

Liderazgo Transformacional y Capacidad de Aprendizaje en Pymes

Resumen

El liderazgo ha sido considerado un factor determinante para desarrollar la capacidad de aprendizaje organizacional. Sin embargo, existen posturas diversas sobre los estilos de liderazgo que resultan más pertinentes para desarrollar esta capacidad. A través de un estudio empírico con una muestra de 304 integrantes de equipos *kaizen* de 72 pymes colombianas, se analiza el impacto de las dimensiones del liderazgo transformacional sobre la capacidad de aprendizaje. Se comprueba que la estimulación intelectual, la motivación inspiracional y la consideración individualizada presentan una relación significativa con el aprendizaje organizacional, pero es menos claro el impacto del carisma o influencia idealizada.

Palabras clave: Liderazgo Transformacional, Aprendizaje Organizacional, Pymes.

Introducción

El aprendizaje organizacional es una de las capacidades organizacionales que más ha suscitado interés en el campo académico y profesional de la gestión estratégica. Desde los fundamentos teóricos del enfoque basado en los recursos se considera que la ventaja competitiva sostenible de las organizaciones depende de la obtención de recursos y capacidades que sean valiosos, escasos, difíciles de imitar y difíciles de sustituir (Barney, 1991). El aprendizaje organizacional es una capacidad que no solo tiene estos atributos, sino que permite construir y reconfigurar las demás capacidades que tiene la organización, con lo cual se convierte en una capacidad dinámica de orden superior (Teece, 2007).

En este contexto, ha sido amplia la literatura sobre los factores que pueden favorecer el desarrollo de la capacidad de aprendizaje organizacional, tales como el entorno competitivo,

la estrategia, la estructura organizacional, la cultura corporativa, las prácticas de gestión humana, las tecnologías de información y el liderazgo, entre otros. De forma particular, el estilo de liderazgo de los directivos puede ser un facilitador o un obstáculo para el aprendizaje, en la medida que alienta o desalienta comportamientos que promuevan la adquisición, interpretación, distribución y almacenamiento del conocimiento colectivo.

En este estudio se busca analizar específicamente la relación entre las dimensiones del estilo de liderazgo transformacional y la capacidad de aprendizaje organizacional.

Inicialmente se argumenta la relación teórica entre el aprendizaje organizacional y el liderazgo transformacional y se plantean algunas hipótesis, luego se describe la metodología utilizada para el contraste empírico y finalmente se presentan los resultados obtenidos y se discuten los hallazgos y conclusiones de la investigación.

Marco teórico

El aprendizaje organizacional es una capacidad dinámica que involucra la exploración de nuevo conocimiento y la explotación del conocimiento actual de la empresa, a través de procesos de adquisición de conocimiento, distribución, interpretación y memoria organizacional, con el fin de modificar su estructura cognitiva e influir positivamente sobre los resultados empresariales (Fiol y Lyles, 1985; Huber, 1991; March, 1991). Se presenta como un proceso dinámico de renovación estratégica que ocurre en múltiples niveles (individual, grupal, organizacional) a través de procesos psicológicos y sociales de intuición, interpretación, integración e institucionalización del conocimiento (Crossan, Lane y White, 1999), involucra el cambio en el pensamiento, en la acción individual y compartida, y cuando se institucionaliza se aloja en repositorios no humanos como rutinas, sistemas, estructuras, cultura y estrategias (Vera, Crossan y Apaydin, 2011).

El desarrollo de esta capacidad depende de múltiples factores, tales como la existencia de una visión compartida, la apertura mental y experimentación, el pensamiento sistémico, el trabajo en equipo, la comunicación, la integración del conocimiento y el liderazgo o compromiso directivo con el aprendizaje (López, García y García, 2012). De forma particular, el liderazgo puede ayudar a fomentar un clima de aprendizaje a través de comportamientos como la búsqueda de realimentación, la apertura hacia la crítica, la aceptación de errores y el empoderamiento de los empleados para que tomen decisiones y asuman riesgos (Garvin, 1993; Nevis, Dibella y Gould, 1995; Goh y Richards, 1997; Yang, Watkins y Marsick, 2004). El liderazgo puede facilitar el aprendizaje cuando se orienta al desarrollo de las personas y genera un ambiente que motiva a los individuos a descubrir los patrones y suposiciones que subyacen en la realidad organizacional y a asumir la responsabilidad del propio aprendizaje para tomar mejores decisiones (Slater y Narver, 1995).

Particularmente, el modelo de liderazgo de rango completo (MLRC) plantea tres estilos de liderazgo predominantes: el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo pasivo o *laissez-faire* (Bass y Avolio, 1997; Bass y Riggio, 2006).

El líder transformacional es aquel que motiva a sus seguidores al logro de un resultado más allá del esperado, inspira confianza, lealtad y admiración por parte de sus seguidores para que estos subordinen sus intereses individuales a los del grupo, gracias a que se enfoca en las cualidades intangibles como la visión, los valores compartidos y las ideas que motivan el cambio (Zagoršek, Dimovski y Škerlavaj, 2009). Las cuatro dimensiones de este estilo de liderazgo son el carisma o influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Bass, 1991; Bass y Riggio, 2006).

Por su parte, el líder transaccional es aquel que motiva a sus seguidores otorgando recompensas por las labores realizadas e interviene cuando las cosas no marchan correctamente con el fin de reprender o castigar a los subordinados (Pons y Ramos, 2012),

facilita la buena marcha de la organización, mejora la productividad y la confianza en los seguidores, pero no suele propiciar el cambio (Berdecía, González y Carrasquillo, 2013). Este tipo de liderazgo suele lograr la obediencia de los seguidores pero es poco probable que genere el entusiasmo y compromiso del equipo con los objetivos (Zagoršek et al., 2009). Las dimensiones del liderazgo transaccional son la recompensa contingente (interacción entre el líder y seguidores basada en un intercambio) y la gestión activa y pasiva por excepción (vigilancia del cumplimiento de los estándares).

Finalmente el estilo *laissez-faire* se refiere al líder que evita intervenir en los procesos del equipo (Pons y Ramos, 2012) no suele realizar intercambios, usar la autoridad o tomar decisiones (Berdecía et al., 2013) y generalmente no desarrollan acciones de realimentación, recompensas o motivación a los seguidores (Amitay, Popper y Lipshitz, 2005).

Entre estos tres estilos, el liderazgo transformacional presenta varias características que pueden facilitar el aprendizaje colectivo en las organizaciones. Varias investigaciones concluyen que el liderazgo transformacional es una forma diferente de liderazgo que permite obtener mejores resultados, toda vez que empodera a sus seguidores, aumenta la confianza, incrementa los niveles de autovaloración, autoeficacia, autoadministración, aumenta la creatividad y la capacidad para asumir riesgos, favorece la innovación, la calidad y el mejoramiento continuo (Dvir, Eden, Avolio y Shamir, 2002; LeBrasseur, Whissell y Ojha, 2002; Amitay et al., 2005; Alharbi y Yusoff, 2012; Cha, Kim, Lee y Bachrach, 2015; Li, Mitchell y Boyle, 2016; Schaubroeck, Lam y Peng, 2016). Se considera entonces que el liderazgo transformacional puede influir positivamente sobre el aprendizaje organizacional, pero es posible que cada dimensión de este estilo de liderazgo presente un impacto diferente.

En primer lugar, el carisma o influencia idealizada es una dimensión del liderazgo transformacional relacionada con la capacidad que tienen algunas personas para generar confianza, credibilidad y lograr que otros individuos se sientan identificados con sus valores,

creencias, ideales y propósitos. Esta capacidad depende claramente de la seguridad y autoconfianza que experimenta el propio líder. Para poder influir en otras personas, el líder debe estar en capacidad de influir primero sobre su propia vida. Algunas competencias de inteligencia emocional que son claves para este propósito son la autoconciencia (conocimiento de sí mismo), la autorregulación (autocontrol), la motivación interna, la empatía y las habilidades sociales (Goleman, 2004). El dominio personal del líder es una de las disciplinas claves que caracteriza a las organizaciones abiertas al aprendizaje (Senge, 1990). También se ha planteado que los líderes con alta eficacia personal (alta conciencia de sí mismos y proactividad hacia la solución de problemas) sienten de forma natural que pueden y deben aprender para poder influir en sus entornos, con lo cual promueven una actitud abierta al aprendizaje en sus organizaciones (McGill, Slocum y Lei, 1992). De esta manera, el dominio personal y la autoeficacia son atributos que reflejan el carisma del líder, y a su vez, pueden facilitar el aprendizaje. Se plantea entonces la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: El Carisma o influencia idealizada está relacionado positivamente con la capacidad de aprendizaje organizacional.

En segundo lugar, la motivación inspiracional es una dimensión del liderazgo transformacional que está relacionada con la capacidad para comunicar la visión, al igual que entusiasmar el equipo y generarle la confianza suficiente para alcanzarla. Cuando un líder logra articular una visión que es compartida por los diferentes miembros del equipo o la organización, brinda una dirección que permite enfocar las energías y propósitos de todos hacia un aprendizaje proactivo (Sinkula, Baker y Noordewier, 1997), al visibilizar un estado futuro deseado se crea una tensión que promueve el aprendizaje, orientando a la organización hacia dicho futuro deseado (Goh y Richards, 1997). Igualmente, para generar verdadera motivación, la visión compartida debe ser retadora y plantear un estado deseado mucho mejor al estado actual. La percepción de que existe una brecha entre el desempeño real y el

desempeño deseado es importante porque impulsa a la organización a reconocer su necesidad de aprender y mejorar (Nevis et al., 1995). De esta manera, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: La motivación inspiracional está relacionada positivamente con la capacidad de aprendizaje organizacional.

En tercer lugar, la estimulación intelectual es otra dimensión del liderazgo transformacional que se refiere a la capacidad para fomentar el razonamiento, la imaginación y la resolución de problemas para generar soluciones de una forma creativa e innovadora. La estimulación intelectual lleva al subordinado a cuestionar sus conceptos y creencias para ver los problemas desde otro ángulo y de esta manera encontrar soluciones novedosas (Yukl, 1999). Autores como Charbonneau, Barling y Kelloway (2001) argumentan que es más probable que la estimulación intelectual incremente el conocimiento, el aprendizaje y el entendimiento, debido a su énfasis en lograr que los individuos piensen por sí mismos y definan nuevas formas de solucionar los problemas. Cuando un líder estimula intelectualmente a sus seguidores consigue que sean más creativos e innovadores, de esta manera logra cuestionar las presunciones, replantear los problemas, direccionándolos a encontrar soluciones alternativas (Bass y Bass, 2009). Todo esto permite plantear la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: La estimulación intelectual está relacionada positivamente con la capacidad de aprendizaje organizacional.

Finalmente, la consideración individualizada está relacionada con aquellas características del líder transformacional que le permiten tener en cuenta las necesidades de sus seguidores de forma individual, partiendo de que cada integrante es un ser único; todo ello permite que, si dentro del equipo se trabaja en desarrollar las habilidades de cada uno de sus miembros, se logren mejores resultados y cada miembro esté más dispuesto a aportar por sentirse útil y valorado. Esta dimensión está relacionada con la capacidad para dar importancia y prestar

especial atención a las necesidades de cada seguidor (Amitay et al., 2005), de tal forma que puedan desarrollar sus fortalezas y puedan aprender de sus éxitos y fracasos. En este aspecto es importante la asesoría, el apoyo personalizado y la realimentación de forma individual.

Considerar a cada uno de los miembros del equipo es importante pues permite identificar potencialidades y competencias individuales, a la vez que permite llevar a cabo una asignación de roles de acuerdo a ellas y facilita una retroalimentación del desempeño más oportuna y eficaz. Por ello, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4: La consideración individualizada está relacionada positivamente con la capacidad de aprendizaje organizacional.

Metodología

Para contrastar las hipótesis se aplicó un cuestionario a una muestra de 304 integrantes de equipos de trabajo *kaizen* de 72 pymes de Medellín. La muestra seleccionada se obtuvo a partir de las empresas pertenecientes al programa Enplanta, el cual es auspiciado por la Alcaldía de Medellín y coordinado por el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia (CTA) con el fin de implementar la metodología de mejoramiento continuo *kaizen* en pequeñas y medianas empresas de la ciudad. Se seleccionaron empresas que se encuentran finalizando el proceso de implementación de la metodología o que incluso ya la han implementado en años anteriores, con el fin de que los equipos tuvieran mejores criterios para valorar a su líder y equipo de trabajo. La muestra estuvo conformada en un 64% por integrantes de empresas medianas y 36% por integrantes de empresas pequeñas. De estas empresas, el 15% llevan tres años con equipos de mejoramiento *kaizen*, el 47% llevan dos años con el programa y el 38% restante iniciaron el último año. En la Tabla 1 se detalla la distribución de la muestra de acuerdo a la actividad económica de las empresas.

Tabla 1. Composición de la muestra

Actividad económica	%	Actividad económica	%
Servicios	27,8%	Industria de comunicación gráfica	5,6%
Metalmecánico y autopartes	19,4%	Cerámicos y construcción	5,6%
Textil – confección	16,7%	Plástico y embalaje	5,6%
Alimentos y bebidas	8,3%	Otros	4,2%
Químico, farmacéutico	6,9%		

Fuente: Elaboración propia

Para la medida de las variables independientes de dimensiones del liderazgo transformacional se adaptaron escalas del cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ, desarrollado por Bass y Avolio (1997). Se seleccionaron algunos ítems en escalas de Likert de cinco puntos (5: Totalmente de acuerdo, 1: Totalmente en desacuerdo) asociados a los constructos del liderazgo transformacional: influencia idealizada o carisma, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Estas escalas han sido ampliamente utilizadas en estudios previos en los cuales se ha probado su validez y fiabilidad (Dvir et al., 2002; Amitay et al., 2005; Alharbi y Yusoff, 2012). En la Tabla 2 se presenta el Alfa de Cronbach obtenido para cada constructo, el cual es superior a 0,7 en todos los casos, con lo cual se verifica su adecuado nivel de fiabilidad (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

Para medir la variable dependiente de aprendizaje organizacional se utilizaron cinco ítems en escala de Likert de cinco puntos, los cuales hacen referencia a los procesos de aprendizaje organizacional identificados por Huber (1991): adquisición del conocimiento (de fuentes internas y externas), distribución de la información, interpretación compartida y memoria organizacional. Los ítems son (1) Los miembros del equipo aprenden de sus experiencias tanto positivas como negativas, (2) Los miembros del equipo buscan oportunidades para su aprendizaje y desarrollo personal, (3) Los miembros del equipo comparten su aprendizaje de las experiencias de trabajo, (4) Los miembros del equipo buscan que el aprendizaje adquirido quede a disposición de los demás, y (5) El equipo aprovecha el aprendizaje compartido por sus miembros. Esta escala fue probada inicialmente con una prueba piloto de 37 integrantes

de equipos *kaizen* y expertos del programa Enplanta que ayudaron a determinar su validez teórica, posteriormente se verificó su fiabilidad, tal como se observa en la Tabla 2.

Tabla 2. Análisis de fiabilidad

Constructo	Alfa de Cronbach	# de ítems
Influencia idealizada	0,910	12
Motivación inspiracional	0,885	6
Estimulación intelectual	0,854	6
Consideración individualizada	0,759	5
Aprendizaje organizacional	0,826	5

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se incluyeron como variables de control el tamaño de la empresa (variable dicotómica: 0 si la empresa es pequeña, 1 si la empresa es mediana) y la experiencia de la empresa con el programa *kaizen* (años con el programa). A continuación se presentan los resultados de los análisis con los cuales se contrastaron las hipótesis.

Resultados

En la Tabla 3 se presentan las estadísticas descriptivas de las variables analizadas (media y desviación estándar), de igual forma, se presentan las correlaciones encontradas entre los diferentes constructos, las cuales resultan positivas en todos los casos.

Tabla 3. Estadísticas descriptivas y correlaciones

Variable	Media	Desviación estándar	1	2	3	4	5
1. Influencia idealizada	4,24	0,690	1,00				
2. Motivación inspiracional	4,27	0,682	0,84	1,00			
3. Estimulación intelectual	4,18	0,691	0,84	0,82	1,00		
4. Consideración individualizada	4,10	0,695	0,83	0,76	0,81	1,00	
5. Aprendizaje organizacional	4,30	0,616	0,63	0,62	0,65	0,61	1,00

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los altos valores de correlación entre las variables independientes, se realizó un diagnóstico de colinealidad entre dichas variables, sin embargo, los niveles de tolerancia resultaron mayores a 0,1 y los factores de inflación de la varianza (FIV) menores a 10 en todos los casos, con lo cual se descarta un problema grave de colinealidad (Hair et al.,

1999). Aun así, los índices de tolerancia fueron bajos para las dimensiones del liderazgo transformacional (entre 0,18 y 0,27), lo cual es lógico debido a que son dimensiones de un mismo estilo de liderazgo y tienen altas correlaciones entre sí. Esta situación obliga a ser cautelosos en la interpretación de los resultados de la regresión, ya que la colinealidad hace que la estimación de los coeficientes sea más sensible a la muestra utilizada en el estudio.

Se procedió luego a realizar dos modelos de regresión múltiple tomando el aprendizaje organizacional como variable dependiente. En el primer modelo solo se incluyeron las variables de control (tamaño, años con el programa *kaizen*), en el segundo modelo se incluyeron como variables independientes las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional. Los resultados se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4. Modelos de regresión

	Variable dependiente: Aprendizaje organizacional	
	Modelo 1	Modelo 2
Tamaño empresa	-0,165**	-0,090*
Años con programa <i>kaizen</i>	0,089	0,045
Influencia idealizada		0,045
Motivación inspiracional		0,222**
Estimulación intelectual		0,276***
Consideración individualizada		0,183**
F	3,091**	43,875***
R ²	0,020	0,470
R ² ajustado	0,014	0,459
N	304	304
Se presentan coeficientes estandarizados beta.		
Niveles de significancia: *p<0,10 **p<0,05 ***p<0,01		

Fuente: Elaboración propia.

Puede observarse que el segundo modelo es notoriamente superior para explicar la varianza de la variable dependiente (R² de 0,47 frente a 0,02). De las variables de control, sólo se observa una influencia negativa del tamaño. En cuanto al contraste de las hipótesis, se observa en primer lugar que la influencia idealizada o carisma no presenta una influencia significativa sobre el aprendizaje organizacional (aunque el coeficiente es de signo positivo, B=0,045). De esta manera, no se encuentra evidencia para respaldar la hipótesis H1. Por su parte, la

motivación inspiracional sí presenta un coeficiente estandarizado positivo ($B=0,222$), el cual es significativo al 95%, con lo cual se encuentra respaldo para la hipótesis H2. La estimulación intelectual presenta el coeficiente estandarizado más alto del modelo ($B=0,276$), el cual demuestra una influencia positiva sobre el aprendizaje organizacional que es significativa al 99%. De esta manera se encuentra un mayor respaldo para la hipótesis H3. Finalmente, la consideración individualizada presenta un coeficiente estandarizado que también es positivo ($B=0,183$) y significativo al 95%. Con lo cual también se encuentra respaldo a la hipótesis H4. A continuación se discuten las implicaciones de estos resultados.

Discusión y conclusiones

Puede observarse que el carisma o influencia idealizada, a pesar de presentar un coeficiente positivo no logra ser significativo. Este rasgo del liderazgo transformacional es el que presenta menos influencia sobre el aprendizaje organizacional. Aun así, teniendo en cuenta el diagnóstico de colinealidad que identificó una baja tolerancia para esta variable, es conveniente comparar este resultado con la correlación bivariada que se presenta entre la influencia idealizada y el aprendizaje organizacional en la Tabla 3. Se observa que dicha correlación es 0,63. Esto puede indicar que la posible relación positiva entre la influencia idealizada y el aprendizaje queda subestimada en el modelo debido a que su varianza está altamente relacionada con las otras variables independientes.

En el caso de la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada se observa que estas tres dimensiones presentan un impacto positivo significativo sobre el aprendizaje organizacional.

Particularmente, la estimulación intelectual es la dimensión que presenta la influencia más notoria, lo cual es coherente considerando que este rasgo del liderazgo transformacional es el que está más orientado hacia la adquisición de nuevos conocimientos por parte del equipo. El

líder transformacional se caracteriza porque promueve a través de la estimulación intelectual que los miembros del equipo cuestionen las formas tradicionales de hacer las cosas, usen el razonamiento y la evidencia para evaluar los problemas desde diferentes puntos de vista y busquen métodos alternativos para solucionar los problemas, de esta manera se desarrolla la apertura mental y experimentación que requiere una organización que aprende. De la misma forma, se estimula a los individuos para que expresen sus ideas y opiniones, con lo cual se favorece la comunicación y cohesión del equipo para que los nuevos conocimientos sean transferidos y almacenados en la memoria colectiva de la organización.

El impacto positivo de la motivación inspiracional y la consideración individualizada también respalda la idea de que estas dimensiones del liderazgo juegan un rol clave en la forma como la organización adquiere, interpreta, distribuye y almacena su conocimiento. La motivación inspiracional se refleja en la forma como el líder articula una visión retadora para el futuro de la organización y muestra una actitud optimista, con confianza y determinación para alcanzar las metas propuestas. Precisamente la existencia de una visión compartida y la claridad en el propósito o misión de la organización es uno de los atributos centrales de las organizaciones que aprenden. El resultado obtenido en este estudio ayuda a identificar el rol que juegan los líderes en el desarrollo de este atributo para fortalecer la capacidad de aprendizaje organizacional. Por su parte, la consideración individualizada se manifiesta en los esfuerzos del líder transformacional para identificar las competencias y motivaciones particulares de cada individuo, con lo cual ayuda a potenciar las fortalezas de cada integrante del equipo. Con el resultado obtenido en el estudio se refuerza la idea de que este tipo de relación individualizada entre el líder y los miembros del equipo favorece la capacidad de la organización para explorar y explotar su conocimiento.

Con base en todo lo anterior, el presente estudio permite establecer consideraciones relevantes para las organizaciones y las instituciones educativas. La investigación demuestra que los

rasgos del liderazgo transformacional conformado por carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada influyen positivamente en la capacidad de aprendizaje organizacional, siendo más notorio el impacto de la estimulación intelectual. En la conformación de equipos de trabajo y en los procesos de desarrollo del talento humano, las organizaciones deben considerar la importancia de promover los atributos del liderazgo transformacional si quieren mejorar sus capacidades de aprendizaje. Desde los procesos de selección y de desarrollo de carrera es relevante identificar que las personas que ocuparán cargos de liderazgo evidencien los atributos del liderazgo transformacional. De la misma forma, los procesos de formación y gestión del desempeño para cargos de liderazgo pueden considerar estos atributos, los cuales pueden ser aprendidos y fortalecidos, tal como lo plantea Bass (1991). También es relevante que las instituciones educativas incorporen prácticas pedagógicas que favorezcan el desarrollo de estos atributos de liderazgo en sus estudiantes. Cada vez son más relevantes este tipo de competencias blandas en la valoración que hace la sociedad de los egresados de las instituciones educativas.

El presente estudio tiene las limitaciones propias de un estudio de corte transversal, futuras investigaciones podrían analizar la evolución dinámica de los estilos de liderazgo sobre el aprendizaje a través de estudios de corte longitudinal. De igual forma, los resultados se circunscriben al contexto geográfico y al tipo de organizaciones consideradas en la muestra. Los resultados aportan evidencias en una de línea de investigación que tradicionalmente se ha estudiado empíricamente en contextos de empresas grandes en economías desarrolladas. En este caso, se aportan evidencias empíricas con pequeñas y medianas empresas en el contexto de una economía emergente como Colombia. Adicionalmente, en la interpretación de los resultados debe tenerse en consideración la existencia de algunos niveles de colinealidad que se identificaron en la sección de resultados, que aunque esta condición no invalida los hallazgos, hace que las estimaciones sean más sensibles a la muestra particular de la

investigación. De igual forma, podrían plantearse futuras investigaciones que consideren otras variables independientes que podrían afectar los resultados del aprendizaje organizacional además del liderazgo, tales como la cultura organizacional, el entorno, la estructura, los procesos de gestión humana, la estrategia, los sistemas de información, entre otros.

Bibliografía

- Alharbi, M., & Yusoff, R. Z. (2012). Leadership styles, and their relationship with quality management practices in public hospitals in Saudi Arabia. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 1(10), 59-67.
- Amitay, M., Popper, M., & Lipshitz, R. (2005). Leadership styles and organizational learning in community clinics. *The Learning Organization*, 12(1), 57-70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and the theory of competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Simon and Schuster.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Berdecía, Z. I., González, J. R., & Carrasquillo, C. R. (2013). Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(2), 21-32.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cha, J., Kim, Y., Lee, J.-Y., & Bachrach, D. G. (2015). Transformational Leadership and Inter-Team Collaboration Exploring the Mediating Role of Teamwork Quality and Moderating Role of Team Size. *Group & Organization Management*, 40, 715-743.

- Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology, 31*(7), 1521-1534.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal, 45*(4), 735-744.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review, 10*(4), 803-813.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review, 71*(4), 78-91.
- Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal, 15*(5), 575-583.
- Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review, 82*(1), 82-91.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science, 2*(1), 88-115.
- LeBrasseur, R., Whissell, R., & Ojha, A. (2002). Organisational learning, transformational leadership and implementation of continuous quality improvement in Canadian hospitals. *Australian Journal of Management, 27*(2), 141-162.
- Li, V., Mitchell, R., & Boyle, B. (2016). The Divergent Effects of Transformational Leadership on Individual and Team Innovation. *Group & Organization Management, 41*(1), 66-97.
- López, E., García, F. E., & García, S. M. (2012). De la organización que aprende a la organización ambidiestra: evolución teórica del aprendizaje organizativo. *Cuadernos de Administración, 25*(45), 11-37.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science, 2*(1), 71-87.
- McGill, M. E., Slocum, J. W., & Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics, 21*(1), 5-17.
- Nevis, E. C., Dibella, A. J., & Gould, J. M. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review, 36*(2), 73-85.

- Pons, F. J., & Ramos, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98.
- Schaubroeck, J. M., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2016). Can peers' ethical and transformational leadership improve coworkers' service quality? A latent growth analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 133, 45-58.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Vera, D., Crossan, M., & Apaydin, M. (2011). A framework for integrating organizational learning, knowledge, capabilities, and absorptive capacity. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management* (2 ed., pp. 153-180). Chichester: Wiley.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Zagoršek, H., Dimovski, V., & Škerlavaj, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies*, 14(2), 144-165.