos al servicio de la razón de ser de las organizaciones, cobra notoriedad valorar el aporte de la TC en función a la percepción de los trabajadores conforme al grado de confianza que experimentan y respecto a la dirección del liderazgo en su entorno. De acuerdo con Bell DeTienne et al. (2004) sin líderes efectivos, los trabajadores no estarán impulsados a hacer parte de las dinámicas de la TC que juegan un rol crucial en la cultura de las empresas.

Por ello a partir de lo anteriormente señalado, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

H1: Existe una relación positiva entre la transferencia de conocimiento y la confianza en el liderazgo

Confianza en el liderazgo

Explorar en qué medida un marco de gestión organizacional, comprendido en acciones, cualidades y comportamientos de personas, deriva en interpretaciones y evaluaciones orientadas al liderazgo, sustrae un objeto de análisis esencial en ámbitos empresariales.

Metaanálisis como los de Dirks & Ferrin. (2002) definen la CL como “Una creencia o percepción que tiene el seguidor y se mide en consecuencia; no es una propiedad de la relación ni del líder per se” (p. 612). Esta confianza se aborda desde dos perspectivas; la primera basada en las relaciones, explicando la naturaleza en el modo de operar entre el líder y seguidor y la segunda basada en el personaje.

Schoorman et al. (2007) definen la confianza en contextos organizacionales, como un constructo basado en relaciones, aquellas que se amparan en dimensiones de análisis como el tiempo, reciprocidad, afecto, emoción y cuestiones transculturales entre otras. De acuerdo con Phong & Dung Thi. (2022) la CL es un parámetro esencial de las relaciones que impactan los resultados y los beneficios que trae esta son significativos para generar una ventaja potencial (Goodwin et al., 2011). Así mismo Omar et al. (2016) destacan que es un aspecto crucial para generar afinidad, desarrollando identidad con la organización en la que se trabaja.

Para Agote et al. (2016) La confianza es esencial para el liderazgo y esta puede ser expresada como una variable mediadora relevante. Con buen fin, hallazgos como los de Fischer et al. (2020) reafirman la confianza como un constructo multidimensional que se relaciona con distintos resultados organizacionales. Pasando a una premisa donde se orienta el desempeño de los empleados como uno de los resultados anteriores. Se evidencia para Lyubovnikova et al. (2017) que el liderazgo influye en el desempeño a través de mecanismos de mediación y estudios como los de (Liu, Zhu, & Yang, 2010) han confirmado una asociación positiva entre estos.

Ahora bien, para el constructo general de CL y desempeño, estudios como los de Koohang, et al. (2017) revelan una conexión lineal y significativa entre estos. Si hacemos énfasis en la CL Ping Chen et al. (2011) confirman que la CL desempeña un papel mediador entre el desempeño de los empleados y sus funciones. Así mismo, modelos de ecuaciones estructurales como los de Cho & Poister. (2014) afirman que las practicas gerenciales que se llevan de forma correcta influyen en la CL de los empleados y a su vez en los resultados de desempeño de estos.

Desde una perspectiva alineada con “Great Place to work” Smithey Fulmer et al. (2003) evidenciaron en más de cien empresas categorizadas con este título, que las relaciones positivas con los empleados se traducen en un activo intangible y duradero. En consecuencia, puede constituir una fuente de ventaja competitiva sostenible para estas.

En efecto, a partir de lo anteriormente relacionado, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

H2: Existe una relación positiva entre la confianza en el liderazgo y el desempeño individual.

Eficiencia Operacional

Para Gharfalkar et al. (2018), la eficiencia cohesiona su relación de significado en función de que tan bien se hace algo. En el contexto operacional, esta representa la métrica en que tan bien se relacionan los recursos de operar con el beneficio captado por la organización (Sartori et al., 2023). Estudios como los de Monge et al. (2013) consideran como la EO, puede relacionarse con otras variables. En efecto se pueden valorar medios de relación que se asocian con capacidades de administración en enfoques de control y maximización de ingresos (Nicholson & Stevens, 2022).

En entornos de competitividad desafiantes, la EO se posiciona en andamiajes, donde las formas de gestionar en pautas y prácticas estructuradas son cruciales (Sankowska, 2016).

Atendiendo lo anterior, se centra la EO, en un marco donde se busca maximizar la utilización de recursos (Vasanthraj et al., 2023). Si bien la alineación certera de un marco de gestión eficiente radica en la potencia de impulsar el crecimiento y la rentabilidad, en este se sustraen variados medios por los que se pasa para alcanzarla. Es así como la EO es producto de la conjunción de la gestión de diferentes factores.

En línea con lo anterior, la TC se destaca como un factor estratégico que interactúa con mecanismos que logran ventajas competitivas resultantes en EO (Jasimuddin & Zhang, 2009). Ahora bien, la TC puede intervenir activamente con la eficiencia haciendo énfasis en la capacidad de divulgación y absorción (Aquino & De Castro, 2017) esto implica su racionalización en búsqueda de resultados que agregan valor. Por ende, la TC se manifiesta como un elemento que interviene en el desempeño y la eficiencia de los negocios. Lo anterior lo avalan estudios como los de Ogunkoya et al. (2021) en veinte empresas de manufactura donde se evidencia el efecto significativo de la TC en la relación directa en el desempeño organizacional.

El constructo contemporáneo de conocimiento pone de manifiesto que la TC es relevante en los procesos de negocio para obtener resultados de alto desempeño (Lombardi, 2019) lo anterior implica magnificar su mecanismo de mediación en la EO.

Por consiguiente, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

H3: Existe una relación positiva entre la transferencia de conocimiento y la eficiencia operacional.

Desempeño Individual

Distintos constructos, se usan para valorar los mecanismos de contribución de los trabajadores a los objetos misionales de las organizaciones. Entender desde la perspectiva de la efectividad como el buen desarrollo de las responsabilidades y tareas promueven el logro de los resultados, inscriben un valor necesario para el éxito empresarial.

Campbell et al. (1990) define el desempeño como “cosas observables que hace la gente. (es decir, comportamientos) que son relevantes para los objetivos de la organización” (p. 314). En ese sentido, para Bautista et al. (2020) el desempeño se constituye a través de dimensiones orientadas a la tarea, al comportamiento contraproducente y el contexto. No obstante, también es comprendido como el resultado en el trabajo, después del entrenamiento desarrollado (Na-nan & Chaiprasit, 2018). Así mismo, para Choudhary et al. (2017) el desempeño es aquel rendimiento esperado en un trabajo que se relaciona con la efectividad en la que los empleados contribuyen a los resultados de la organización. En términos de métricas el desempeño es aquel producto de gestión, mediante el cual se desarrolla el potencial y se cumple con las expectativas de la empresa (Na-Nan & Sanamthong, 2020).

Partiendo del enfoque en el DI puesto al servicio de los resultados, estudios como los de Call & Ployhart (2021) muestran que las empresas captan el valor del desempeño laboral y como este se traduce en fuente de competitividad para ellas. Así mismo una gestión contundente del desempeño genera una comprensión clara de las practicas que generan resultados en las empresas (Audenaert et al., 2019). No en vano, muchos factores pueden contribuir a los resultados de desempeño, tanto positivos como negativos, es así como este, juega un rol dinamico en función a la consecución de los objetivos organizacionales (Lyubykh et al., 2021).

En consecuencia, estudios como los de Garad et al. (2022) confirman que el buen manejo del liderazgo, contribuye significativamente al desempeño de los empleados y esto a su vez desencadena en la mejora de la EO de la organización.

En relación a lo anterior, el efecto del desempeño individual laboral en los resultados se presenta como un factor relevante a considerar. Para ello, entenderlo desde la postura de eficiencia a razón del cumplimiento, marca un referente para las buenas dinámicas de trabajo. Con utilidad, para Pearl et al. (2022) el desempeño de los empleados se visualiza como una fuerza impulsora para sostener e incrementar la EO en las organizaciones.

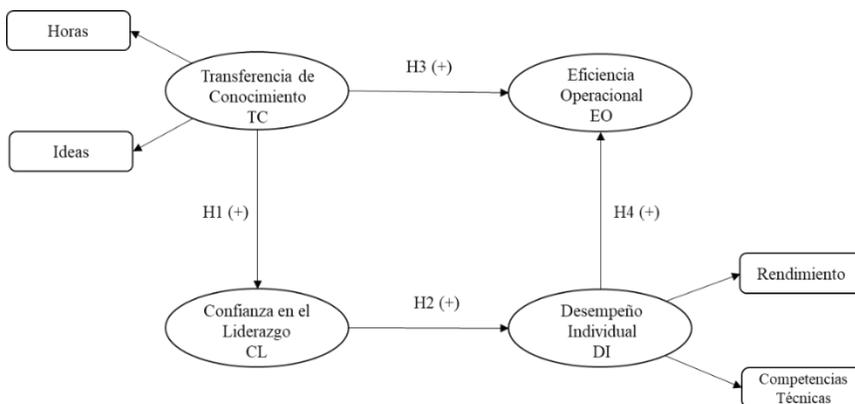
Por consiguiente se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

H4: Existe una relación positiva entre el desempeño laboral y la eficiencia operacional.

En la Figura 1, se exhibe el modelo conceptual de la investigación, el cual ha sido desarrollado desde una perspectiva basada en la revisión de la literatura.

Figura 1.

Modelo estructural de la investigación.



Método

Participantes

El estudio se llevó a cabo en una organización

del sector industrial dedicada a la manufactura y comercialización de productos para la construcción y el hogar ubicada en Cundinamarca Colombia. Las métricas usadas corresponden a la participación de 336 empleados de los cuales el 100 % pertenecen al área de operaciones y a su vez 16 áreas funcionales internas. A saber el 82 % de los participantes son hombres y el 18 % mujeres. El 34 % de los participantes se encuentra en un rango de edad entre 30 y 40 años, el 29 % entre 50 y 60 años, el 19 % entre 40 y 50 años, el 13 % entre 20 y 30 años y el 5 % mayor a 60 años de edad.

En relación con el nivel de cargo, se observa que el 100 % está a nivel operativo, atendiendo a la naturaleza de la organización. En cuanto a la antigüedad, en esta se tiene que el 39 % tiene menos de 10 años de antigüedad, el 28 % entre 10 y 20 años, el 18 % más de 30 años y el 15 % restante entre 20 y 30 años.

Siguiendo las recomendaciones de Hair et al (2017) el tamaño de muestra mínimo requerido para el desarrollo del análisis del modelo conceptual propuesto se calculó de forma a priori a mediante un análisis de poder estadístico utilizando el software G*Power 3.1.9.2. Se optó por un test de una cola, con un tamaño esperado del efecto de 0,10 siguiendo las recomendaciones lakens et al. (2018), un nivel de significancia convencional de 0,05, un poder estadístico esperado del 0,95, y con la definición de tres predictores a saber. Los resultados arrojaron, que el mínimo tamaño recomendado de la muestra para la estrategia de análisis era de 74.

Instrumentos.

La medición se desarrolló a partir del uso de métricas que se capturaron y consolidaron de la siguiente forma:

Transferencia de Conocimiento

Se consolidó la base de información asociada para las 2 variables observadas durante un año.

Horas:

Equivalentes a la cantidad de horas de formación que recibe un empleado, en consideración al sistema de gestión de la organización, para llevar a buen término el objeto misional de su cargo. A razón de 7 temas específicos a saber, salud y seguridad, mantenimiento autónomo, mantenimiento planeado, mejoramiento e innovación, medio ambiente, calidad y gestión temprana para proyectos.

Ideas:

Equivalentes a la métrica en cantidad de ideas de mejoramiento e innovación concebidas y gestionadas por persona en su área de trabajo y que derivan en cambios de proceso, producto y procedimientos.

Las anteriores estructuran la variable latente de TC.

Confianza en el liderazgo.

Se consolidó la base de información que captura la encuesta de “Great Place to Work” asociado al indicador de negocio “Trust Index” que se calcula con más de 50 parámetros de consulta que hacen parte de la encuesta y que fueron aplicados a todos los participantes. En esta encuesta se valoran 5 dimensiones a saber; imparcialidad, credibilidad, respeto, orgullo y camaradería bajo un marco general derivativo en la confianza con escala de valoración tipo likert de 5 puntos.

Desempeño Individual

Se consolidó la base de información asociada para las 2 variables observadas durante un año.

Rendimiento:

Equivalente a la calificación anual valorada en una escala likert de 5 puntos, que corresponde a la estimación mediante el cual el líder de área evalúa conjuntamente con el trabajador 15 aspectos. Dando cuenta la efectividad del cumplimiento de objetivos y responsabilidades alineadas con la estrategia organizacional y amparado bajo el marco del sistema de gestión de operaciones. Lo anterior se consolida, para finalmente obtener una calificación única por trabajador.

Competencias Técnicas:

Equivalente a la calificación anual valorada en una escala likert de 5 puntos, que corresponde a la estimación mediante el cual el líder de área evalúa conjuntamente con el trabajador 11 aspectos. Dando cuenta el conocimiento y las habilidades específicas para desempeñar el cargo a través de la gestión de actividades y experiencia. Lo anterior se consolida, para finalmente obtener una calificación única por trabajador.

Eficiencia Operacional.

Se consolidó la base de información asociada al indicador de cumplimiento porcentual durante un año. La anterior expresa la cantidad de ordenes de fabricación (pedidos de productos) que generan los clientes y la correcta respuesta en función al cumplimiento de la empresa a través de la gestión de sus trabajadores y mediante el buen uso de recursos asociados a costos, calidad y tiempos establecidos, amparados para entregar la propuesta de valor organizacional.

Procedimiento

Contando con la aprobación de la Dirección de Gestión Humana integral de la organización objeto de estudio, se procedió con la recolección y consolidación de los datos de análisis durante un año. Así mismo el uso de esta información fue avalada y amparada por las políticas de protección de datos, sin riesgo para los participantes y en razón a su uso con fines académicos. Para la información de TC se avalaron los datos de la variable observada horas a través del área de educación y entrenamiento y sus bases de datos en los planes únicos de formación. Para la variable Ideas se condolido la información de la data del programa de mejoramiento e innovación de la organización.

Consecuentemente para la variable latente CL los datos se consolidaron para la división de negocio y la muestra seleccionada por parte del área de gestión humana integral y desarrollo organizacional. Así mismo el DI con los datos de desempeño, captados y calculados a través de una personalización de software de la organización. Finalmente, los datos de EO captados desde el área de planeación y logística que enfatizan las razones de cumplimiento de la demanda respecto a la gestión de la operación.

Estrategia de Análisis.

Los análisis estadísticos se desarrollaron utilizando el método multivariante de la modelación de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales basados en el análisis de varianza (PLS-SEM, por sus siglas en inglés). Para Sarstedt et al. (2023) los modelos PLS-SEM convergen en ventajas que incluyen énfasis de predicción rigurosa, potencia para estimar modelos complejos y robustes de potestad estadística.

El anterior método fue seleccionado a razón que cohesiona de forma inherente la técnica para examinar las relaciones entre variables latentes que facilitan la explicación de datos observados y los constructos de mediación potencialmente existentes (Martínez Ávila & Fierro Moreno, 2018). Y a su vez se adhiere de forma estructurada y sistemática al objeto de investigación, teniendo en cuenta la interacción de variables para el modelo de análisis planteado.

Por otra parte, los modelos PLS-SEM consolidan dos enfoques de análisis; en primera instancia, se lleva a cabo la evaluación del modelo de medida, donde se consideran factores como la validez, colinealidad, la significancia y relevancia. En segunda medida, atendiendo a que la primera evaluación es satisfactoria, se procede a evaluar los modelos estructurales que valoran los coeficientes para cada uno de las relaciones propuestas en el modelo conceptual de la investigación (Hair et al., 2019).

Los resultados del PLS-SEM se evaluaron para los dos elementos descritos. Para el modelo de medida, se estimó la confiabilidad a través de los coeficientes rho_A y de confiabilidad compuesta (CR); la validez convergente a través de las cargas externas y del promedio de la varianza extraída (AVE) y en un último paso, la validez discriminante usando tanto el criterio de Fornell y Larcker (1981) como el método de correlaciones ratio heterorasgo - monorasgo (HTMT por sus siglas en inglés) propuesto por Henseler et al. (2015). Para la evaluación del modelo estructural se analizaron la varianza explicada, el tamaño del efecto, el efecto predictivo, la magnitud y la significancia estadística de los coeficientes para cada uno de los paths propuestos en el modelo conceptual de la investigación.

Resultados

Evaluación del modelo de medida.

La confiabilidad se evaluó mediante el método de consistencia interna. Las cuatro variables analizadas mostraron adecuados niveles de confiabilidad y tanto el coeficiente rho_A con la confiabilidad compuesta alcanzaron valores que en la literatura se consideran aceptables en modelos exploratorios dentro de las ciencias sociales (Diamantopoulos et al., 2012). En el caso del constructo de TC que obtiene el valor más bajo del coeficiente rho_A, se revisó el intervalo de confianza del bootstrap para 5000 muestras para analizar su significancia (Hair et al., 2017) la cual es adecuada en el límite superior al 97,5%. Estos hallazgos permiten asumir entonces que los constructos son confiables (ver Tabla 1).

La validez convergente indica qué tanto un constructo mide de forma similar otro constructo que hace parte del modelo conceptual. Este criterio de evaluación se desarrolló tanto a nivel de constructos como de indicadores observados. Como estimador para los constructos se usó el análisis de la varianza extraída (AVE), en el que valores superiores a 0,50 permiten considerar que el constructo comparte más de la mitad de su varianza con sus indicadores y un adecuado nivel de validez (Fornell & Larcker, 1981). A nivel de los indicadores observados, los criterios usados fueron las cargas externas en el que valores superiores a ,060 y el factor de inflación de la varianza (VIF) que evalúa posibles efectos de colinealidad donde valores inferiores a 5,0 se consideran apropiados para modelos iniciales (Fornell y Larcker, 1981). En resumen, todos los valores analizados cumplen con los valores de referencia lo que permite afirmar que todos los constructos y sus indicadores tienen validez convergente.

Tabla 1

Estadísticos de confiabilidad y validez del modelo de medida

Variable	Carga Externa	VIF	rho-A	CR	AVE
Transferencia De Conocimiento (TC)			0,582	0,827	0,705
Horas	,830***	1,201			
Ideas	,849***	1,201			
Confianza en el Liderazgo (CL)			1,00	1,00	1,00
Desempeño Individual (DI)			0,918	0,822	0,702
Competencias Técnicas	,707***	1,257			
Rendimiento	,950***	1,257			
Eficiencia Operacional (EO)			1,00	1,00	1,00

Nota. *** p <0,001; VIF = factor inflación de la varianza; rho, A = coeficiente correlación de Spearman; CR= confiabilidad compuesta; AVE = promedio de la varianza extraída.

La validez discriminante busca determinar que tanto un constructo es diferente de los otros constructos incluidos en el modelo. El criterio mayormente aceptado es el que indica que la raíz cuadrada del AVE debe ser mayor que la correlación entre los constructos (Fornell y Larcker, 1981) que se muestra en la Tabla 2. Para alcanzar mayor profundidad se desarrolló de forma adicional el procedimiento del ratio HTMT que mide la similitud entre las variables latentes. Se consideran apropiados valores menores a 0,85 y cuyos intervalos de confianza no contenga el cero entre los límites inferior y superior (Ver Tabla 3). Los resultados de los dos análisis descritos logran los criterios referidos en la literatura especializada lo que permite afirmar que los constructos del modelo tienen validez discriminante.

Tabla 2

Evaluación de la validez discriminante del modelo de medida a través del criterio de Fornell-Larcker

Constructo	TC	CL	DI	EO
Transferencia de Conocimiento (TC)	0,839			

Confianza en el Liderazgo (CL)	0,401	1,000		
Desempeño Individual (DI)	0,014	0,199	0,838	
Eficiencia Operacional (EO)	0,387	0,433	0,22	1,000

Nota. Raíz cuadrada del AVE en la diagonal; correlaciones entre constructos se muestran debajo de la diagonal

Tabla 3

Evaluación de la validez discriminante del modelo de medida a través del criterio HTMT

Constructo	TC	CL	DI	EO
Transferencia de Conocimiento (TC)	0,839			
Confianza en el Liderazgo (CL)	0,52 (0,444; 0,598)	1,000		
Desempeño Individual (DI)	0,329 (0,264; 0,488)	0,218 (0,118; 0,353)	0,838	
Eficiencia Operacional (EO)	0,514 (0,398; 0,625)	0,433 (0,358; 0,509)	0,256 (0,139; 0,363)	1,000

Nota: Raíz cuadrada del AVE en la diagonal; HTMT debajo de la diagonal; números entre los paréntesis representan el intervalo de confianza al 95% derivados del *bootstrapping* para 5000 muestras.

Evaluación del modelo estructural

Los resultados del modelo estructural se presentan en la Tabla 4. Respecto al efecto directo de la TC sobre la CL se encuentra un path positivo, estadísticamente significativo ($t = 12,307$; $p < 0,05$; CI, 0,340; 0,470) y que explica el 16% de la varianza del constructo; este hallazgo soporta la H1 del estudio. Igualmente se encuentra una relación positiva directa y estadísticamente significativa entre la CL y el DI ($t = 4,362$; $p < 0,05$; CI, 0,111 ; 0,290) lo que ofrece soporte empírico para la H2.

Así mismo, para H3 que propone una relación positiva y directa entre la TC y la EO ($t = 8,428$; $p < 0,05$; CI, 0,292 ; 0,471) se evidencia un path estadísticamente significativo que da soporte a la hipótesis de trabajo. Finalmente, para H4 se encuentra una relación positiva y estadísticamente significativa entre el DI y la EO ($t = 3,427$; $p < 0,05$; CI, 0,083 ; 0,333).

El tamaño del efecto se midió con el criterio expuesto por Cohen (1998) en el que un $f^2 > 0,02$ es débil; un $f^2 > 0,15$ es medio, y un $f^2 > 0,35$ es alto. En el presente estudio los efectos de la TC sobre la CL son medios ($f^2 0,190$): la CL sobre el DI es bajo ($f^2 0,040$); TC sobre EO ($f^2 0,180$) es medio y DI sobre EO ($f^2 0,060$) es bajo.

Tabla 4.

Estimaciones del modelo estructural

Hipótesis	Coef Path	Valor t	p – valor	95% CI	Decisión	f^2	R^2	$Q^2_{predict}$
H1 (TC → CL)	0,401	12,307	0,000	0,340 ; 0,470	Soportada	0,190	0,161	0,157
H2 (CL → DI)	0,199	4,362	0,001	0,111 ; 0,290	Soportada	0,040	0,040	-0,005
H3 (TC → EO)	0,384	8,428	0,000	0,292 ; 0,471	Soportada	0,180	0,196	0,144
H4 (DI → EO)	0,214	3,427	0,083	0,083 ; 0,333	Soportada	0,060		

Nota. 95% CI = Intervalo de confianza al 95% derivados del *bootstrapping* para 5000 muestras. f^2 = tamaño del efecto; R^2 = varianza explicada; $Q^2_{predict}$ = efecto predictivo.

Finalmente, se desarrolló el análisis del PLS predictivo para todos los constructos latentes definidos en el modelo conceptual a partir del cálculo del $Q^2_{predict}$ de acuerdo con el procedimiento sugerido por Shmuel et al. (2019). Acá si al comparar el valor RMSE (error cuadrático medio) con el valor LM (modelo de regresión lineal) de cada constructo observado se encuentran menores niveles de error en el primero y esto sucede para igual número de constructos, se establece entonces un poder predictivo medio.

Discusión

El objeto del presente estudio busco explorar mecanismos de interacción de la TC, la CL y el DI y sus efectos en relación con la EO, con el propósito de aportar evidencia empírica que sea útil para aplicar en los procesos de gestión de organizaciones del sector manufacturero. Para ello se propuso un modelo conceptual de cuatro hipótesis las cuales fueron soportadas a través de un análisis estadístico basado en modelos de ecuaciones estructurales a partir de esta evidencia.

Como resultado, en el marco de gestión organizacional de la operación manufacturera, es propio afirmar que para estas organizaciones corresponderá reforzar la gestión multidisciplinar que abarca la TC como elemento potenciador de los resultados y asegurarse que los mecanismos por los cuales pasa y se hace manifiesta, se encuentren blindados y potenciados por una gestión integral que caracterice y cuantifique el valor de aporte de esta. Lo anterior corrobora lo expuesto por Krylova et al. (2016) en relación con la importancia del impacto y por Alavi & Leidner. (2001) en relación con el flujo, así mismo la prioridad de gestión que según Mian M & Koskinen (2008) adquiere la TC al gestionarse fortaleciendo sus mecanismos.

No es en vano que, en las dinámicas organizacionales y en la interacción de diversos factores que pasan por una cultura donde la TC es un elemento clave, la práctica certera de esta, en conjunto con la CL, respalda los mecanismos para lograr una buena percepción y una buena orientación basada en el conocimiento, confirmando a Schoorman et al. (2007) que parte de la base de la CL como un constructo basado en relaciones y sustraído de múltiples resultados. En concordancia, al facilitar los procesos de la TC y en consecuencia la adquisición de conocimiento, la CL se verá fortalecida en virtud de los elementos de relación que esta implica, corroborando lo expuesto por Vargas Salgado et al. (2023), de cara con la relación positiva y significativa entre la TC y la CL para construir nuevas y adecuadas formas de trabajar.

Trabajadores más y mejor formados adoptarán mejores posturas frente al desarrollo de su trabajo y a su vez favorecerán las relaciones con las figuras de liderazgo y con las sinergias propias que intervienen en su entorno. Ahora bien, cuando los líderes son visualizados como figuras efectivas, competentes y enmarcadas bajo lineamientos éticos que ahondan en la cultura de las empresas, los trabajadores tendrán mayor disposición y compromiso para compartir el conocimiento con otros. Lo anterior implica la necesidad de promover la vinculación de la TC y la CL como elementos que surgen, cambian, se dinamizan y complementan para alcanzar los resultados deseados por la organización. Lo anterior, es coherente con lo planteado por Phong & Dung Thi. (2022) donde la CL es esencial en el impacto de los logros y según Goodwin et al. (2011) en la manifestación correcta de esta al expresarse como ventaja competitiva.

Así mismo, en culturas organizacionales donde la CL se incorpora como un factor relevante, será necesario hacer énfasis en cómo esta soporta el DI. Dado lo anterior, es apropiado intensificar el buen desarrollo de las estructuras que construyen las relaciones y afectan el buen desarrollo de las funciones del trabajador. Lo anterior, corrobora lo manifestado por Lyubovnikova et al. (2017) y Liu, Zhu, & Yang. (2010) desde la perspectiva de la influencia positiva de la CL y el DI. En concordancia, el DI tendrá que fortalecerse por la efectividad en el cumplimiento de objetivos y responsabilidades, el conocimiento y las habilidades específicas para desempeñar el cargo, dado que se encontrará influenciado de forma positiva por un buen despliegue de la CL.

Para apartados donde la CL constituye e interviene en procesos de comunicación, motivación y desarrollo del trabajador, se espera que el grado de contribución para el DI permita resultados determinantes. En efecto, ha de esperarse que un equipo de personas sea más productivo y se vea beneficiado al momento de gestionar su trabajo. Lo anterior corrobora lo expuesto por Ping Chen et al. (2011) y Cho & Poister. (2014) en relación con las prácticas

correctas de confianza que influyen en el desempeño. En línea con lo expuesto, los líderes que gestionan en fondo y forma, bajo un constructo de confianza, podrán captar inequívocamente un beneficio organizativo en pro de objetivos que conectan la razón de desempeño en un ambiente sano que promueve la confianza.

En la orientación con el DI, es necesario ratificar la importancia que en efecto tiene este en relación con la EO, confirmando a Monge et al. (2013) en pro de la relevancia que se deriva de la EO al relacionarse con otras variables. Cuando los trabajadores alinean sus competencias técnicas y su rendimiento de forma íntegra, se sustraen valoraciones y reconocimientos que promueven la acertada consecución de la EO, confirmando la relación expuesta por Choudhary et al. (2017) con el grado de contribución del DI para la consecución de objetivos.

Vinculando lo anterior, es congruente que las organizaciones deberán esforzarse por cuantificar, caracterizar, desarrollar y mejorar el DI atendiendo y corroborando a Call & Ployhart (2021) al momento de captar el valor del desempeño y traducirlo en competitividad. No en vano, mantener trabajadores competentes es crucial en términos de continuidad y sostenibilidad del negocio.

A razón de la EO, corroborando lo expuesto por Pearl et al. (2022), es meritorio entender y visibilizar la mejora en aquello que se mide. Partiendo de lo anterior, el DI deberá constituir una base sólida en la medida que se aprecie el verdadero nivel de aporte de este para la consecución de resultados, más aún en ámbitos de competencia donde la tecnología y la automatización se plantan como el presente y el futuro de la manufactura.

En términos y adición hacia la EO cabe resaltar que en efecto la TC es un factor relevante que vincula una cultura de aprendizaje con las formas de alcanzar el hito de la propuesta de valor en empresas de naturaleza como la del objeto de estudio. Partiendo de las

observaciones en contenido de formación y la aplicación de este, bajo esquemas de mejoramiento e innovación, es decir, aplicando lo transferido, se facilitan los medios que convergen al buen hacer de las funciones laborales. No obstante, en operaciones intensivas en mano de obra el componente de TC se manifiesta de forma más dominante al servicio de la disminución del error y la estimulación al cumplimiento de las demandas de competitividad vigentes, confirmando lo expuesto por Jasimuddin & Zhang. (2009) de cara al fuerte grado de intervención de la TC sobre la EO.

En concordancia, la gestión de la TC en ecosistemas de aprendizaje y en el estudio de las formas en las que el conocimiento se gestiona, es esencial enlazar esta con los resultados y el propósito misional de las empresas, confirmando estudios hechos como el de Ogunkoya et al. (2021) para efectos significativos de la TC en empresas de manufactura sobre la consecución de resultados. Para el anterior, incentivar enfoques diversificados que conecten directamente el contenido, la transferencia y la aplicación del conocimiento con una visión cultural, profunda y con sentido, desencadenará en una entrega de valor que el cliente quiere y necesita, en formas que promueven una síntesis llamada EO.

En suma, al identificar las interacciones anteriores y sus posibles efectos en los resultados organizacionales, es coherente afirmar que para esta organización se debe sostener, consolidar y mejorar de forma intensiva la transferencia y la aplicación del conocimiento en términos de utilidad, dado que la relación se encuentra soportada. Lo anterior, ahondando en mecanismos, donde los atributos de liderazgo confirman que los despliegues de este soportan el desempeño, en este aspecto se debe conservar una cultura sana que transforme las interacciones en resultados. Así mismo, partiendo de la utilidad de potenciar la gestión de personas hacia frentes de construcción de valor, cobra relevancia consolidar los mecanismos de relación para que se manifiesten y traduzcan en buenas dinámicas y con efectos más fuertes.

Finalmente, de acuerdo con los resultados sustraídos del análisis estadístico, el modelo cuenta con un poder predictivo medio, es decir que tanto las variables observadas como las latentes podrán ser utilizadas para predecir resultados a partir de nuevos datos. En consecuencia, este estudio surge como un punto de inicio para futuras investigaciones que muestren resultados con múltiples organizaciones de naturaleza diferenciada, con el fin de predecir si la interacción y los efectos de la TC la CL y el DI logran una mejor obtención de la EO.

Limitaciones

Si bien en buen término, este estudio explora los mecanismos de interacción de la TC, la CL y el DI sobre la EO que permiten explicar cuantitativamente las relaciones existentes entre variables, el mismo cuenta con limitaciones. En efecto, el carácter transversal exploratorio, parametriza un contexto específico, lo que implica un comportamiento inherente a solo este en tiempo y lugar. No obstante, este acercamiento permite analizar el comportamiento en este entorno en particular para brindar conclusiones basadas en las relaciones.

Dando cuenta de lo anterior, es pertinente clarificar que la información observada, los mecanismos de recolección e instrumentos fueron consolidados de una organización única y por ende los resultados no pueden ser generalizados, para ello se espera que en futuras investigaciones se consideren incluir organizaciones de diferente sector y naturaleza diversificada y así confirmar de manera más robusta la importancia en la exploración de los mecanismos de interacción de la TC, la CL, el DI y su efecto sobre la EO ó en caso contrario dar origen a nuevas relaciones mediadoras que expliquen de mejor forma la EO y el impacto explícito en la gestión organizacional y de las personas.

Conclusiones

En suma, se concluye que el presente estudio ofrece evidencia empírica asociada a la existencia del efecto que poseen la TC, la CL y el DI de cara a obtener resultados en la EO. Lo anterior, adiciona un aporte al conocimiento en la medida que caracteriza y explica con mayor precisión el efecto positivo de gestionar y relacionar estas variables con visión y sentido hacia los resultados.

Se demuestra que en la medida que se comprendan y gestionen la TC, la CL y el DI como variables que interactúan de forma dinámica, estas se manifestarán como un aliado y un potenciador al servicio de la EO. Lo anterior, para obtener los resultados que se necesitan, asegurando la satisfacción de los trabajadores y los clientes, en ambientes cada vez más desafiantes. Así mismo, se concluye que debe existir énfasis y relevancia en las organizaciones al momento de diseñar y ejecutar estrategias para la gestión de personas, mismas encaminadas a la formación competente de los trabajadores y su relación inherente con el liderazgo, que a su vez se debe traducir y cuantificar fielmente en el legítimo alcance de logros.

Finalmente, es propio considerar que el norte que conecta la consecución de resultados de EO, debe pasar por entornos donde la transferencia prime como medio para utilizar deliberadamente el conocimiento y este a su vez, enaltezca entornos donde la interacción de confianza en función del liderazgo promueva un correcto y justo desempeño. Lo anterior, para vivir con compromiso los elementos que se orientan a la entrega de valor, asegurando una realidad sostenible y equipos de trabajo más competitivos.

Referencias

- Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers' Emotions in Organizational Change Processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35-63.
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Aquino, H., & De Castro, J. (2017). Knowledge internalization as a measure of results for organizational knowledge transfer: proposition of a theoretical framework. *Tourism & Management Studies*, 83-91.
- Audenaert, M., Decramera, A., Bert, G., Verschuerec, B., & Van Waeyenberga, T. (2019). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: the role of consistency and LMX. *The international Journal of Human Resource Management*, 815-834.
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aguilar Panduro, E. J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 109-121.
- Bedoya Dorado, C. (2015). Gestión del conocimiento en el tercer sector, de la competitividad a la eficiencia organizacional. *Entramado*, 94-111.
- Bell DeTienne, K., Dyer, G., Hoopes, C., & Harris, S. (2004). Toward a Model of Effective Knowledge Management and Directions for Future Research Culture, Leadership, and CKOs. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 26-43.

- Bernal Torres, C. A., Turriago Hoyos, Á., & Sierra Arango, H. D. (2010). Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial. *AD-ministro*, 11-32.
- Call, M., & Ployhart, R. (2021). A Theory Of Firm Value Capture From Employee Job Performance a multidisciplinary perspective. *Academy of Management Review*, 572–590.
- Calvo Giraldo, O. (2018). La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones y las Regiones: Una Revisión de la Literatura. *Tendencias, Vol 19, Iss 1* , Pp 140-163 .
- Campbell, J., Mc Henry, J., & Wise, L. (1990). Modeling Job Performance in A Population of Jobs. *Personnel Psychology*, 313-333.
- Cho, Y., & Poister, T. (2014). Managerial Practices, Trust in the leadership, and Performance: Case of the Georgia Department of Transportation. *Public Personnel Management*, 179-196.
- Choudhary, N., Naqshbandi, M., Philip, P., & Kumar, R. (2017). Employee job performance The interplay of leaders' emotion management ability and employee perception of job characteristics. *Journal of Management Development*, 1087-1098.
- Chung Alva, V. M., & Espinoza Pov, J. L. (2020). Efecto Mediador De La Cultura Organizacional en La Relación Entre El Liderazgo Transformacional Y La Gestión Del Conocimiento. *Tzhoecoen*, 12(3).
- Dirks, K., & Ferrin, D. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 611–628.
- Fischer, S., Hyder , S., & Walker, A. (2020). The effect of employee affective and cognitive trust in leadership on organisational citizenship behaviour and organisational commitment: Meta-analytic findings and implications for trust research. *Australian Journal of Management*, 662–679.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 27, 39-50.
- Garad, A., Haryono, S., Rizal, Y., Suryo , P., & Rahmawati, A. (2022). The Relationship Between Transformational Leadership, Improving Employee's Performance and the Raising Efficiency of Organizations. *Management and Production Engineering Review*, 15-30.
- Gharfalkar, M., Zulfiquir , A., & Graham , H. (2018). Measuring resource efficiency and resource effectiveness in manufacturing. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 1854-1881.
- Gómez Hernández , M. (2009). Desarrollo de un modelo de evaluación de la gestión del conocimiento en empresas de manufactura. *Doctoral dissertation, Industriales*.
- Goodwin, V., Whittington, J., Murray, B., & Nichols, T. (2011). Moderator or Mediator? Examining the Role of Trust in the Transformational Leadership Paradigm. *Journal of Managerial Issues*, 409-425.

- Hair, J., Hollingsworth, C., Randolph, A., & Loong Chong, A. Y. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 442-458.
- Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 2-24.
- Hughes, P., & Hodgkinson, I. (2020). Knowledge management activities and strategic planning capability development. *European Business Review Vol. 33, Issue 2,*, pp. 238-254.
- Jasimuddin, S., & Zhang, Z. (2009). The Symbiosis Mechanism for Effective Knowledge Transfer. *Palgrave Macmillan Journals on behalf of the Operational Research Society*, 706-716.
- Koohang, A., Paliszkievicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance. *Industrial Management & Data Systems*, 521-537.
- Krylova, K., Vera, D., & Crossan, M. (2016). Knowledge transfer in knowledgeintensive organizations: the crucial role of improvisation in transferring and protecting knowledge. *Journal of knowledge Managment*, 1045-1064.
- Kumar, J., & L.S, G. (2009). Research on knowledge transfer in organizations: a morphology. *Journal of Knowledge Managment*, 161-174.
- Li, B., Zhang, J., & Zhang, X. (2013). Knowledge Management and Organizational Culture: An Exploratory Study. *Creative and Knowledge Society International Scientific Journal*, 1-13.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). IWarn You Because I Like You Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*.
- Lombardi, R. (2019). Knowledge transfer and organizational performance and business process: past, present and future researches. *Business Process Management Journal*, 2-9.
- Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N., & Mamakouka, A. (2017). How Authentic Leadership Influences Team Performance: The Mediating Role of Team Reflexivity. *Journal of Business Ethics*, 59-70.
- Lyubykh, Z., Bozeman, J., Hershcovis, M., Turner, N., & Shan, J. (2021). Employee performance and abusive supervision: The role of supervisor over-attributions. *Journal of Organization Behavior*, 125-145.
- Martínez Ávila, M., & Fierro Moreno, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 8(16), 130–164.
- Mete, M., & Belgin, O. (2021). Impact of Knowledge Management Performance on the Efficiency of R&D Active Firms: Evidence from Turkey. *Journal of the Knowledge Economy*, 1–19.

- Mian M, A., & Koskinen, K. (2008). Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective. *Project Management Journal*, 7-15.
- Mokhtar , A., Ab Hamidb, M., Mustafa, Z., Idris, F., & Mohd Suradic, N. (2013). Mediating Effect of Organisational Culture between Leadership Values on Innovation: A Partial Least Squares (PLS) Path-Modeling. *jurnal teknologi*, 101-105.
- Monge, C., Cruz, J., & López, F. (2013). Impacto de la Manufactura Esbelta, Manufactura Sustentable y Mejora Continua en la Eficiencia Operacional y Responsabilidad Ambiental en México. *Información Tecnológica*, 15-32.
- Na-nan, K., & Chaiprasit, K. (2018). A validation of the performance management scale. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1253-1267.
- Na-Nan, K., & Sanamthong, E. (2020). Self-efficacy and employee job performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1-17.
- Nicholson, J., & Stevens, J. (2022). REIT Operational Efficiency: External Advisement and Management. *Journal of Real Estate Finance & Economics*, 127-151.
- Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 162-194.
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion:Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 635-652.
- Ogunkoya, O., Ogundele, E., & Adetayo, A. (2021). Knowledge Transfer and Business Performance: A Study of Manufacturing Organizations in Ogun State, The federal Republic of Nigeria . *Izvestiya Journal of Varna University of Economics* , 86-101.
- Omar, A., Salessi, S., & Urteaga, F. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos. *Pensamiento Psicológico*, 33-47.
- Pearl Dlamini, N., Suknunan, S., & Bhana, A. (2022). Influence of employeemanager on employee performance and productivity. *Problems and Perspectives in Management*, 28-42.
- Phong, B. L., & Dung Thi, N. N. (2022). Stimulating knowledge-sharing behaviours through ethical leadership and employee trust in leadership the moderating role of. *Journal of Knowledge Managment*, 820-841.
- Ping Chen, X., Eberly, M., Chiang, T.-J., Farh, J.-L., & Shiuan Cheng, B. (2011). Affective Trust in Chinese Leaders:Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*, 796-819.
- Raharjo Sulistiasih , D. (2019). The Model of Manufacturing Industries Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 82-86.

- Sankowska, A. (2016). How Organizational Trust Affects the Market Position: The Mediating Role of Innovativeness and Operational Efficiency. Empirical Results. *Innovar : revista de ciencias administrativas y sociales*, 9-24.
- Sarstedt, M., Hair Jr, J., & Ringle, C. (2023). “PLS-SEM: indeed a silver bullet” – retrospective observations and recent advances. *Journal of marketing theory and practice*, 261-275.
- Sartori, R., Tommasi, F., Ceschi, A., Zene, M., Morandini, S., Monti, M., & Gostimir, M. (2023). Living Together in the Company: Operational Efficiency as a Function of Social and Relational Dynamics in Organizations. *Italian Sociological Review*, 163 – 178.
- Schoorman, F., Mayer, R., & Davis, J. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Review*, 344-354.
- Shahmehri, F., Safari, N., Javad Jamshidi, M., & Yaghoobi, N. M. (2014). The Impact of Performance Management on Mission Statement and Operational Goal Setting. *International Journal of Business and Management*, 189-198.
- Shen, H., Li, Z., & Yang, X. (2015). Processes, characteristics, and effectiveness: An integrative framework for successful knowledge transfer within organizations. *Organizational Change Management*, 486-503.
- Smithey Fulmer, I., Gerhart, B., & Scott, K. (2003). Are the 100 better? An Empirical Investigation of relationship between being a "Great Place to Work" and Firm Performance. *Personnel Psychology*, 965-993.
- Tseng, S.-M., & Lee, P.-S. (2012). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158–179.
- Vargas Salgado, M., & Gómez-Bull, K. G. (2021). Liderazgo transformacional y su impacto en la transferencia de conocimiento y el desempeño operativo en el contexto de la industria automotriz. *Escuela de Administración de Negocios*.
- Vargas Salgado, M., Máñez Guaderrama, A., & Gómez Bull, K. (2023). Liderazgo ético: su relación con los conflictos, la confianza y la transferencia de conocimiento. *Innovar*, 165-180.
- Vasanthraj, Kaur, A., Potdar, V., & Agrawal, H. (2023). Industry 4.0 Adoption in Food Supply Chain to Improve Visibility and Operational Efficiency: A Content Analysis. *IEEE Access*, 11,1-1.
- Wiig, C. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of knowledge management*, 6-14.