

**Universidad de Salamanca**

**Programa de Doctorado en Economía de la Empresa**

---



Tesis Doctoral

**El rol del liderazgo en la transición de la pyme hacia un  
ecosistema de aprendizaje: Un modelo de intervención**

Autor

Ángel Losada Vázquez

Director

José Ignacio Galán Zazo

Salamanca, 2023







## DECLARACIÓN

El actual trabajo, *El rol del liderazgo en la transición de la pyme hacia un ecosistema de aprendizaje: Un modelo de intervención*, presentado por D. ÁNGEL LOSADA VÁZQUEZ, para optar grado de DOCTOR EN ECONOMIA DE LA EMPRESA, ha sido realizado bajo mi dirección en la Universidad de Salamanca.

Revisado el texto, doy conformidad a su presentación para ser juzgado.

Salamanca, 30 de octubre de 2023

Vº Bº del Director

Prof. Dr. D. José Ignacio Galán Zazo

Profesor Catedrático de Organización de Empresas

en el Departamento de Administración y Economía de la Empresa

Universidad de Salamanca



## DECLARACIÓN

Certifico que el presente trabajo de investigación fue realizado respetando la propiedad intelectual y el trabajo de los autores citados.

Salamanca, 30 de octubre de 2023

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, cursive letters that appear to be 'ALV'.

Ángel Losada Vázquez





## DEDICATORIA

*A Javier Fernández del Moral, el modelo que inspiró mi carrera universitaria.*

*A Julio Ramos, que sigue siendo mi mentor en Salamanca.*

*A Juanjo Almagro, por insistir en que lo importante no es el propósito; es el compromiso.*

*A Carlos Rodríguez, visionario de la “Sociedad del Aprendizaje”.*

*A Ramón Reyes, porque su liderazgo en la AECC me ha permitido seguir creyendo en la posibilidad del cambio en organizaciones complejas.*

*A todas y cada una de las personas que usan el poder para servir a otras personas.*

*A Mario Tascón, siempre presente, también como prueba de que otro liderazgo es posible y necesario.*



## AGRADECIMIENTOS

*A Pilar, por demostrarme cada día que el liderazgo nace de la voluntad de ayudar.*

*A Jorge y María, porque esta tesis es solo una pequeña parte del cambio que inspiran a su alrededor.*

*A mi amigo y maestro, Ignacio Galán, que como director de tesis ha sido ejemplo, inspiración, estímulo intelectual y consideración.*



## RESUMEN

Esta investigación contribuye al conocimiento del rol que corresponde a la alta dirección de las pymes en su proceso de transición desde las estructuras organizativas propias de la era industrial hacia estructuras capaces de impulsar la evolución continua del sistema organizativo y la innovación continua.

Comienza con la elaboración de un modelo conceptual a partir de los enfoques de la teoría de los recursos y capacidades y la teoría general de sistemas para explicar con el apoyo de la teoría de la complejidad la relevancia del conocimiento tácito y la cultura en el desarrollo del talento colectivo.

Este modelo conceptual ha sido fundamentado primero mediante un estudio exploratorio con base en el método inductivo que ha permitido realizar un estudio de caso sobre el modelo de liderazgo distribuido y orientado por un propósito corporativo de la empresa del grupo Adeo, Leroy Merlin.

A continuación, un estudio hipotético-deductivo, en el que han participado los primeros ejecutivos de 103 pymes españolas, ha analizado la relación entre los factores del liderazgo y la madurez del aprendizaje organizativo en sus diferentes niveles: individual, de equipos, de organización y global.

La mayoría de los directivos participantes reconocen en sus organizaciones la escasez de flujos de aprendizaje para la gestión del conocimiento tácito en el conjunto de

la organización a pesar de que consideran desempeñar un liderazgo de carácter transformador.

Considerados a la luz de la literatura reciente, estos resultados evidencian la necesidad de trasladar la función directiva desde las tareas de planificación y control hacia el diseño de ecosistemas de aprendizaje que equilibren las tareas de exploración y explotación, y faciliten la reconfiguración de activos.

Este proceso exige a la alta dirección la creación de una visión para el cambio que sustituya las barreras organizativas por un modelo de gobierno basado en la confianza, la colaboración de los equipos, la gestión colectiva del conocimiento en el conjunto de la organización y el entendimiento de su apertura al entorno como parte del desarrollo orgánico de la empresa a partir de su propósito organizativo.

Por otro lado, el impulso al proceso de transición de un modelo a otro para reforzar las capacidades dinámicas de la empresa, que define el actual rol del liderazgo, exige completar dos ciclos sucesivos de aprendizaje; el primero supone un cambio de paradigma sobre el liderazgo mientras que el segundo consiste en hacer conscientes las capacidades colectivas de aprendizaje.

## ABSTRACT

This doctorate dissertation contributes to the body of knowledge regarding the role that managers are compelled to play because of the advance of knowledge economy to transform enterprises from industrial organizational design models towards those suited to the hutch challenge of continuous evolutionary process and innovation.

The research process starts from a conceptual model built on the resource-based view of firm theory and systems theory approaches to clarify tacit knowledge and corporate culture relevance on collective talent development.

Afterwards, an inductive exploratory study case on distributed leadership best practices, hold on the Adeo Group company Leroy Merlin, gave us support to state the foundations of both conceptual model and methodological bases of an empirical survey.

103 Spanish SME's manager took part on the survey, focused on the understanding of the influence of leadership style over the maturity of organizational learning trough every single level: individual, team, organization, and global.

Most participants state the lack of learning flows for tacit knowledge management in the organizational level in spite they assure to be transformational leaders.

According to literature insights, these results show the need of moving managers role from planification and control duties to a new one based on the development of learning ecosystems designed to balance exploration and exploitation activities providing simultaneously capabilities required in asset reconfiguration processes.

This new role demands from top management the ability to improve an open attitude in regards of change, what implies overtaking organizational obstacles thanks to a governance model rooted on trust, team collaboration, collective knowledge management all trough the company and openness to social environment as part of the organic evolutionary process.

Finally, research results evidences that the transition from the old to the new organizational model holds in the organizational capabilities dynamism improvement, that requires two sequential learning loops to be completed; first one addressed to extend a new leadership paradigm and second focused on dynamic capabilities mindfulness.



## PRÓLOGO

Esta es mi segunda tesis doctoral. La primera, elaborada en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid, se centró en el estudio de la función estratégica de la comunicación en los procesos de gestión del cambio.

Eso ocurrió al comienzo de la última década del siglo pasado, cuando al hablar de las “autopistas de la información” no podíamos ni imaginar cómo iban a incrementar nuestra capacidad de acceso a la información y de trabajo en red.

Aquella investigación consistió en un estudio de caso sobre la función de la comunicación en el proceso de cambio estratégico que la propia Complutense estaba diseñando, el primer proyecto en el que puede ver cómo la planificación estratégica fracasa en la ejecución.

Aprendí, así, que el cambio organizativo no es posible sin un cambio de paradigma. Después, he vivido otras experiencias similares en el sector privado, en la Administración Pública y hasta dos veces, en menos de dos décadas, en la universidad en la que he trabajado durante treinta años.

Quizás por eso, después de casi tres décadas de actividad académica y profesional, decidí volver sobre mis pasos para emprender de nuevo el camino de la investigación doctoral, esta vez el de la Economía de la Empresa.

Estos años me han servido para entender que la función directiva en la Economía del Conocimiento consiste en la creación de comunidades de aprendizaje guiadas por un

sentido de propósito que es compartido y resulta significativo a nivel organizativo y social. Ese sentido de propósito, o ikigai corporativo, refuerza la capacidad de colaboración, y por tanto de la capacidad de evolución, de los sistemas organizativos que son capaces de entender como aprenden.

De esa convicción nace mi actual propósito personal como académico: ayudar a las empresas a convertirse en organizaciones centradas en el aprendizaje.

# Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	iii
Resumen .....	1
Abstract.....	3
Prólogo .....	5
Lista de figuras .....	13
Lista de tablas .....	15
Cápítulo 1. Introducción.....	17
1.1. Justificación e Interés .....	17
1.2. Intencionalidad y Alcance de la Investigación.....	20
1.3. Definición del Objeto de Estudio .....	22
1.3.1. Gap de Investigación .....	23
1.3.2. Objetivos y preguntas de investigación.....	24
1.3.3. Resultados esperados.....	27
1.4. Estructura de la obra.....	29
Cápítulo 2. Diseño Metodológico.....	31
2.1. Condicionantes del Diseño .....	32
2.2. Unidad de Análisis.....	35
2.3. Descripción del Diseño.....	36

2.3.1. Exploración Teórica .....	37
2.3.2. Proceso de Exploración Híbrida (Revisión de la Literatura y Análisis de Buenas Prácticas).....	38
2.3.3. Proceso de contrastación (análisis empírico) .....	39
2.3.4. Segundo proceso inductivo (cuestionario autoadministrado).....	40
2.4. Métodos Empleados .....	40
2.4.1. Análisis Documental .....	40
2.4.2. Panel de Expertos .....	41
2.4.3. Grupo de Discusión .....	41
2.4.4. Entrevista en profundidad.....	41
2.4.5. Cuestionario con Escalas .....	41
2.4.6. Cuestionario Autoadministrado.....	42
2.5. Secuencia de Investigación.....	42
2.5.1. Modelo Conceptual .....	42
2.5.2. Estudio Exploratorio.....	42
2.5.3. Estudio Explicativo .....	43
2.5.4. Elaboración de Nuevas Propositiones Teóricas y Diseño del Modelo de Intervención .....	43
Cápítulo 3. Teoría e Hipótesis .....	45
3.1. Teoría.....	45
3.1.1. El Aprendizaje Organizativo desde el Enfoque de los Recursos y las Capacidades: Intencionalidad, Consciencia y Finalidad .....	47
3.1.2. La Función Directiva desde el Enfoque de las Capacidades Dinámicas.....	50
3.1.3. La Organización con Base en el Aprendizaje: Liderazgo Transformador ...	53
3.2. Formulación de Hipótesis.....	56

3.2.1. Evidencia Empírica sobre la Relación entre Liderazgo Transformador y Aprendizaje Organizativo .....	56
3.2.2. Hipótesis .....	63
Cápítulo 4. Modelo Conceptual.....	75
4.1. La evolución del Rol del Liderazgo .....	77
4.1.1. Desplazamiento de la Orientación del Liderazgo a la Tarea y la Persona Hacia el Aprendizaje Colectivo y su Impacto Social .....	77
4.1.2. El Liderazgo como Factor de Desarrollo Organizativo.....	80
4.2. Principios del Modelo.....	85
4.2.1. El Talento Colectivo Transforma de la Naturaleza Social de la Empresa....	85
4.2.2. La identidad Corporativa es la Base del Modelo de Gobierno.....	88
4.2.3. La Innovación Resulta de la Gestión Colaborativa del Conocimiento .....	89
4.3. Categorías Conceptuales del Modelo .....	92
4.3.1. Pensamiento Sistémico: Apertura.....	93
4.3.2. Confianza: La Visión para el Cambio se Construye sobre los Marcos Mentales.....	94
4.3.3. Dominio Personal: La Colaboración a partir del Sentido del Trabajo .....	95
4.3.4. Aprendizaje de Equipo: Liderazgo estratégico mediante la Gestión Estratégica del Conocimiento que Resulta del Diálogo Interno y con el Entorno .....	101
4.4. El modelo en Perspectiva Diacrónica.....	104
4.4.1. Aprendizaje de Segundo Orden: Cambio de Paradigma .....	105
4.4.2. Aprendizaje de Tercer Orden como Resultado de la Consciencia de las Capacidades Dinámicas: Autopoiesis.....	106
Cápítulo 5. Estudio Exploratorio .....	111

5.1. Descripción.....	111
5.1.1. Utilidad dentro del Proceso .....	112
5.1.2. Métodos de Recogida y Análisis de Información.....	112
5.1.3. Descripción del Método .....	113
5.2. Desarrollo Metodológico del Estudio.....	114
5.2.1. Revisión de Literatura: Estudios de Caso.....	114
5.2.2. Panel de Expertos .....	117
5.2.3. Modelo de Buenas Prácticas: Leroy Merlin .....	120
5.3. Resultados del Estudio Exploratorio .....	135
5.3.1. El Propósito Organizativo en la Distribución del Liderazgo.....	135
5.3.2. El Propósito Organizativo en el Refuerzo del Aprendizaje Organizativo..	137
5.3.3. El Propósito Organizativo en el Refuerzo de la Gestión del Conocimiento.....	138
5.4. Actualización de las Categorías Conceptuales del Modelo.....	139
Cápítulo 6. Análisis Empírico .....	145
6.1. Descripción del Método.....	145
6.1.1. Preguntas de Investigación .....	145
6.1.2. Hipótesis .....	147
6.2. Desarrollo Metodológico del Estudio.....	153
6.2.1. Muestra y Recogida de Información .....	154
6.2.2. Tratamiento de los Datos.....	158
6.3. Resultados del Análisis Empírico.....	170
6.3.1. Con Relación a las Hipótesis .....	170
6.3.2. Con Relación a las Preguntas de Investigación.....	174
6.4. Actualización de las Categorías Conceptuales del Modelo.....	178

Cápítulo 7. Discusión .....	181
7.1. Los Resultados con Relación a las Evidencias Empíricas que Sustentan las Hipótesis .....	181
7.2. Los Resultados con Relación a los Objetivos de Investigación .....	188
7.2.1. OG1.- Definir el Rol del Liderazgo como Factor de Diseño Organizativo Dinámico.....	188
7.2.2. OE1.- Identificar el Paradigma Dominante (Autoconcepto) de la Alta Dirección en las Pequeñas y Medianas Empresas .....	190
7.2.3. OE2.- Diseñar un Modelo de Análisis, Intervención y Evaluación de la Contribución de la Alta Dirección a la Cultura Innovadora.....	192
7.3. Limitaciones del Estudio .....	199
Cápítulo 8. Nuevas Proposiciones Teóricas .....	201
8.1. Formulación.....	202
8.2. Claves Explicativas.....	207
8.3. Implicaciones para la Realización de Estudios Longitudinales.....	210
8.3.1. Operatividad del Modelo de Intervención .....	210
8.3.2. Elección de Indicadores de Análisis.....	216
Cápítulo 9. Modelo de Investigación-Acción para la Creación de un Ecosistema de Aprendizaje.....	223
9.1. Principios y Objetivos de la Intervención.....	225
9.1.1. Principios de Intervención .....	226
9.1.2. Objetivos.....	227
9.2. Metodología Sapiens .....	233
9.2.1. Entender: Iniciar la Transformación sobre la Evolución de los Marcos Mentales.....	233

9.2.2. Diseñar: Orientar el Liderazgo Distribuido hacia la Construcción	
Continua del Sistema Organizativo y convertirlo en un Factor de Desarrollo Organizativo .....	235
9.2.3. Innovar: Habilitar a cada Individuo para Ejecutar los Principios de la Innovación Colectiva Continua (Autopoiesis) mediante Procesos de Interacción Orientados a la Gestión del Conocimiento .....	236
9.3. Modelo de Trabajo.....	239
9.3.1. Convertir la Motivación Intrínseca en un Modelo de Gobierno.....	239
9.3.2. Crear un Ecosistema de Aprendizaje.....	244
9.4. Preparación de la Intervención: Estudio Inductivo.....	253
9.4.1. Descripción.....	253
9.4.2. Desarrollo Metodológico.....	254
9.4.3. Resultados.....	292
Cápítulo 10. Conclusiones y Futuras Líneas De Investigación.....	295
10.1. Conclusiones.....	295
10.2. Futuras líneas de investigación.....	304
Bibliografía.....	307



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Modelo explicativo</i> .....	73
Figura 2 <i>Liderazgo transformador</i> .....	97
Figura 3 <i>Modelo desde la perspectiva sincrónica</i> .....	104
Figura 4 <i>Modelo desde la perspectiva diacrónica</i> .....	109
Figura 5 <i>Síntesis del modelo</i> .....	148
Figura 6 <i>Modelo hipotético-deductivo</i> .....	152
Figura 7 <i>Ubicación geográfica de las Pymes participantes</i> .....	155
Figura 8 <i>Sector de actividad de las Pymes participantes</i> .....	155
Figura 9 <i>Correlaciones Rho de Spearman</i> .....	162
Figura 10 <i>Modelos predictivos de las dimensiones del aprendizaje</i> .....	164
Figura 11 <i>PLS-SEM de la dimensión 1</i> .....	166
Figura 12 <i>PLS-SEM de la dimensión 2</i> .....	167
Figura 13 <i>PLS-SEM de la dimensión 3</i> .....	167
Figura 14 <i>PLS-SEM de la dimensión 4</i> .....	168
Figura 15 <i>PLS-SEM de la dimensión 5</i> .....	169
Figura 16 <i>PLS-SEM de la dimensión 6</i> .....	169
Figura 17 <i>PLS-SEM de la dimensión 7</i> .....	170
Figura 18 <i>Distribución de los directivos por estilos de liderazgo</i> .....	174
Figura 19. <i>Visión general de la aplicación del método Sapiens</i> .....	249
Figura 20. <i>Fase de diagnóstico del método Sapiens</i> .....	250
Figura 21. <i>Fase de diseño del método Sapiens</i> .....	251

Figura 22. <i>Definición de objetivos de innovación del método Sapiens</i> .....	252
Figura 23. <i>Metodología para promover la innovación del método Sapiens</i> .....	253
Figura 24. <i>El compromiso a nivel individual</i> .....	263
Figura 25. <i>El compromiso a nivel grupal</i> .....	264
Figura 26. <i>El compromiso a nivel de la organización</i> .....	264
Figura 27. <i>La rendición de cuentas</i> .....	265
Figura 28. <i>La innovación continua a nivel individual</i> .....	266
Figura 29. <i>La innovación continua a nivel de equipos</i> .....	266
Figura 30. <i>La innovación continua a nivel de organización</i> .....	267
Figura 31. <i>Capacidad para crear conocimiento</i> .....	268
Figura 32. <i>Capacidad para absorber, producir y compartir conocimiento</i> .....	268
Figura 33. <i>Relevancia de la planificación en los resultados</i> .....	269
Figura 34. <i>Relevancia de la ejecución en los resultados</i> .....	270
Figura 35. <i>Liderazgo Orientado Al Aprendizaje Caso 01</i> .....	286
Figura 36. <i>Liderazgo Orientado Al Aprendizaje Caso 02</i> .....	287
Figura 37. <i>Liderazgo Orientado Al Aprendizaje Caso 03</i> .....	288
Figura 38. <i>Liderazgo Orientado Al Aprendizaje Caso 04</i> .....	289
Figura 39. <i>Liderazgo Orientado Al Aprendizaje Caso 05</i> .....	290
Figura 40. <i>Liderazgo Orientado Al Aprendizaje Caso 06</i> .....	291

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Objetivos y preguntas de investigación</i> .....	28
Tabla 2 <i>Secuencia del proceso de investigación y métodos</i> .....	44
Tabla 3. <i>Propiedades de los ecosistemas de aprendizaje</i> .....	64
Tabla 4 <i>Síntesis del modelo</i> .....	93
Tabla 5 <i>Técnicas de recogida y análisis de información</i> .....	114
Tabla 6 <i>El propósito corporativo en diferentes niveles de transformación</i> .....	116
Tabla 7 <i>Participantes en el panel de expertos</i> .....	118
Tabla 8 <i>Participantes en el focus-group de empleados</i> .....	122
Tabla 9 <i>Discursos recogidos en el focus-group de empleados</i> .....	123
Tabla 10 <i>Discursos recogidos en la entrevista al gerente de Leroy Merlin</i> .....	128
Tabla 11 <i>Tareas para centrar la transformación en el propósito organizativo</i> .....	140
Tabla 12 <i>Actualización del modelo tras el estudio exploratorio</i> .....	143
Tabla 13 <i>Equivalencia entre categorías de análisis y dimensiones del aprendizaje</i> ...	149
Tabla 14 <i>Factores y estilos de liderazgo</i> .....	149
Tabla 15 <i>Correlaciones Rho de Spearman</i> .....	160
Tabla 16 <i>Análisis de regresión</i> .....	163
Tabla 17 <i>Modelos de predicción del aprendizaje organizativo</i> .....	171
Tabla 18 <i>Actualización del modelo tras el análisis empírico</i> .....	180
Tabla 19 <i>Resultados del análisis empírico</i> .....	185
Tabla 20 <i>Resultados por objetivos y preguntas de investigación</i> .....	198
Tabla 21 <i>Nuevas proposiciones teóricas</i> .....	205

Tabla 22. <i>Transición a un modelo de gobierno participativo</i> .....	217
Tabla 23. <i>Un ecosistema de aprendizaje para promover la cultura innovadora</i> .....	219
Tabla 24. <i>Sistema de indicadores de la contribución del liderazgo</i> .....	232
Tabla 25. <i>Plan de trabajo para crear un ecosistema de aprendizaje</i> .....	246
Tabla 26. <i>Priorización de los factores de diseño organizativo</i> .....	260
Tabla 27. <i>Concordancia entre la priorización y el nivel real</i> .....	262
Tabla 28. <i>Autoconcepto con relación a la innovación continua</i> .....	267
Tabla 29. <i>Discursos del liderazgo orientado al aprendizaje</i> .....	272
Tabla 30. <i>Discursos del liderazgo orientado a la tarea</i> .....	278
Tabla 31. <i>Discursos del liderazgo orientado a los rasgos del líder</i> .....	281
Tabla 32. <i>Discursos del liderazgo orientado a la persona</i> .....	285

Cápítulo 1.

**INTRODUCCIÓN**

**1.1. Justificación e Interés**

El protagonismo del conocimiento impulsa el cambio de época que estamos experimentando y redefine la razón de ser de la empresa ante la oportunidad de convertirse no solo en la principal institución económica sino también en una relevante institución social desde el punto de vista del desarrollo.

Cumplir con este nuevo rol exige, sin embargo, un cambio de paradigma capaz de transformar los modelos organizativos y, por tanto, la naturaleza de la función directiva, que ha de desplazarse de las actuales tareas de planificación y el control para orientarse al refuerzo de la capacidad de innovación continua de la empresa mediante nuevos sistemas de motivación y coordinación.

En este contexto, la innovación continua se ha convertido en la prioridad para algunos líderes empresariales, mientras muchos otros todavía no han entendido todavía no cuentan con herramientas para entender las implicaciones que la IV Revolución Industrial tiene en su empresa y en su propio rol como directivo.

Por otro lado, la necesidad de gestionar la dimensión cultural y relacional de los sistemas de gestión del conocimiento y creación de sentido exige a la Economía de la Empresa profundizar en su dimensión de pensamiento y de acción (Galán Zazo, 2006).

Esta doble dimensión inspira precisamente esta investigación doctoral, ya que solo la unión de pensamiento y acción puede superar la falta de legitimidad, o al menos de reputación, que sufre la empresa cuando su conducta está limitada por un planteamiento estrictamente utilitarista en lugar de ser fuente de motivación y coordinación de actividades económicas orientadas por el bien común.

Por eso consideramos que el cambio de paradigma sobre el liderazgo presupone o forma parte de un cambio de paradigma sobre la forma de entender la razón de ser de la empresa, su naturaleza y sus límites, aspectos que refuerzan el interés que la Economía tiene en el estudio de la empresa y su evolución (Pettigrew, 2012).

Precisamente desde una perspectiva histórica encontramos que el planteamiento de la Economía Civil sobre la relacionalidad como fundamento de la naturaleza comunitaria de la empresa resulta de gran utilidad a la hora de entender la conexión entre la motivación intrínseca del individuo y el impacto social de la actividad de la empresa (Zamagni, 2014)

De este modo, si el protagonismo del conocimiento transforma la relación que tradicionalmente ha existido entre el pensamiento y la acción, su influencia en el comportamiento organizativo refuerza la dimensión cultural del rol del liderazgo y el protagonismo del aprendizaje organizativo, que desde hace varias décadas obliga a centrar la responsabilidad gerencial en la gestión de sistemas más que en la gestión de procesos (Senge, 1987).

Del mismo modo, se amplía el foco tradicional del estudio del rol del liderazgo centrado en la creación de ventajas competitivas al estudio de su contribución a los retos de la sostenibilidad económica, medioambiental y social, que exigen un modelo gerencial basado en la colaboración, el compromiso y la participación.

A partir de estas consideraciones, nuestro objeto de estudio se enmarca en el enfoque de los recursos y capacidades, desde el que analizamos la influencia de la función directiva en el desarrollo del aprendizaje en los diferentes niveles organizativos. Estudiamos, en concreto, cómo esa influencia es el resultado de los procesos de construcción social y cognitiva de las capacidades dinámicas (Pisano, 2017) que definen a los sistemas adaptativos complejos (Schneider y Somers, 2006a).

Esta investigación tiene, sin embargo, una clara intencionalidad práctica: ayudar a entender el rol que el liderazgo desempeña en el contexto de cada organización. Solo así es posible generalizar un cambio del paradigma sobre el rol del liderazgo que refuerce la capacidad de la función directiva de estimular el compromiso y el alineamiento mediante la creación de sentido de continuidad en medio de la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad.

Junto a la innovación continua, el dinamismo organizativo es el gran reto al que se enfrentan las empresas cuando la mayor parte de los proyectos de cambio y transformación organizativa fracasan porque no están integrados en un proceso evolutivo impulsado de forma natural por la cultura corporativa, el único factor de la conducta organizativa esencialmente dinámico (Wilson et al., 2015).

Si la gestión del cambio ha sido hasta ahora una de las asignaturas pendientes para la clase directiva, lo cierto es que el ritmo de cambio que exige la Economía del Conocimiento la convierte ahora en una línea de mejora irrenunciable.

Sin embargo, a la vez que se ha institucionalizado un discurso sobre el valor de la experimentación, la confianza y la agilidad, lo cierto es que la burocracia, el control y la centralización siguen siendo los principios que en muchos casos definen el comportamiento organizativo (Gómez Muñoz y Romero, 2021).

Cada empresa se sitúa, por tanto, ante una particular encrucijada en la que no solo está en juego la productividad y viabilidad de los modelos de negocio, sino también la contribución de la empresa como institución al cambio social y al bien común, una vez que se ha convertido en la institución con mayor capacidad de producción de conocimiento.

## **1.2. Intencionalidad y Alcance de la Investigación**

Este nuevo escenario es el que determina la posición desde la que se ha diseñado esta investigación con la intención de entender primero el actual paradigma para diseñar después un modelo de intervención capaz de impulsar su transformación en cada contexto organizativo.

Es más, lo que este modelo de intervención pretende es proporcionar a la clase directiva los fundamentos teóricos y metodológicos que necesita para liderar su propia transformación como líderes.

Así, aunque nuestro interés se centra en el rol del liderazgo como factor de diseño organizativo dinámico en la organización del aprendizaje, la definición del objeto de estudio de esta investigación doctoral está condicionado por la necesidad de estudiar primero este rol en los procesos de transición de la empresa desde los modelos organizativos actuales hacia los modelos propios de la economía del conocimiento.

Los hallazgos a nivel teórico y la metodología de intervención que hemos elaborado a partir de los resultados de la investigación serán de utilidad para la realización de los estudios longitudinales que consideramos necesarios.



La relevancia estratégica de la cultura y su relación con el liderazgo es conocida y asumida tanto a nivel teórico como en la práctica gerencial (Ashkanasy, Celeste y Wilderom, 2013; Wilson et al., 2015).

Sin embargo, consideramos necesario profundizar en:

- \_ El rol que corresponde personalmente al primer responsable a nivel ejecutivo de las pequeñas y medianas empresas para afrontar la transición hacia un modelo organizativo propio de la economía del conocimiento, una transición para la que por definición no puede haber un plan predefinido.
- \_ Cómo preparar a la organización para esa transición.
- \_ La preparación personal de la alta dirección para iniciar el proceso y desempeñar el rol de manera continuada.

Este vacío define el objetivo y alcance de la investigación, que pretende clarificar a nivel teórico y orientar a nivel práctico el desempeño del rol directivo en la creación de sistemas organizativos con capacidades colectivas de gestión del conocimiento para impulsar la evolución natural de la organización y crear así de forma continua productos y servicios innovadores que garanticen ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

La dificultad del reto reside en que el talento colectivo es un sistema autorregulado por su propia capacidad generativa que, además, contribuye a la razón de ser de la empresa. Esta inteligencia generativa colectiva es, por otro lado, el resultado de un conjunto de interacciones que, a su vez, están condicionadas por los marcos mentales dominantes y, consecuentemente, por los procesos de creación de sentido (Cederlund, 2015).

Por eso, nos proponemos profundizar en el entendimiento del rol de la alta dirección en la creación de una cultura innovadora que facilite un nivel de dinamismo organizativo coherente con la relevancia de la innovación.

La literatura científica pone de manifiesto que, en busca del dinamismo empresarial, el paradigma del liderazgo centrado en la planificación y el control es, sin duda, un obstáculo, mientras que el paradigma del liderazgo transformador (Bass, 1996) es un elemento facilitador gracias a su enfoque estratégico al aprendizaje organizativo.

Se trata, en definitiva, de establecer los fundamentos para ayudar a los líderes empresariales a tomar consciencia de que para promover una cultura innovadora en su empresa se necesita primero impulsar un cambio de paradigma sobre la manera de entender la relación entre el liderazgo y el aprendizaje organizativo.

Por eso, el diseño de esta investigación está orientado a la creación de una metodología que ayude a la alta dirección a entender el contexto interno y el entorno de su empresa, a tomar decisiones y a organizar los recursos según los principios que determinan el comportamiento de una organización centrada en el aprendizaje.

Por tanto, su objetivo último es entender la relación entre liderazgo, aprendizaje y cultura innovadora en los procesos de transición y diseñar un plan de trabajo para intervenir en el contexto organizativo de cada organización.

### **1.3. Definición del Objeto de Estudio**

La novedad y complejidad del problema de investigación hacen que no existan todavía teorías consolidadas que describan el rol que corresponde a la alta dirección de las pymes en la transición desde el modelo de la empresa industrial hacia un modelo

organizativo capaz de impulsar una cultura innovadora y un dinamismo empresarial como los que exige la innovación continua.

### ***1.3.1. Gap de Investigación***

Aunque el rol del liderazgo en el desarrollo del aprendizaje organizativo no es nuevo, cobra una nueva dimensión y complejidad al incrementarse la relevancia del conocimiento como factor de creación de valor (Foray y Lundvall, 2009a).

Por eso, la transformación del rol de la alta dirección se convierte en uno de los objetivos del proceso de gestión cultural que le corresponde desarrollar y en la primera tarea para impulsar la transición de la empresa hacia una organización centrada en el aprendizaje (Anderson, 2017).

Necesitamos, por tanto, profundizar en el conocimiento del rol y la influencia de la alta dirección como factor de diseño organizativo para elaborar nuevos postulados teóricos que, a su vez, nos permitan crear un modelo de análisis, intervención y evaluación de la influencia del liderazgo en la cultura innovadora de la empresa.

Sin embargo, no existen todavía modelos teóricos que identifiquen y describan los factores de los que depende la efectividad de la función directiva para impulsar la transición de la organización industrial hasta convertirse en una verdadera organización centrada en el aprendizaje (Alerasoul et al., 2022).

Es cierto que la literatura científica evidencia una evolución positiva en el sentido que orienta nuestro objeto de estudio (Correia, 2015), pero se aprecia un vacío significativo con relación al rol que corresponde personalmente al primer responsable a nivel ejecutivo de las pequeñas y medianas empresas ante el reto de superar modelos de comportamiento organizativo que no conducen de forma natural hacia el compromiso y

la colaboración (Friedrich et al., 2016), factores que resultan imprescindibles para convertir al conocimiento en una ventaja competitiva y en la base del proceso evolutivo de la organización (Cross et al., 2019).

Tampoco existe una metodología *ad hoc* que permita iniciar estudios longitudinales, para comprobar empíricamente la influencia de la alta dirección en procesos los procesos de transformación empresarial que solo pueden tener efectos a medio y largo plazo.

Ambas carencias definen precisamente el objetivo teórico-práctico de esta tesis doctoral y nos obligan a comenzar nuestro trabajo desde la elaboración de un marco conceptual que nos ayude a profundizar, primero a nivel conceptual y después de manera empírica, en el rol del liderazgo en la transición de la empresa hacia la Economía del Conocimiento.

### ***1.3.2. Objetivos y preguntas de investigación***

El interés por clarificar el nuevo rol del liderazgo como factor de diseño organizativo y por diseñar un modelo de trabajo que ayude a la alta dirección a integrar la gestión del cambio como una dimensión esencial de la función directiva determina los objetivos generales y específicos de la tesis, así como las preguntas de investigación.

**1.3.2.1. Objetivo General.** Nuestro objetivo es contribuir a clarificar el rol del liderazgo como factor de diseño organizativo dinámico desde una posición epistemológica de enfoque constructivista (Herring, 2018), desde la que asumimos que el comportamiento de la organización está directamente condicionado por la forma en que los actores clave entienden su propio rol e influencia (Sethibe y Steyn, 2018).

Queremos, de este modo, conocer en primer lugar los factores de liderazgo que definen la influencia que la alta dirección considera que ejerce y comprobar después si ese tipo de influencia contribuye a la madurez de un sistema de aprendizaje organizativo capaz de impulsar la innovación continua y el dinamismo organizativo.

No se trata de medir la influencia con parámetros objetivables, sino de conocer la visión de la alta dirección sobre su propia influencia en el aprendizaje organizativo, ya que existen bases sólidas para asumir que la claridad de la autoconciencia del líder condiciona su desempeño (Hannah y Avolio, 2010).

Así, la relevancia que la visión de la alta dirección sobre el rol que desempeña en su propia influencia estratégica convierte sus marcos mentales en la unidad de análisis para responder a las preguntas que surgen del objetivo general de nuestra investigación, definir el rol del liderazgo en la transición de las pymes hacia la organización del aprendizaje:

1. ¿Qué función corresponde desempeñar el liderazgo de la alta dirección en una economía intensiva en conocimiento?
2. ¿Qué factores determinan su influencia en la innovación continua y el dinamismo organizativo?
3. ¿Cómo podemos intervenir para reforzar su contribución?

**1.3.2.2. Objetivos Específicos.** El objetivo general de nuestra investigación, orientado a producir avances en el ámbito teórico y metodológico, se completa con otros dos objetivos específicos, que responden a la intencionalidad práctica de nuestro objeto de estudio; diseñar de un modelo de intervención basado en el enfoque “investigación-acción”.

El primer objetivo específico es identificar el paradigma dominante (autoconcepto) de la alta dirección en las pequeñas y medianas empresas en España sobre el rol que desempeña en la creación de sistemas organizativos con capacidades colectivas de gestión del conocimiento (Bratianu et al., 2020) para impulsar una forma de dinamismo empresarial basada en la evolución natural de la organización a partir de su propia identidad (Ellinger y Ellinger, 2021).

Son, dos las preguntas que nos formulamos en relación con este objetivo:

4. ¿Qué estilo de liderazgo define la influencia que ejerce la alta dirección en las pymes españolas?
5. ¿Qué relación existe entre esa influencia y el desarrollo del aprendizaje organizativo?

Conocer con mayor precisión ese paradigma ayudará a intervenir sobre el terreno en la activación de los procesos de gestión cultural que determinan de forma simultánea la transformación del liderazgo y el proceso evolutivo de la empresa como resultado del aprendizaje organizativo.

Por eso, hemos de decir que, si bien los resultados son de interés general en el plano teórico y en el metodológico, el hecho de que la muestra se centre en las pymes españolas tiene una utilidad práctica añadida desde el punto de vista de la transferencia de los resultados, que permitirán diseñar un modelo de “investigación-acción” para realizar estudios longitudinales a modo de intervenciones para reforzar la influencia del liderazgo en un contexto organizativo concreto y desarrollar un conocimiento práctico

Este es, precisamente, el segundo objetivo específico que inspira la última de las preguntas de nuestra investigación:

6. ¿Cómo convertir la influencia del liderazgo en capacidades colectivas que promueven el dinamismo organizativo mediante actividades de exploración, explotación y reconfiguración de activos?

### ***1.3.3. Resultados esperados***

La investigación ha sido diseñada con la intención de avanzar en el diseño de programas para el desarrollo de un nuevo paradigma del liderazgo empresarial coherente con el reto de la innovación continua.

Desde el punto de vista teórico, los resultados permiten la elaboración de nuevas proposiciones teóricas para profundizar, desde el enfoque de la teoría de la complejidad, en el rol del liderazgo en la creación de los sistemas de interacción que contribuyen al refuerzo del Capital Social como factor de diseño organizativo dinámico.

A nivel práctico, el principal resultado de la investigación es la elaboración de un modelo de intervención basado en el enfoque investigación-acción que permitirá la realización de proyectos de intervención mediante estudios longitudinales.

**Tabla 1**

*Objetivos y preguntas de investigación*

Objetivo General	Preguntas de investigación
Clarificar el rol del liderazgo como factor de diseño organizativo dinámico desde una posición epistemológica de enfoque constructivista.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué función corresponde desempeñar el liderazgo de la alta dirección en una economía intensiva en conocimiento?</li> <li>2. ¿Qué factores determinan su influencia en la innovación continua y el dinamismo organizativo?</li> <li>3. ¿Cómo podemos intervenir para reforzar su contribución?</li> </ol>
Objetivo Específico 1	Preguntas de investigación
Identificar el paradigma dominante (autoconcepto) de la alta dirección en las pequeñas y medianas empresas en España sobre el rol que desempeña.	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. ¿Qué estilo de liderazgo define la influencia que ejerce la alta dirección en las pymes españolas?</li> <li>5. ¿Qué relación existe entre esa influencia y el desarrollo del aprendizaje organizativo?</li> </ol>
Objetivo Específico 2	Preguntas de investigación
Diseñar un modelo de “investigación-acción” para realizar estudios longitudinales que refuercen la influencia del liderazgo como factor de diseño organizativo dinámico.	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Cómo convertir la influencia del liderazgo en capacidades colectivas que promueven el dinamismo organizativo mediante actividades de exploración, explotación y reconfiguración de activos?</li> </ol>

*Fuente:* Elaboración propia



#### **1.4. Estructura de la obra**

El capítulo 2 describe el diseño metodológico, que comienza con un proceso inductivo cuyos resultados han orientado el diseño de un análisis empírico sobre la influencia del liderazgo transformador en el desarrollo de las dimensiones multinivel del aprendizaje organizativo.

Este primer proceso inductivo comienza con la elaboración de un modelo conceptual y concluye con un estudio exploratorio que se centra en el análisis de buenas prácticas en la empresa del Grupo Adeo, Leroy Merlin.

El capítulo 3 presenta el marco teórico en el que se inscribe el objeto de estudio a partir del estudio de las teorías y las evidencias científicas que fundamentan tanto la formulación de hipótesis como el modelo conceptual que se desarrolla en el capítulo 4.

A partir de este capítulo, la estructura de la obra está claramente marcada por la secuencia del proceso de investigación. Así, el capítulo 5 se centra en el desarrollo del estudio exploratorio y el 6 en el estudio hipotético deductivo.

En el capítulo 7 se discuten los resultados globales de todo el proceso de investigación, así como sus limitaciones, a partir de los cuales se elaboran nuevas proposiciones teóricas que servirán para dar continuidad a la investigación y que se presentan en el capítulo 8.

El capítulo 9 describe el modelo de trabajo para la realización de proyectos investigación-acción, que supone la respuesta a la intencionalidad práctica del trabajo y que pretenden servir para el desarrollo de estudios longitudinales que darán continuidad a esta línea de investigación.

Finalmente, en el capítulo 10 se presentan los principales hallazgos a modo de conclusiones y se describen las líneas de investigación que se abren para profundizar en el objeto de estudio y superar alguna de sus limitaciones.

## Cápítulo 2.

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

El diseño metodológico de nuestra investigación está inspirado por su principal intencionalidad: diseñar un modelo de intervención que convierta el liderazgo en el factor determinante del conjunto de procesos de coordinación y motivación necesarios para dotar las pymes un diseño organizativo dinámico.

Este objetivo requiere ayudar a los directivos de empresa a entender desde la perspectiva de los sistemas complejos la función que corresponde al primer nivel ejecutivo en su propia organización, lo que, sin duda, supone contribuir a una nueva perspectiva en la gestión estratégica que, a su vez, supone una nueva perspectiva sobre el conocimiento organizativo que parte de un enfoque constructivista y se apoya en el concepto de autopoiesis (Krogh et al., 1994):

“El conocimiento organizativo permite a los miembros de la empresa diferenciar a partir de la observación los objetos y situaciones que forman parte de la organización o que son externos. Esta diferenciación se produce gracias al desarrollo de conversaciones autorreferenciales” (Krogh et al., 1994, p. 59).

Asumir este enfoque para estudiar cómo el liderazgo influye en el desarrollo organizativo de la empresa supone enfrentarse a un objeto de estudio difícilmente aprehensible por dos razones: primero, porque supone asumir que la influencia del

liderazgo está condicionada por los propios marcos mentales sobre el liderazgo y, segundo, porque al tratar de conocer su visión la estamos alterando.

Hemos de asumir, por tanto, una posición investigadora a medio camino entre el enfoque epistemológico de la interpretación y el constructivista (Mills et al., 2006) que convierte nuestra investigación en un proceso de creación de conocimiento sobre los procesos de creación de conocimiento en las empresas.

## **2.1. Condicionantes del Diseño**

En coherencia con nuestra visión de la economía de la empresa como una forma de pensamiento y acción, el objeto de estudio de esta investigación doctoral se ubica, como decimos, entre el paradigma interpretativo y el constructivista.

Asumimos, por tanto, que nuestra contribución consiste, por un lado, en comprender la nueva función directiva, aunque, por otro, no es una realidad independiente de nuestra observación.

De hecho, la intencionalidad práctica del objeto de estudio es intervenir sobre el terreno para estimular la transformación de la empresa hacia un nuevo paradigma del liderazgo; una transición que entendemos forma parte de la propia transición de la empresa para convertirse en una organización del aprendizaje.

Por esta razón, la metodología utilizada tiene que integrar los métodos necesarios para producir y, a la vez, aplicar el conocimiento. De hecho, la línea de investigación en la que esta investigación supone un primer hito pretende tener continuidad mediante la realización de procesos basados en la investigación-acción.

El diseño metodológico está condicionado, por tanto, no solo por el enfoque epistemológico sino también por el hecho de que parte de los resultados esperados tienen que ver con el desarrollo de una metodología que permita afrontar esos estudios longitudinales.

La intencionalidad pragmática de nuestra investigación determina, por tanto, una posición investigadora intermedia entre los enfoques que se caracterizan por un alto rigor académico sin resultados fácilmente aplicables y los enfoques de gran utilidad práctica sin fundamentación teórica.

Nos situamos, así, en un enfoque emergente que Galán Zazo (2006) identifica con el supuesto de forma semi-fuerte:

“La intencionalidad teórico-práctica del objeto de estudio nos sitúa de lleno en el mismo escenario que queremos investigar y nos convierte a nosotros como investigadores y al conocimiento que obtenemos, producimos o generamos en parte de la acción, algo que tiene claras consecuencias desde el punto de vista epistemológico” (Galán Zazo, 2006, p. 17).

Por eso, la relevancia de la cultura corporativa a la hora de dar sentido a los acontecimientos que determinan el funcionamiento y evolución de la empresa (Obmerga, 2021) tiene mucho que ver con la manera de entender diferentes roles que determinan el comportamiento organizativo, ya que los roles actúan como un sistema de premisas que condicionan la toma de decisiones (Simon, 1991).

De este modo, estudiar el rol e influencia del liderazgo en el aprendizaje organizativo exige tener en consideración el sistema de premisas desde el que en el

contexto (Reid y Dold, 2018) de cada organización se considera la función del liderazgo (Hiller et al., 2020).

De hecho, está sólidamente fundamentada a nivel teórico y existen sobradas evidencias empíricas que demuestran que el comportamiento organizativo, entendido como el conjunto de procesos de creación de significado, motivación y acción (Smircich y Morgan 1982; Vu y Gill, 2019), es el resultado de la interacción entre la influencia del entorno, los marcos cognitivos del líder y las decisiones que toman sobre el modelo gerencial (Locke y Bandura, 1987a).

Por esta razón, no es nuestra intención analizar el conjunto de factores del contexto que determinan el rol del liderazgo en la gestión de la innovación y el dinamismo, ya que consideramos que han de ser estudiados mediante estudios longitudinales diseñados específicamente a partir de un marco conceptual que sea capaz de explicar primero la nueva naturaleza dinámica de la función directiva en términos que faciliten la intervención en el ámbito organizativo de la empresa.

Queremos, por tanto, identificar primero los factores que determinan el rol del liderazgo en el estímulo del dinamismo organizativo para explicar después su comportamiento, y diseñar procesos de intervención en el sistema organizativo a partir del desarrollo de metodologías de aprendizaje experiencial (Boyatzis y Kolb, 1995).

Existe, además, un tercer factor que condiciona, junto al enfoque epistemológico y la intencionalidad práctica, la elección del diseño metodológico: la unidad de análisis.

## **2.2. Unidad de Análisis**

Estudiamos el comportamiento organizativo y, en concreto, la forma en que la capacidad de la organización para cambiar de manera continua está condicionada por la manera en que se entiende y se ejerce el liderazgo, el aprendizaje y la identidad.

Consideramos la influencia del liderazgo como una construcción del grupo que está condicionada por los marcos mentales y las interacciones, así como por la percepción del entorno (Argyris, 2011).

Por eso la autoconciencia, o más específicamente la conciencia plena de la alta dirección sobre el rol de la función directiva en la economía del conocimiento es el objetivo central a largo plazo de la parte empírica de nuestra investigación.

Por la misma razón, la autoconciencia o conciencia plena de los miembros de la organización y de los diferentes equipos sobre sus capacidades colectivas, será un objeto central en la continuidad de la línea de investigación que se inicia con esta tesis doctoral (Cacioppe, 2017).

De hecho, el dinamismo del sistema de interacciones sobre el que se construye el comportamiento organizativo y el sistema de toma de decisiones no solo condicionan el valor y sentido de la influencia del entorno, sino también los procesos de motivación y acción que, a su vez, están condicionados por factores cognitivos de cada uno de los actores, como las creencias, las habilidades y los objetivos personales (Locke y Bandura, 1987b).

De este modo, la investigación ha sido diseñada con la finalidad última de hacer consciente a la empresa del rol que corresponde a la alta dirección para impulsar la

evolución continua de la empresa mediante un conjunto de procesos de interacción orientados a la gestión del conocimiento.

El autoconcepto de la alta dirección sobre el rol de la función directiva en la creación de una cultura innovadora forma parte de lo que podríamos llamar el paradigma directivo y este a su vez del paradigma empresarial, que constituye la unidad de análisis en la que estudiamos la relación entre liderazgo y aprendizaje organizativo.

### **2.3. Descripción del Diseño**

Una de las principales exigencias a las que se enfrenta la clase directiva en el actual contexto social es la de reforzar el dinamismo de sus organizaciones, lo que, a su vez, refuerza la relevancia de los factores culturales y relacionales en los sistemas de gestión del conocimiento.

Con esta investigación queremos responder a la dificultad ante la que se encuentra la mayor parte de los directivos, especialmente de pymes, para disponer de un punto de partida desde el que afrontar la transformación organizativa que necesitan para aprovechar las oportunidades que surgen del dinamismo y la complejidad crecientes del mercado y del entorno social.

Este objetivo determina el diseño de la investigación que, antes que elaborar una nueva teoría, quiere conocer el actual paradigma del liderazgo en las pymes españolas para identificar los parámetros que permitan diseñar proyectos de intervención útiles y realistas.

Queremos, en concreto, desarrollar una herramienta de diagnóstico que oriente la intervención mediante actividades formativas y de aprendizaje experiencial “on the job” para facilitar a los directivos conocimiento práctico sobre las capacidades de gestión



cultural que necesita la función directiva para canalizar el conocimiento tácito de la organización hacia su propia dinámica evolutiva, que se realiza sobre el propio dinamismo de los marcos mentales.

### ***2.3.1. Exploración Teórica***

**2.3.1.1. Objetivo.** La investigación comienza con la elaboración de un modelo descriptivo provisional cuya principal utilidad es orientar el diseño metodológico para comprobar sobre el terreno la validez y aplicabilidad de estos conceptos y principios sobre el terreno.

El modelo se construye a partir de los tres principios que a nuestro modo de ver definen la función del liderazgo y requieren su influencia y que hemos identificado a partir de la elaboración del marco teórico y la formulación de hipótesis:

- \_El talento colectivo es el fundamento de la naturaleza social de la empresa.
- \_La identidad corporativa, determinada por la cultura de la organización, ha de ser el eje central de un modelo de gobernanza que sustituya al rol tradicional de la dirección enfocado desde la planificación y el control.
- \_La innovación y el dinamismo continuos son el resultado de la gestión colaborativa del conocimiento.

La necesidad de asegurar que este modelo conceptual satisface tanto la intencionalidad teórica como su finalidad práctica de intervención nos obliga a considerar en el marco conceptual todos los factores determinantes el contexto organizativo tanto en su dimensión espacial como temporal.

Por ello, afrontamos la construcción del modelo integrando de manera acumulativa los resultados parciales de las sucesivas fases del plan de investigación.

Como la finalidad última de esta investigación es la elaboración de un modelo de trabajo para la realización de proyectos investigación-acción, al definir los conceptos teóricos del modelo tenemos que asegurarnos de contar con herramientas metodológicas adecuadas para trabajar con ellos sobre el terreno.

Por otro lado, nos enfrentamos al reto de acompañar a la alta dirección en un proceso que tiende a suprimir estructuras para convertir al conocimiento en la fuerza impulsora del desarrollo organizativo.

Por eso, necesitamos contar con herramientas metodológicas capaces de preparar a los directivos para entender la dinámica de los marcos mentales y desarrollar a nivel personal y colectivo las habilidades cognitivas, expresivas y relacionales necesarias.

**2.3.1.2. Descripción.** Elaboramos un modelo conceptual a partir del marco teórico en el que se inscribe el objeto de estudio, el enfoque de los recursos y capacidades, y de las evidencias empíricas obtenidas en la revisión de la literatura.

**2.3.1.3. Utilidad.** Categorizar la información recogida a través de las diferentes fuentes utilizadas en los diversos métodos.

### ***2.3.2. Proceso de Exploración Híbrida (Revisión de la Literatura y Análisis de Buenas Prácticas)***

**2.3.2.1. Objetivo.** En este caso, la revisión de la literatura tiene una intencionalidad instrumental, que consiste en acotar el diseño de un estudio de buenas prácticas que constituye la parte central de esta acción y consiste en un estudio de caso sobre buenas prácticas en la empresa Leroy Merlin.

**2.3.2.2. Descripción.** La investigación comienza con un proceso inductivo (Charmaz y Thornberg, 2020) mediante el que recogemos y analizamos información procedente de la literatura, del análisis de tendencias y de la visión de los expertos con la intención de actualizar las categorías conceptuales del primer modelo teórico.

**2.3.2.3. Utilidad.** Necesitamos estudiar, mediante las categorías de análisis definidas en el modelo conceptual, el comportamiento de una organización para confirmar su validez en el proceso deductivo.

### **2.3.3. *Proceso de Contrastación (Análisis Empírico)***

**2.3.3.1. Objetivo.** Someter a verificación las hipótesis formuladas a partir del marco teórico y las evidencias empíricas

**2.3.3.2. Descripción.** Se trata de un análisis cuantitativo para estudiar la relación entre los factores del liderazgo y las dimensiones del aprendizaje organizativo en los diferentes niveles de la estructura de las pymes españolas.

**2.3.3.3. Utilidad.** Necesitamos identificar el impacto del liderazgo en cada una de las dimensiones del aprendizaje organizativo para conocer el actual paradigma del liderazgo en las pymes y diseñar el modelo de intervención necesario para impulsar el cambio del paradigma del liderazgo sobre los marcos mentales existentes.

Por otro lado, los resultados permiten contrastar las hipótesis formuladas para entender la influencia del liderazgo transformador en la evolución de la empresa hasta convertirse en un ecosistema de aprendizaje que facilite la innovación continua.

#### **2.3.4. Segundo Proceso Inductivo (Cuestionario Autoadministrado)**

**2.3.4.1. Objetivo.** Entender en su contexto los marcos mentales de los directivos participantes en cuyas empresas se ha evidenciado un claro impacto del liderazgo transformador en el desarrollo del aprendizaje organizativo.

**2.3.4.2. Descripción.** Se comparan los datos cuantitativos y cualitativos recogidos mediante un cuestionario autoadministrado que permite clasificar a los directivos participantes en función de la orientación de su estilo de liderazgo hacia el aprendizaje.

**2.3.4.3. Utilidad.** Los resultados del análisis empírico han de ser contextualizados e interpretados a partir de datos cualitativos del contexto de cada organización para ajustar el diseño del modelo de intervención al actual paradigma del liderazgo en las pymes.

#### **2.4. Métodos Empleados**

La complejidad del diseño metodológico y el paradigma constructivista que hemos asumido hacen necesario contar con un conjunto de métodos que van desde la observación y el análisis documental, hasta el análisis cuantitativo, así como los grupos de discusión, la entrevista en profundidad y el panel de expertos.

Los diversos métodos han sido utilizados a lo largo de un proceso secuencial en el que los resultados de cada fase han servido para el diseño de la siguiente. La descripción detallada del diseño de cada método y aplicación de cada método se hace en el capítulo correspondiente.

##### **2.4.1. Análisis Documental**

El análisis de datos secundarios obtenidos de tres estudios de caso sobre transformación de empresa ha sido muy útil para orientar la selección del estudio de caso

que ha permitido hacer un estudio de buenas prácticas sobre liderazgo distribuido, inteligente y responsable.

El análisis documental se ha centrado en estudios de caso publicados e información corporativa de Cepsa, Grupo SM y el restaurante El Bulli.

Por otro lado, se ha realizado el análisis de la documentación que describe tanto el diseño como el sistema de seguimiento del plan de gestión el propósito corporativo de Leroy Merlin.

#### ***2.4.2. Panel de Expertos***

La opinión de los expertos en diferentes áreas académicas y profesionales relacionadas con la gestión estratégica ha sido obtenida mediante un panel en el que han participado 22 personas que previamente han respondido a un cuestionario online, que ha servido para elaborar el cuestionario de la sesión presencial y diseñar la estrategia de moderación.

#### ***2.4.3. Grupo de Discusión***

Como parte del diseño del estudio de caso sobre buenas prácticas se ha realizado un *focus-group* en el que han participado una veintena de empleados de Leroy Merlin.

#### ***2.4.4. Entrevista en Profundidad***

A partir de un cuestionario semi-estructurado se ha realizado una entrevista en profundidad al gerente del centro de Leroy Merlin en el que se realizó el *focus group*.

#### ***2.4.5. Cuestionario con Escalas***

La recogida de información del análisis empírico se ha realizado a partir de dos cuestionarios con escalas; uno para medir los factores del liderazgo transformador y el otro para evaluar la madurez del aprendizaje organizativo.

#### **2.4.6. Cuestionario Autoadministrado**

La información necesaria para la preparación del modelo de intervención ha sido recogida mediante un cuestionario autoadministrado en el que se combinan escalas para jerarquizar las prioridades de los directivos participantes con preguntas abiertas diseñadas para discriminar la orientación del estilo de liderazgo al aprendizaje, a la tarea, a la persona o a los rasgos del líder.

### **2.5. Secuencia de Investigación**

#### **2.5.1. Modelo Conceptual**

Comenzamos por definir un modelo conceptual propio a partir del marco teórico y de las evidencias de la literatura previa, que nos han permitido formular las hipótesis de trabajo.

Solo conociendo la influencia de estos marcos mentales sobre el liderazgo en los factores de diseño organizativo, especialmente en los que determinan la motivación y la coordinación, podremos intervenir de manera significativa mediante los estudios longitudinales que darán continuidad a la investigación a partir modelo de investigación-acción que hemos diseñado para verificar las nuevas proposiciones teóricas.

Por eso, el modelo se construye sobre cinco categorías que explican el rol del liderazgo como factor de diseño organizativo dinámico y a partir del diseño de un proceso evolutivo que requiere completar dos ciclos de aprendizaje organizativo.

#### **2.5.2. Estudio Exploratorio**

El siguiente paso ha sido verificar la adecuación del modelo conceptual mediante la realización de un estudio exploratorio orientado a ajustar las cinco categorías de análisis

desde el estudio sobre el terreno de la relación que existe en los marcos mentales de una empresa innovadora entre el liderazgo y el dinamismo organizativo.

El trabajo de campo de este estudio exploratorio se ha realizado en la sede que la empresa LEROY MERLIN, del grupo Adeo, tiene en Salamanca y ha consistido en la realización de un grupo de discusión con empleados y una entrevista en profundidad al director-gerente, además de la realización de actividades de observación no participante y análisis documental.

Esta organización ha sido seleccionada para el estudio de caso por la información previa disponible sobre su modelo de gestión, que evidencia una inequívoca coincidencia con las categorías de análisis de nuestro modelo, así como un comportamiento organizativo caracterizado por la cultura innovadora que es resultado del aprendizaje organizativo continuo.

### ***2.5.3. Estudio Explicativo***

Los resultados del estudio exploratorio nos han permitido reformular las categorías de conceptuales del modelo y convertirlas en variables operativas para analizar la relación entre la madurez del aprendizaje organizativo en la empresa y la influencia del estilo transformador del liderazgo de la alta dirección.

### ***2.5.4. Elaboración de Nuevas Propositiones Teóricas y Diseño del Modelo de Intervención***

Los resultados han permitido formular nuevas proposiciones teóricas sobre la forma en que se ha de impulsar un cambio de paradigma sobre el rol del liderazgo en el dinamismo empresarial y en el refuerzo de la contribución de la empresa al cambio social.

Estas nuevas proposiciones han servido también para diseñar el modelo de trabajo que desde el enfoque investigación-acción se utilizará en esos estudios longitudinales.

La investigación concluye con la realización de un nuevo proceso inductivo para ajustar el modelo al contexto organizativo en el que se pretende hacer las primeras intervenciones en Pymes.

**Tabla 2**

*Secuencia del proceso de investigación y métodos*

Secuencia de investigación	
Modelo conceptual	Marco teórico
	Revisión de la literatura
	Formulación de hipótesis
Estudio exploratorio	Análisis documental
	Panel de expertos
	Grupo de discusión
	Entrevista en profundidad
Análisis empírico	Cuestionario con escalas
Elaboración de nuevas proposiciones	Análisis de resultados
Diseño del modelo de intervención	Cuestionario autoadministrado

*Fuente:* Elaboración propia



### Cápítulo 3.

## TEORÍA E HIPÓTESIS

La intencionalidad práctica de nuestra investigación hace necesario el diseño de sistemas de diagnóstico de los factores que en cada contexto organizativo determinan la influencia del liderazgo en el proceso de evolución que han de acometer las pymes para crear ventajas competitivas sostenibles.

Sin embargo, para lograr este objetivo se necesita contar con un marco teórico que nos permita entender primero el rol que el liderazgo ha de desempeñar en ese proceso evolutivo de la empresa que, para nosotros, se centra en la contribución del aprendizaje organizativo al desarrollo de capacidades colectivas de naturaleza dinámica.

### 3.1. Teoría

Desde esta perspectiva, nuestro objeto de estudio se centra en el rol del liderazgo con relación a la naturaleza evolutiva de la empresa como consecuencia de su dependencia de los recursos y capacidades en:

\_ Un mercado dinámico, incierto y condicionado por:

- La reducción de los costes de transacción.
- La reducción de las barreras de entrada.
- El carácter difuso de la complejidad estructural necesaria para crear y mantener rentas a partir de productos o servicios que generan ventajas competitivas.

\_Un entorno global igual de dinámico e incierto, en el que el desarrollo de las personas, de las empresas y los territorios están condicionados por:

- La presión por las externalidades negativas de la explotación de recursos de interés común.
- La asimetría de los procesos de gestión de la información.
- La relevancia de las capacidades de gestión del conocimiento para resolver las tensiones generadas por los dos factores anteriores, lo que convierte el talento colectivo en un recurso que se crea a partir de las capacidades de los individuos, los equipos, las organizaciones y su sistema de alianzas.

Estamos, por tanto, ante un objeto de estudio complejo por:

\_La diversidad, interdependencia y dinamismo de las variables relevantes para el objeto de estudio.

\_Las implicaciones epistemológicas que tiene generar conocimiento sobre los procesos y sistemas de gestión del conocimiento.

Entendemos, por tanto, que la complejidad del objeto de estudio exige un enfoque interdisciplinar que:

\_Integre primero diferentes perspectivas dentro de la teoría de la empresa y la teoría económica.

\_Incorpore conceptos y metodologías de análisis de otras ciencias sociales como:

- La psicología, especialmente con relación con relación al estudio de los grupos y la influencia de la cultura, a través del contrato psicológico entre los empleados y la empresa, en los procesos de creación de conocimiento (Ayestarán et al., 2022)

- La sociología y las ciencias de la educación y la comunicación, por sus contribuciones a la teoría de la organización desde el estudio de los procesos de creación de conocimiento (Lin et al., 2012).

\_Encuentre orientación en teorías formales como la teoría general de sistemas o la teoría del conocimiento, que evolucionan también a partir de las contribuciones de ciencias de la naturaleza. Resultan especialmente útil en este sentido las aportaciones de la biología para el entendimiento del comportamiento de los sistemas complejos (Rodríguez y Torres, 2003).

Por todas estas consideraciones, entendemos que el mejor marco para nuestro objeto de estudio es el de la teoría de la empresa desde el enfoque de los recursos y capacidades, a partir del que vamos a describir a nivel teórico el rol del liderazgo y su influencia en el aprendizaje organizativo como impulso para la evolución de la empresa hasta convertirse en una organización con base en el aprendizaje o, dicho de otro modo, un ecosistema de aprendizaje.

### ***3.1.1. El Aprendizaje Organizativo desde el Enfoque de los Recursos y las Capacidades: Intencionalidad, Consciencia y Finalidad***

Desde nuestro punto de vista, el estudio de la dependencia que la empresa tiene con relación los recursos y capacidades en el actual entorno complejo, dinámico e incierto nos lleva a central el estudio del actual rol del liderazgo en la evolución de las pymes en el aprendizaje organizativo.

En este sentido, aunque nuestro marco teórico se apoya especialmente en el concepto de capacidades, y concretamente en las capacidades dinámicas, también nos parece útil contextualizar nuestro objeto de estudio desde la perspectiva global del

enfoque de recursos y capacidades en lo que se refiere a dos aspectos: la diferencia entre recursos y capacidades, por un lado, y la relación entre estructura y estrategia.

El enfoque de recursos considera a las empresas como un conjunto de recursos y capacidades que van a permitir a la empresa obtener una ventaja competitiva. Este enfoque apunta que la heterogeneidad de las empresas es resultado de la cartera de recursos y capacidades de las empresas (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf., 1993; y Amit y Schoemaker, 1993). Dentro de este enfoque, Camisón (2016) presenta una clasificación clarificadora a los efectos de nuestra investigación al distinguir, como suele ser habitual, entre tangibles e intangibles y, dentro de estos, entre tecnológicos, comerciales, organizativos y humanos. A partir de esta clasificación, sitúa las capacidades entre los recursos intangibles:

“Las capacidades son conocimiento tácito e idiosincrásico que permite hacer ciertas actividades desarrolladas por la organización de manera eficiente, y que por estar vinculado a las personas que los sustentan o a la empresa como organización, tienen una protección legal imposible o muy dificultosa” (Camisón, 2016, p. 137).

El concepto de capacidad, definido exhaustivamente debe entonces reunir las siguientes condiciones:

- \_Las capacidades son formas de conocimiento tácito en su dimensión técnica, vinculado a las personas que lo sustentan o formas de conocimiento tácito en su dimensión cognitiva, vinculado a la propia organización.
- \_Las capacidades son activos con un componente de organización en el sentido de coordinación y despliegue de un conjunto de recursos.

\_Las capacidades están basadas en la repetición de ciertos patrones o prácticas denominadas rutinas organizativas.

\_Las capacidades tienen un componente de intención, en el sentido de que son conocimientos y habilidades acumulados premeditadamente para desarrollar eficazmente actividades o para renovar y ampliar la cartera de capacidades de la empresa.

\_Las capacidades tienen otro componente de consecución de objetivos.

Para terminar de clarificar los conceptos de recursos y capacidades con relación a nuestro objeto de estudio nos parece necesaria una última clasificación de las capacidades al diferenciar entre capacidades funcionales, las que corresponden a las diferentes áreas funcionales; capacidades interfuncionales, entre las que están las de coordinación y cohesión; las capacidades que refuerzan o mejoran las demás capacidades; es decir, las capacidades dinámicas.

Desde este enfoque, las capacidades dinámicas constituyen en sí un recurso que:

\_Es de naturaleza colectiva.

\_Es resultado del desarrollo endógeno de la empresa a partir de las relaciones de dependencia del entorno, que constituyen el punto de partida del enfoque de recursos y capacidades.

\_Su valor se incrementa con su uso, que solo es posible en el propio contexto organizativo.

Esta consideración, que podría parecer meramente terminológica o conceptual, tiene relevantes implicaciones para el entendimiento del rol del liderazgo en el intento por impulsar la evolución de la empresa como ecosistema de aprendizaje.

Desde este enfoque, la evolución de la empresa es el proceso autopoietico de un sistema autorregulado pero abierto al entorno mediante un proceso de auto-observación que convierte la identidad, autoconocimiento, en el resultado del aprendizaje organizativo deliberado, consciente y centrado en una finalidad cuya consecución puede ser evaluada: el desarrollo orgánico de la empresa.

Especialmente significativo en este sentido es el hecho de que las capacidades dinámicas puedan reforzar y renovar las capacidades interfuncionales de cohesión y coordinación porque este es precisamente el enfoque que consideramos adecuado para orientar los procesos de intervención necesarios para centrar la función directiva en el aprendizaje organizativo y convertir a la empresa en un ecosistema de aprendizaje.

### ***3.1.2. La Función Directiva desde el Enfoque de las Capacidades Dinámicas***

Es así como nuestra investigación, encuentra en el enfoque de los recursos y capacidades (Schoemaker et al., 2018); el mejor marco para profundizar en la definición del nuevo rol transformador del liderazgo y entender el nuevo valor estratégico del aprendizaje como un proceso de interacción que genera cambio y contribuye, así al proceso evolutivo de la empresa mediante la sustitución de las estructuras organizativas estáticas por diseños dinámicos que solo son posibles si centramos la función directiva en el aprendizaje.

Desde nuestro punto de vista, el nuevo rol del liderazgo aconseja superar la tradicional separación entre el estudio de la estrategia, que habitualmente ha primado en la teoría de la empresa, y el estudio de la estructura, objeto de estudio más frecuente para la teoría de la organización (Davis y DeWitt, 2021):

“Tanto el área de estrategia como el de organización centran sus objetos de estudio en las empresas como unidades de análisis. Aun así, la estrategia solo aparece mínimamente considerada desde la teoría de la organización mientras la teoría de la organización es evidentemente completamente ajena a las exploraciones del enfoque de recursos y capacidades” (Davis y DeWitt, 2021, p. 1687):

Es claro en este sentido que, si bien nuestra investigación sobre el rol del liderazgo se ubica en el estudio de la estrategia, no es posible entender el rol del liderazgo como factor de diseño sin entender la relación entre estrategia y estructura.

Si, por un lado, es cierto que el enfoque de los recursos y capacidades ha sido tachado por un enfoque sesgado hacia el estudio de la estrategia más que al de la organización como tal, la corriente que orientado su evolución hacia las capacidades dinámicas tampoco ha estado libre de polémica a pesar, o probablemente por ello, del gran desarrollo que ha experimentado desde la publicación de la obra que se considera marca el inicio de esta corriente (Teece et al., 1997).

Desde el punto de vista de nuestro objeto de estudio, el enfoque de las capacidades dinámicas centra con precisión la relación entre el liderazgo y el aprendizaje organizativo y la ubica dentro del proceso evolutivo de la empresa (Helfat y Peteraf, 2009):

“El enfoque de las capacidades dinámicas afronta problemas que forman parte de la raíz de la teoría del comportamiento, incluido el del desarrollo organizativo, las rutinas y procesos, la toma de decisiones a nivel directivo y el aprendizaje organizativo” (Helfat y Peteraf, 2009, p. 92).

El dinamismo de las capacidades colectivas, como resultado de aprendizaje organizativo, y su impacto en el proceso evolutivo de la empresa define el actual rol del liderazgo y nuestro objeto de estudio.

De los diferentes desarrollos que el concepto ha tenido en las últimas décadas, el que resulta especialmente útil para nuestro objeto de estudio es el que considera que las capacidades dinámicas se desarrollan a partir de procesos que parten de posiciones iniciales determinadas por una configuración de recursos que evolucionan como resultado de procesos de identificación de oportunidades, explotación de oportunidades y reconfiguración de activos (Helfat y Peteraf, 2009).

Es desde este marco teórico desde el que con mejores resultados se ha profundizado, en busca del equilibrio entre exploración y explotación (Asif, 2019; Rodan, 2005), en el estudio del desplazamiento de la función gerencial desde la planificación y el control hacia la gestión del talento, lo que la convierte en una función generativa (Alma Çallı et al., 2022; Erdil et al., 2011; y Lichtenstein, 2000) de a la propia organización del aprendizaje (Örtenblad, 2018), que se materializa mediante un proceso de evolutivo a través de diferentes niveles de madurez (Alagaraja y Herd, 2022).

El enfoque del liderazgo estratégico hacia el talento ha convertido su influencia en la generación de capacidades colectivas dinámicas (Teece, 2020; Wang y Ahmed, 2007) que determinan la evolución de la empresa (Eisenhardt y Winter, 2000; Zollo y Winter, 2002) en la nueva responsabilidad estratégica de la alta dirección y en el fundamento para la creación del modelo de “empresa ambidiestra” (Lazarotti et al., 2017), también en las pequeñas organizaciones, en las que se produce un aprendizaje que es capaz de equilibrar las actividades de exploración y explotación (Kusumastuti, 2018).



De este modo, la contribución de la perspectiva de las capacidades dinámicas resulta especialmente útil a nivel práctico, al evidenciar al menos para las pequeñas y medianas empresas que el equilibrio entre exploración y explotación requiere un diseño organizativo que facilite el desarrollo de un ecosistema de aprendizaje sobre la base del sistema de interacción social.

Es así, como nuestro objeto de estudio encuentra el concepto de empresa con base en el aprendizaje, y al de liderazgo transformador, dentro del marco teórico de las capacidades dinámicas.

### ***3.1.3. La Organización con Base en el Aprendizaje: Liderazgo Transformador***

En busca del equilibrio entre exploración y explotación, el nuevo modelo de organización con base en el aprendizaje se construye a partir de la renovación de las capacidades interfuncionales directivas y culturales (Camisión-Zornoza et al., 2020) como consecuencia de la distribución del liderazgo en el intento por superar los límites que la estructura formal supone para la innovación continua (Canterino et al., 2020; Lumby, 2019; Soni et al., 2023).

Aunque es evidente que la burocracia formal supone un obstáculo insalvable en muchas organizaciones, en las de pequeño tamaño el principal obstáculo no suele ser la estructura formal, sino los marcos mentales sobre el rol del liderazgo propios de la era industrial.

Asumimos, por tanto, que la evolución de la pyme para convertirse en una empresa con base en el aprendizaje requiere un cambio de paradigma que solo se puede lograr como consecuencia de la evolución de las capacidades interfuncionales de coordinación y cohesión, las que vemos en la tabla 24, mediante un proceso de

aprendizaje organizativo que resulta de la actividad cotidiana en la relación con el cliente en la estrategia de servicio (Forés y Camisón, 2016) .

Ahora bien, este cambio de paradigma del liderazgo solo puede ocurrir a partir de una cultura corporativa coherente con un estilo de liderazgo orientado hacia el desarrollo de las capacidades de los equipos más que a la planificación y el control.

Aquí es donde se unen los dos conceptos centrales en nuestro objeto de estudio: la organización con base en el aprendizaje y el liderazgo transformador (Bass, 1996), el concepto que mejor define la influencia del liderazgo en el desarrollo de las capacidades colectivas de los empleados desde un enfoque relacional (Marques, 2015).

Es, sin duda un estilo de liderazgo orientado hacia el aprendizaje, especialmente si lo comparamos con el Liderazgo Transaccional (Den Hartog et al., 1997), claramente orientado a la tarea.

Es cierto que entre los enfoques recientes, encontramos relevante un concepto también orientado a las relaciones habilitadoras de los empleados, el Liderazgo Resonante, (Goethals et al., 2023), que tanto en su vertiente más psicológica como en su orientación más estructural resulta de gran utilidad para el estudio de los procesos de generación de sentido de compromiso y propiedad (Gardner et al., 2020; Judeh et al., 2022), factores especialmente relevantes en una organización centrada en el aprendizaje (Hamel y Zanini, 2020). Sin embargo, se trata de un concepto incipiente sobre el que no existen tantas evidencias empíricas como en el caso del liderazgo transformador.

Por otro lado, desde su conocimiento del nivel de desarrollo del aprendizaje organizativo en las pymes irlandesas, Birdthistle (2004) considera que el modelo conceptual y metodológico que pretenda estudiar el concepto de organización ha de

integrar cuatro perspectivas complementarias: “la del almacenamiento de conocimiento, la del aprendizaje en el trabajo, la del ambiente de aprendizaje y la de las estructuras de aprendizaje” (Birdthistle, 2004, p. 425).

Considera, además, que el modelo que mejor se adapta a esa definición es el de Watkins y Marsick (2003), que entiende la cultura innovadora como una forma de relación entre las personas y la estructura organizativa para evolucionar a partir de un propósito

“En la organización con base en el aprendizaje la gente está alineada alrededor de una visión común que les permite sentir e interpretar en el mismo sentido el cambio que ocurre en su entorno. Esta visión compartida les permite generar conocimiento y usarlo en la creación de productos y servicios innovadores que satisfacen las necesidades del cliente” (Birdthistle, 2004, p. 33)

Vemos, por tanto, que los conceptos de liderazgo transformador y organización con base en el aprendizaje encajan hasta el punto de poder considerar el liderazgo transformador como un estadio previo para el desarrollo de la organización con base en el aprendizaje y que el proceso evolutivo desde una empresa gestionada desde el liderazgo transformador hasta el nuevo modelo organizativo define el rol actual de la alta dirección en las pequeñas y medianas empresas.

Por tanto, nos apoyamos en ambos conceptos para definir el marco teórico de nuestra investigación que quiere profundizar en la influencia del liderazgo transformador en el aprendizaje organizativo, entendido como un proceso deliberado, consciente y orientado a una contribución medible al logro de un objetivo: el desarrollo organizativo a partir del refuerzo y la renovación continua de las capacidades de la empresa.

## **3.2. Formulación de Hipótesis**

### ***3.2.1. Evidencia Empírica sobre la Relación entre Liderazgo Transformador y Aprendizaje Organizativo***

A pesar del estereotipo que suele asociar la capacidad de innovación de las empresas con estructuras de gran dimensión, existen evidencias empíricas de que el factor diferencial no es el tamaño de la organización, sino su capacidad de aprendizaje organizativo, que permite desarrollar una cultura innovadora en las pymes (Amin et al., 2023), algo que incluso puede ser más fácil de lograr para empresas de menor tamaño (Lousã y dos Santos Mendes, 2018).

Los resultados de esta y otras investigaciones realizadas en diferentes países y entornos culturales (Letonja et al., 2016; Mahmud y Hilmi, 2014) sobre la capacidad de innovación de las pymes centradas en el aprendizaje organizativo coinciden en destacar la influencia del estilo de liderazgo sobre la capacidad de las pymes para convertirse en organizaciones innovadoras como resultado de la capacidad de conectar la identidad individual con la identidad colectiva (Oktavia et al., 2020):

“Los líderes transformadores potencian la motivación y el rendimiento de los equipos al conectar su identidad personal con el proyecto y la identidad colectiva de la organización, al ser un modelo de conducta inspirador de un sentimiento de pertenencia que actúa como un factor de alineamiento” (Oktavia et al., 2020, p. 4).

Sin duda, el actual ritmo de cambio social y tecnológico tiene como consecuencia un mayor grado de diversidad y, paradójicamente, mayores asimetrías en el acceso y

disponibilidad de la información entre las diferentes empresas y también entre los diferentes agentes que determinan el comportamiento organizativo de cada empresa.

Esta mayor asimetría incrementa la relevancia y también la complejidad del rol del liderazgo como factor de diseño organizativo en el intento por lograr el alineamiento estratégico tanto de los diferentes miembros de la empresa y su cadena de valor como de la empresa con el desarrollo económico y social de su entorno.

Esta nueva relevancia del conocimiento para la función gerencial hace que la capacidad de innovación de la empresa esté condicionada por el enfoque desde el que la alta dirección entienda su propio rol y su responsabilidad en la gestión del conocimiento; desde una orientación exclusiva al conocimiento explícito, al conocimiento tácito o desde una orientación intermedia.

La elección no tiene que ver con el valor que se concede a cada uno de estos tipos de conocimiento, sino con la manera en que se entiende la función directiva y su orientación al aprendizaje.

En este sentido, el creciente interés de los investigadores por el estudio de la empresa como un sistema complejo impulsa el estudio tanto a nivel teórico como práctico del enfoque autopoietico de la orientación del liderazgo hacia la gestión del conocimiento.

Este planteamiento supone un nuevo paradigma del liderazgo, que exige a la clase directiva la capacidad de integrar la gestión del conocimiento como parte del propio proceso evolutivo de la empresa (Skovvang Christensen y Kaasgaard Bang, 2003):

“El enfoque específico hacia la gestión y la distribución el conocimiento tácito refuerza la personalización de las estrategias en las que la creatividad y la socialización son la base de las estrategias de gestión del conocimiento. En este

sentido, las actividades gerenciales esenciales se hacen sobre la base de una cultura corporativa basada en el diálogo que impulsa el desarrollo de los equipos como parte del proceso de desarrollo organizativo” (Skovvang Christensen y Kaasgaard Bang, 2003, p.127).

Este enfoque del liderazgo hacia la gestión del conocimiento como responsabilidad esencial de la función directiva en el impulso del proceso de evolución natural de la empresa requiere del funcionamiento de complejos mecanismos de aprendizaje con base cultural.

Es cierto que la creciente “democratización” de los procesos de gestión del conocimiento supone para las pymes nuevas oportunidades, pero también que estas oportunidades suelen estar limitadas por un paradigma gerencial propio de la era industrial, ajeno al concepto de sabiduría colectiva, que exige a la empresa no solo la capacidad de gestionar activos de conocimiento de naturaleza técnica sino también su dimensión cognitiva y cultural.

La complejidad e interdependencia de estos mecanismos de aprendizaje, que no se producen si no existe una intencionalidad deliberada por parte de la alta dirección (Mittal, 2019), requiere también un alto nivel de consciencia del impacto del conocimiento no solo en la innovación de productos, servicios o modelos de negocio, sino también en cuanto a su contribución al crecimiento orgánico de la empresa.

Puesto que la nueva función directiva se centra, así, en procesos de naturaleza cultural que condicionan y están condicionadas a la vez por el modelo de organización, su desempeño requiere el desarrollo de nuevas herramientas conceptuales y metodológicas para cada organización.

De hecho, esta nueva función directiva exige de la alta dirección capacidades que solo se pueden desarrollar en el propio contexto organizativo, ya que se trata de capacidades interfuncionales que surgen de la evolución personal del directivo como parte del proceso de evolución de la empresa; una experiencia de la que surge la influencia del liderazgo y su capacidad de motivación y coordinación de los equipos a partir de su ejemplar alineamiento con el propósito de la empresa.

Esta es la razón de los escasos resultados que suele tener la profesionalización de la función directiva en las empresas familiares cuando no se produce la identificación de las nuevas incorporaciones con el sentido fundacional de la organización (Camisón et al., 2021).

Por eso, el conocimiento y las herramientas metodológicas para desarrollar esta nueva función directiva solo pueden surgir de procesos de intervención en el propio contexto organizativo para ayudar a la clase directiva a liderar la transición hacia modelos organizativos con el dinamismo necesario para poder identificar y aprovechar las exponencialmente crecientes oportunidades que el nuevo entorno social plantea.

Son especialmente clarificadoras en este sentido los resultados de sucesivas investigaciones en las pymes familiares en Irlanda (Birdthistle y Garavan, 2013):

“Se recomienda la creación de una estructura organizativa adaptativa que facilite el cambio y que incluya: un equipo de asesoría externa; la habilitación de los directivos que no pertenecen a la propiedad; el desarrollo de una cultura de la innovación a partir de la definición de indicadores que permitan hacer un seguimiento continuo de la evolución de la empresa tanto en cuanto a sus resultados económicos como en cuanto al desarrollo de las capacidades,

asegurando un presupuesto adecuado para el desarrollo de actividades de aprendizaje” (Birdthistle y Garavan, 2013, p. 433)

La forma de intervención que se necesita consiste en ayudar a los primeros ejecutivos de las empresas a entender en su propio contexto organizativo cómo la supervivencia de su empresa depende de su capacidad para convertir sus diferentes recursos y capacidades en ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En ese contexto, la principal responsabilidad directiva es impulsar el proceso evolutivo de la empresa a partir del entendimiento de cómo su capacidad de generar ventajas competitivas y mantenerlas en el tiempo es el principal factor que determinan su posición y sus relaciones en el mercado y en el entorno social.

Son numerosos los estudios que evidencian la influencia diferencial del Liderazgo Transformador en el aprendizaje organizativo por su capacidad de lograr un equilibrio entre explotación y exploración (Pasamar et al., 2019).

Estos resultados animan a profundizar en esta influencia del liderazgo en el dinamismo organizativo (Lundqvist et al., 2023) desde una visión holística (Wang y Ahmed, 2003) y en los diferentes niveles del aprendizaje organizativo.

Esta línea de investigación avanza, así, mediante el estudio de la empresa como un sistema autorregulado (Minnig y Zaengl, 2019), que se construye mediante el aprendizaje organizativo (Ahmed Iqbal et al., 2021; Banner, 2016; Baron y Cayer, 2011; Brown, 2012).

De hecho, los principales resultados de la investigación en las últimas décadas asocian el Liderazgo Transformador con el desarrollo del aprendizaje organizativo (Kim y Park, 2020; Lundqvist et al., 2023; Uddin et al., 2022), aunque son varios los autores



que consideran escasas las investigaciones empíricas (Siangchokyoo et al., 2020) sobre la naturaleza y el alcance de esa influencia en la propia dinámica organizativa (Vera y Crossan, 2004).

Parece, sin embargo, que estas limitaciones están sirviendo para estimular la producción científica sobre los procesos de gestión del conocimiento en la dinámica evolutiva de los sistemas organizativos empresariales (Oliva et al., 2019).

Si las investigaciones recientes han utilizado estos nuevos enfoques para superar las limitaciones tradicionales en el estudio del liderazgo gracias a la identificación de la influencia de otras variables del contexto (Hiller et al., 2020), la principal brecha de investigación sigue siendo la falta de estudios empíricos que superen las descripciones de la influencia del liderazgo en el aprendizaje organizativo como una relación lineal (Burchell et al., 2009).

Resulta, por tanto, deseable profundizar en el conocimiento sobre los sistemas complejos (Martin y Ernst, 2005; Psychogios y Garev, 2012) y el rol que en ellos corresponde al liderazgo (Uhl-Bien et al., 2007) a partir del concepto de sistema autorregulado (Schneider y Somers, 2006a, 2006b).

Estos resultados ayudan, por un lado, a entender en toda su complejidad el nuevo rol que corresponde al liderazgo como factor de diseño organizativo en los procesos de transformación que exige el desarrollo de la IV Revolución Industrial (Lichtenstein y Plowman, 2009) y por tanto en el desarrollo de la empresa con base en el aprendizaje (Hansen et al., 2020).

Por otro lado, estas mismas investigaciones señalan la necesidad de profundizar a la vez en dos líneas interconectadas entre sí y que avanzan de manera satisfactoria; el rol

del liderazgo en el desarrollo del aprendizaje organizativo y su influencia como factor de desarrollo organizativo (Do y Mai, 2020)

Consideramos, por tanto, que la actual laguna de investigación no tiene que ver tanto con el enfoque de la investigación como con su capacidad para profundizar en el carácter multidimensional de las relaciones entre liderazgo y aprendizaje organizativo.

Superar esa tensión en la investigación nos permitirá diseñar un modelo de intervención para evaluar y potenciar la influencia del liderazgo a partir del estudio de la relación entre los factores del liderazgo transformador y las dimensiones del Aprendizaje Organizativo.

Por otro lado, la mayor parte de estos estudios se centran en empresas del sector financiero o tecnológicas, especialmente las de desarrollo de software (Burchell et al., 2009; Chatterjee, 2017), por lo que la realidad de la clase directiva de las pymes en su conjunto constituye una laguna en la investigación tanto a nivel general como en el caso específico de España, a pesar de que la literatura científica evidencia también con relación a las pymes que la contribución del liderazgo se centra en su capacidad de potenciar el capital intelectual mediante la absorción, la producción y la distribución de conocimiento, así como el intercambio de ideas y el equilibrio entre las actividades de explotación y exploración (Demartini Beretta, 2020).

La necesidad de cubrir estas limitaciones de la investigación resulta especialmente importante si tenemos en cuenta que los sistemas autorregulados tienen capacidad generativa propia y están abiertos al dinamismo del entorno social pero también están condicionados por el tipo de propiedad y el tamaño de la empresa (Camisón-Zornoza et al., 2020).

### ***3.2.2. Hipótesis***

El estudio del liderazgo como factor de diseño organizativo cobra así especial relevancia en el intento por crear modelos empresariales capaces de equilibrar exploración y explotación (Duan et al., 2021; Yuan et al., 2021).

El concepto de liderazgo transformador (Bass, 1996), define un estilo de liderazgo que nace directamente vinculado al concepto de la organización centrada en el aprendizaje (Bass, 2000) y permite superar las tradicionales perspectivas del liderazgo centrado en los rasgos del líder, en la tarea o en la persona.

Por eso, el paradigma de la empresa sobre el rol del liderazgo determina la toma de decisiones y condiciona el desarrollo organizativo a partir del talento colectivo, un conjunto de capacidades dinámicas inducidas por las cinco propiedades que definen el comportamiento organizativo de los ecosistemas de aprendizaje.

**Tabla 3.***Propiedades de los ecosistemas de aprendizaje*

<b>Propiedad (actividad inducida)</b>
<b>Apertura</b> , que permite entender la evolución de las capacidades distintivas en un entorno dinámico y promueve el aprendizaje continuo (exploración)
<b>Visión para el cambio</b> , que se basa en la confianza y resulta de entender el sentido del cambio como proceso natural de desarrollo (evolución)
<b>Colaboración</b> para explotar la capacidad de aprendizaje colectivo (explotación)
<b>Estructura dinámica</b> orientada por el propósito que convierte el crecimiento en un sistema de equilibrio entre exploración y explotación (equilibrio)
<b>Sistema de relaciones</b> que sitúan el aprendizaje continuo en la dimensión estratégica y generan dinamismo a partir del diálogo interno y con el entorno (reconfiguración de activos)

*Fuente:* Elaboración propia

Esta nueva naturaleza cultural de la función directiva, que consiste en la gestión del conocimiento tácito, se materializa gracias a la influencia del liderazgo transformador en el desarrollo del aprendizaje organizativo en todos los niveles de la organización. A partir de los argumentos teóricos presentados y la evidencia empírica previamente mostrada se plantea la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 1: El liderazgo transformador está positivamente asociado con el aprendizaje continuo, que favorece las actividades individuales de exploración que, a su vez, generan nuevas oportunidades para la contribución de cada persona al refuerzo de las capacidades distintivas de la empresa en un entorno dinámico.*

El proceso de diferenciación gracias al cual la empresa se reconoce a sí misma no es algo real sino la experiencia del observador; lo que convierte el nivel de consciencia de la empresa sobre sus capacidades distintivas, y por tanto de la capacidad de exploración en busca de oportunidades en el entorno, en un factor determinante para el desarrollo de las capacidades de explotación e innovación, que se materializa al crear valor mediante la reconfiguración de activos.

La apertura es, por tanto, la propiedad del ecosistema que le permite entender la evolución de las capacidades distintivas en un entorno dinámico a partir del aprendizaje continuo gracias a la continua generación de oportunidades para aprender.

Esta propiedad es especialmente relevante porque la producción de conocimiento organizativo la hacen los individuos (Eisenhardt y Martin, 2000). En este sentido, el aprendizaje experiencial se muestra como un proceso de gran efectividad no solo para el desarrollo de conocimientos técnicos, sino también para impulsar el desarrollo organizativo a partir del pensamiento sistémico (Kolb, 1984). Los conjuntos de argumentos previos conducen a formular la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 2: El liderazgo transformador está positivamente asociado con el diálogo, que refuerza la confianza y promueve la evolución de la empresa gracias a una actitud positiva hacia el cambio que es consecuencia del aprecio que la empresa hace de las opiniones y aportaciones individuales.*

En busca de la cultura innovadora, el rol de la alta dirección consiste en impulsar el dinamismo que resulta de sucesivos momentos de inestabilidad y equilibrio en el sistema organizativo para reducir la dependencia de la empresa de un entorno dinámico, frágil e incierto.

El diálogo genera una visión para el cambio, que se basa en la confianza y resulta de entender el sentido del cambio como proceso natural de desarrollo en el que la relación entre líder y equipo es dinámica y los roles se intercambian (Tourish, 2019).

Las conversaciones transformadoras son el vehículo para superar el enfoque tradicional del liderazgo centrado en el líder como agente y en el papel reactivo de los demás individuos. El diálogo refuerza el aprendizaje organizacional a partir del liderazgo transformador (García-Morales et al., 2008). El conjunto de argumentos previos nos permite plantear la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 3: El liderazgo transformador está positivamente asociado con el aprendizaje colectivo en las actividades de explotación, que refuerza la colaboración de los equipos gracias a la mejora de la coordinación y la motivación intrínseca.*

Los factores que definen al liderazgo transformador, influencia idealizada; motivación inspiradora; estímulo intelectual y consideración individualizada, contribuyen a la progresiva centralidad del aprendizaje en la estrategia organizativa que permite, además de la creación de productos y servicios innovadores, impulsar el proceso evolutivo de la empresa en el intento por desarrollar o actualizar las capacidades distintivas que le permiten tomar la iniciativa en la relación dialéctica con el entorno, que se construye por medio del conocimiento.

De este modo, la colaboración permite explotar la capacidad de aprendizaje colectivo a partir de la propia experiencia de la estrategia de servicio.

La dimensión cognitiva y cultural determina, así, las variables latentes de las que depende que una empresa sea capaz de convertirse en una organización con base en el aprendizaje, un objetivo que resulta más fácil para organizaciones pequeñas porque existe una importante naturaleza emocional y relacional en las variables latentes que condicionan el proceso y que fundamentalmente permite generar una visión compartida que facilita la exploración y explotación de nuevas oportunidades.

La capacidad de explotación, por tanto, depende de la colaboración y la cooperación. El conjunto de argumentos previos conduce a plantear la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 4: El liderazgo transformador está positivamente asociado con la creación de una visión compartida, que convierte el propósito corporativo en una referencia para equilibrar las actividades de exploración y explotación y crear así un modelo de gobierno participativo y dinámico que convierte las tensiones internas en energía y orientación para el cambio continuo.*

La identidad es, de este modo, el “material genético” sobre el que se construye el desarrollo de la organización a partir de información que resulta de la autoobservación con relación al entorno, un proceso que hace convierte la capacidad cognitiva y cultural de diferenciación en un catalizador del cambio continuo.

Es así como una estructura dinámica orientada por el propósito convierte el crecimiento en un sistema de equilibrio entre exploración y explotación, ya que las asimetrías limitan las contribuciones colectivas a la innovación mientras el sentido de propósito extiende la cultura innovadora en todos los niveles de la organización (Uhl-Bien et al., 2007).

Por eso resulta especialmente relevante el papel de la comunicación en la creación de una visión compartida y la necesidad de ayudar a los directivos a reforzar sus habilidades de comunicación, en especial de comunicación cara a cara para promover el diálogo como parte de su liderazgo transformador, como demuestran algunos estudios longitudinales (Jensen et al., 2018).

Es así como la identidad corporativa pasa a ser una de las principales responsabilidades directivas a nivel estratégico y su gestión se vincula a los retos del desarrollo personal de los individuos que forman parte del ecosistema de la empresa y del impacto social de la empresa (Smet et al., 2021).

A partir de la identidad, que se expresa a través del propósito corporativo, es como la empresa se convierte en un sistema de relaciones que permiten reconfigurar activos mediante la gestión del conocimiento, las relaciones con el entorno y el liderazgo estratégico. Con base en los argumentos previos se plantea la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 5: El liderazgo transformador está positivamente asociado con la activación de los flujos de aprendizaje que permiten reconfigurar los activos de conocimiento de la empresa para convertirlos en resultados de innovación.*

El nuevo rol del liderazgo consiste, así, en promover una cultura innovadora que permite a la empresa evolucionar de manera “semi-automática” gracias al equilibrio entre la exploración y explotación de las capacidades distintivas de la empresa, que evolucionan de manera continua como causa y a la vez efecto de la reconfiguración de los activos de conocimiento técnico, cognitivo, cultural y social.



Las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento sitúan el aprendizaje en el punto de intersección entre las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento (Easterby-Smith y Prieto, 2008) con el resultado consiguiente del dinamismo organizativo a partir tanto de la reconfiguración de rutinas como de la reconfiguración de recursos.

- \_Enfoque hacia el aprendizaje en la toma de decisiones
- \_Procesos sociales (culturales basados en el conocimiento tácito)
- \_Soluciones de tecnologías de la información para la gestión del conocimiento explícito

La ciencia de la complejidad profundiza en el estudio del comportamiento de las organizaciones como conjuntos de individuos que trabajan juntos y pone el foco en los procesos de colaboración, creación de conocimiento y aprendizaje como el resultado de la conducta de individuos que actúan como agentes independientes en sistemas de interacción social.

Este enfoque del estudio del comportamiento organizativo destaca la relevancia de la estructura de comunicación que constituye la organización como un proceso dinámico y abierto, aunque predeterminado por la historia de los patrones de relación. De esta manera, la estructura condiciona las relaciones a la vez que está condicionada por éstas (Stacey, 2003). En la determinación de los patrones de relación resultan determinantes los roles (Simon, 1991).

La conversión de la empresa hacia una organización del aprendizaje es un proceso complejo que se materializa de manera diferente en cada contexto concreto mediante un proceso que, sin embargo, se basa en unos principios constantes que permiten el desarrollo de capacidades diferenciales como consecuencia del desarrollo de procesos de

gestión del conocimiento, como evidencia una reciente investigación empírica en la que han participado 147 pymes (Bratianu et al., 2020). La evolución de la empresa hasta convertirse en una organización con base en el aprendizaje se inicia en el nivel individual y se desarrolla a través de toda la organización hasta convertirla en un equipo:

“Las 6 variables latentes identificadas en la investigación son: visión para identificar oportunidades; estructuras para la producción y distribución de conocimiento, capacidad de absorción de conocimiento; programas de entrenamiento para empleados; capacidad analítica y apoyo a la innovación” (Bratianu et al., 2020, p. 167).

A partir de los argumentos previos planteamos la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 6: El liderazgo transformador está positivamente asociado con la activación de los flujos de aprendizaje que permiten la reconfiguración de activos para convertir la presión del entorno en inteligencia contextual colectiva; una capacidad que contribuye al dinamismo de las capacidades de la empresa.*

El diálogo con el entorno ayuda a evitar la miopía del aprendizaje también en el ámbito espacial (Levinthal y March, 1993) y convierte la organización en sistema de relaciones.

En este nivel, la influencia del liderazgo en el aprendizaje organizativo se materializa en la fortaleza del propósito corporativo que hace posible el reconocimiento por parte de todos los grupos de interés internos y externos (Cardona et al., 2019).

Esta dimensión del aprendizaje organizativo constituye la principal función estructural del aprendizaje al contribuir al desarrollo de las capacidades dinámicas que,

además de conectar a la organización con su entorno orienta los sistemas colectivos de gestión del conocimiento (absorber, producir y distribuir) que impulsan el desarrollo organizativo y materializan la contribución estratégica del liderazgo como factor de diseño estructural (Mayorca et al., 2007), que puede ser medida (Najmaei et al., 2017). Del conjunto de argumentos previos se desprende la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 7: El liderazgo transformador está positivamente asociado con la activación de los flujos de aprendizaje en los procesos de diálogo interno y externo que permiten la reconfiguración de activos que impulsa el desarrollo organizativo al convertir a la empresa en un ecosistema de aprendizaje.*

Una agenda orientada al aprendizaje (Popper y Lipshitz, 2000) lleva al aprendizaje continuo a la dimensión estratégica y facilita la reconfiguración de activos, lo que convierte la función estratégica del liderazgo en un factor de diseño organizativo dinámico.

Cobra sentido, así, entender el aprendizaje como un proceso de interacción que genera cambio; una perspectiva desde la que se evidencia la dimensión estratégica de la comunicación corporativa como un factor de alineamiento estratégico (van Riel, 2012) que demuestra la necesidad de un liderazgo distribuido, inteligente y responsable, capaz de convertir el talento colectivo en la propuesta de valor para los clientes, así como en el impacto social de la empresa.

Por esta razón, las habilidades técnicas y sociales relacionadas con los diferentes niveles de interacción en los que se materializa el rol estratégico de la comunicación corporativa adquieren un claro protagonismo.

Es muy relevante en este sentido un proyecto de colaboración entre el mundo académico y el sector profesional liderado por la Global Alliance for Public Relations and Communication (Valin et al., 2014), que durante la última década trabaja a nivel global para crear un cuerpo de conocimiento que clarifique los criterios de acceso y promoción de los directores de comunicación desde un enfoque estratégico.

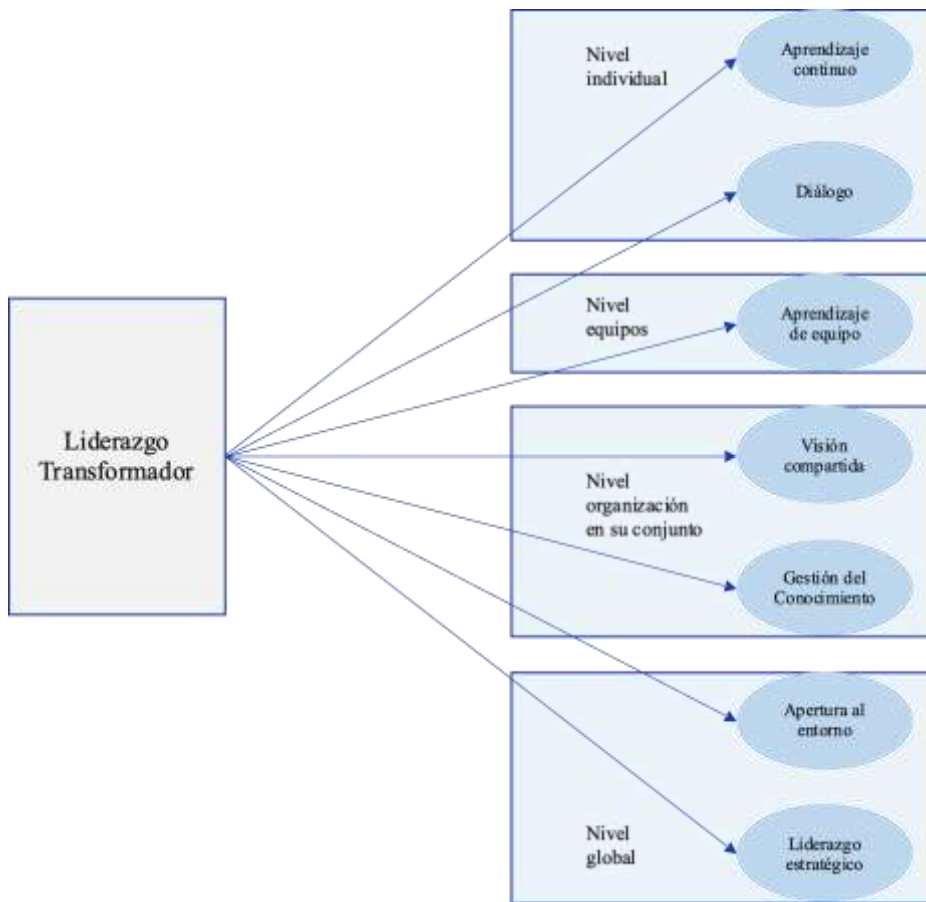
Los resultados de esta línea de trabajo evidencian tanto la solidez teórica como la utilidad práctica del enfoque de los sistemas complejos para entender los principios que explican la relevancia de la comunicación corporativa para el desarrollo de los flujos de aprendizaje de los que dependen las capacidades dinámicas.

Investigaciones como estas no solo contribuyen al desarrollo teórico de la teoría de la empresa con relación a objetos de estudio tradicionalmente poco accesibles para ella, sino que demuestran la utilidad de desarrollar herramientas metodológicas capaces de intervenir en el desarrollo de competencias en el ámbito individual y en el ámbito organizativo (Gregory y Fawkes, 2019).

Como veremos en el capítulo 6, que desarrolla el análisis empírico, las siete hipótesis formuladas nos permiten diseñar el modelo explicativo, en el que la variable independiente es el liderazgo transformador y las variables dependientes cada una de las dimensiones del aprendizaje organizativo en los niveles individual, de equipos, organizativo y global, y que se corresponden con cada una de las 7 hipótesis formuladas.

**Figura 1.**

*Modelo explicativo*



*Fuente:* Elaboración propia



## Cápítulo 4.

### **MODELO CONCEPTUAL**

Tanto los conceptos y principios ya consolidados como los límites al conocimiento actual sobre el objeto de estudio establecen el punto de partida de nuestra investigación, que consiste en la elaboración de un modelo conceptual que explica la naturaleza de la influencia que un líder de la economía del conocimiento ha de ejercer, así como los principios que determinan su efectividad en la transición que la empresa ha de realizar para convertirse en una organización del aprendizaje.

La función de diseño organizativo ha estado tradicionalmente centrada en la definición de la estructura y la estrategia, de manera que el dinamismo del diseño consistía en gestionar lo que hoy entendemos como cambio episódico.

Hoy, sin embargo, hemos de entender el diseño organizativo como un proceso dinámico en el que el cambio continuo afecta también a la propia función de diseño.

No es suficiente, por tanto, diseñar un modelo descriptivo sobre el rol que corresponde a la función de la alta dirección como factor de diseño organizativo dinámico; además, tenemos que describir los principios que facilitan el dinamismo de la función.

La primera versión del modelo se irá actualizando a partir de los resultados de los sucesivos métodos de investigación que integran el diseño metodológico y que, mediante

un proceso inductivo y otro deductivo persiguen convertir primero en categorías de análisis y después en categorías funcionales de un modelo de intervención

El modelo se construye a partir de cinco categorías conceptuales que describen cómo se materializa la influencia del liderazgo a partir del talento colectivo, la identidad y la gestión estratégica del conocimiento, que constituyen los principios explicativos del modelo.

Estas categorías conceptuales son:

- \_Apertura
- \_Visión para el cambio
- \_Colaboración
- \_Dirección por un propósito
- \_Gestión estratégica del conocimiento a partir del diálogo interno y con el entorno

Además de explicar las categorías conceptuales desde una perspectiva sincrónica, el modelo describe el proceso de transición que la empresa, el liderazgo y el líder han de recorrer para lograr la plenitud de su desempeño.

A partir de la pregunta general sobre cómo generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, que sitúa nuestra investigación dentro del enfoque de los recursos y capacidades, este modelo sintetiza el conocimiento actual sobre el aprendizaje organizativo como el concepto que resulta de la evolución de dos conceptos que tradicionalmente han servido para responder a diferentes preguntas; el liderazgo, por un lado, y el desarrollo organizativo, por otro.

Por eso, antes de describir las categorías conceptuales, los principios explicativos y el proceso de transición, consideramos conveniente repasar cómo han evolucionado los



paradigmas del liderazgo y del diseño organizativo hasta su actual dependencia del aprendizaje organizativo.

#### **4.1. La evolución del Rol del Liderazgo**

##### ***4.1.1. Desplazamiento de la Orientación del Liderazgo a la Tarea y la Persona***

##### ***Hacia el Aprendizaje Colectivo y su Impacto Social***

Es necesario, por tanto, ampliar la mirada de los directivos con relación al liderazgo desde el enfoque tradicional, centrado primero en los rasgos del líder y después en la tarea o la persona, hacia el estudio del conjunto de factores que determinan su influencia ante el reto de la innovación continua en un contexto organizativo y social concreto (Antonakis et al., 2003).

Por eso resulta especialmente relevante estudiar la influencia del liderazgo en los procesos de innovación en todos los niveles de la organización, sin olvidar las relaciones con agentes del entorno, especialmente útiles si reconocemos la importancia tanto de la innovación exógena, también condicionada por factores culturales, como la relevancia social de las externalidades de la innovación (Stiglitz y Greenwald, 2016), lo que explica la evolución de la investigación sobre la efectividad del liderazgo desde el interés por la capacidad de persuasión o adaptabilidad del líder hasta la preocupación más reciente por su contribución al desarrollo y la participación de las personas, así como por su impacto social.

En esa evolución se han ido acumulando aportaciones realmente útiles para nuestra investigación, como las de los enfoques hacia la actitud del líder hacia el cambio organizativo (Correia, 2015, 2), que han ido alejándose de manera progresiva de la relevancia de la personalidad del líder para enfocarse hacia la relación entre el líder y los

miembros del equipo, en un primer momento, y hacia la influencia del líder como un proceso de habilitación que promueve las capacidades de los equipos.

Por otro lado, la pandemia por COVID-19 ha supuesto una aceleración significativa de estas tendencias y en la medida en que nos ha hecho conscientes de la fragilidad de nuestro sistema social y económico, ha promovido un cambio de visión no solo en cuanto a la forma de ejercer el liderazgo empresarial, sino incluso en cuanto a su naturaleza y su influencia en la conducta de la empresa con relación a su entorno (Dewar et al., 2020, p. 1):

“Aunque algunos de los cambios ocurridos han surgido de la necesidad, después de la crisis han demostrado una gran capacidad para promover y mantener cuatro tipos de cambio en la manera en que los directivos desempeñan su función: desbloquear sus aspiraciones superiores; convertir sus responsabilidades teóricas en sus cometidos prácticos; abrazar el capitalismo de stakeholder; potenciar sus redes de colaboración en el primer nivel ejecutivo. Si estos cambios permanecen, cabe esperar una transformación significativa de la manera en que funcionan las empresas y un crecimiento de su potencial a partir de sus fundamentos esenciales” (Dewar et al., 2020, p. 7).

De este modo, llevar a la práctica los principios del “capitalismo orientado a los grupos de interés” supone implicarles en procesos comunes de gestión del conocimiento (Ruskin y Bilous, 2021) para navegar en este contexto incierto, complejo y dinámico.

Pero, por otro lado, las empresas no solo tienen que reforzar sus vínculos con el entorno, sino que tienen que mejorar su capacidad de autoconocimiento para elevar el nivel de sus aspiraciones a partir de la única referencia posible; su propia identidad (Gioia

et al., 2000b), así como asegurar que su conducta es realmente la expresión de su razón de ser.

Ambas tendencias explican la relevancia que han adquirido dos concepciones del liderazgo que resultan especialmente útiles para nuestra investigación y claramente complementarias; el liderazgo transformador (Bass, 1996) y el liderazgo distribuido (Berraies et al., 2020; Soni et al., 2023; Tandon, 2022), que centra el enfoque del liderazgo al desarrollo de las capacidades tanto individuales como colectivas y destaca la importancia de la comunicación para la distribución del rol del liderazgo (Friedrich et al., 2016):

“Si la comunicación es el flujo vital del liderazgo colectivo, la red sobre la que se constituyen los equipos es la arteria por la que fluye. Tanto la red colectiva como la propia red del líder desempeñan un importante rol en el desarrollo del liderazgo distribuido. Por eso un correcto desarrollo de la red a nivel social resulta clave para que emerja el liderazgo colectivo ya que su distribución depende de la consciencia sobre su existencia” (Friedrich et al., 2016, p. 315).

Por su parte, el liderazgo transformador, un concepto en permanente evolución tanto desde el punto de vista teórico como en sus aplicaciones prácticas, es una pieza clave en el modelo conceptual que orienta nuestra investigación, que esperamos pueda contribuir a superar uno de los puntos débiles que todavía hoy algunos investigadores reconocen (Siangchokyoo et al., 2020) a pesar de su gran utilidad como herramienta de evaluación y, por tanto, de intervención sobre el terreno.

#### ***4.1.2. El Liderazgo como Factor de Desarrollo Organizativo***

Aunque los factores humanos que condicionan el comportamiento de las organizaciones no han cambiado de manera significativa durante los últimos cuarenta años, sí se han producido cambios que transforman no solo el contexto laboral sino también los marcos mentales sobre el sentido del trabajo en la vida personal y social (Walden et al., 2017).

La literatura, tanto académica como gerencial, señala varios factores que han estado presentes durante décadas en la preocupación de los investigadores y siguen apareciendo todavía en los informes de tendencias: el impacto de la tecnología; el dinamismo, complejidad y la fragilidad del entorno; la búsqueda de sentido y autenticidad (Woods, 2007).

Eso sí, en este momento es la transformación digital y sus efectos sobre el comportamiento de las organizaciones lo que orienta la investigación sobre la capacidad de innovación de las empresas hacia la búsqueda de nuevas formas de organización que, a su vez, exigen una nueva forma de dirección estratégica (Cortellazzo et al., 2019; Persson, 2023).

De esta manera, se integran en el nivel estratégico y en la responsabilidad de la alta dirección objetivos que tradicionalmente se habían considerado propias de áreas funcionales o de los mandos intermedios. Es el caso de la orientación a la misión, la creación de confianza y el alineamiento de los sistemas organizativos (André y Ernst, 2005).

Como si la complejidad y la inestabilidad en cada contexto local no fueran suficientes, los fundamentos de la estabilidad global del sistema económico creados tras

la Segunda Guerra Mundial han desaparecido y convertido el mercado en un escenario de competencia sistémica en el que los países son también actores relevantes.

La principal consecuencia de la complejidad e incertidumbre crecientes en el entorno es que las empresas necesitan desarrollar una nueva capacidad para evolucionar de manera natural y continua (Teece, 2020) ya que, a diferencia de lo que ocurría en décadas anteriores, el sentido que ha de dirigir el cambio no puede ser conocido de antemano.

Este contexto de incertidumbre, en el que lo único cierto es la necesidad de cambiar de forma continua, certifica definitivamente la ineficacia de las estructuras organizativas mecanicistas y convierte el aprendizaje organizativo en un requisito para la eficacia de los diseños organizativos adhocráticos (Mallén Broch et al., 2012):

“El estudio de la capacidad de aprendizaje organizativo ha tomado una creciente importancia en los últimos años. Sin embargo, una de las cuestiones más relevantes para las organizaciones y también menos estudiadas es cómo generar entornos que tengan una elevada capacidad de aprendizaje organizativo” (Mallén Broch et al., 2012, p. 225).

Una de las principales consecuencias de este creciente interés por el aprendizaje organizativo y su relación con el comportamiento organizativo es la necesidad de reenfocar la forma de entender el rol de la comunicación a nivel corporativo y su relevancia en los procesos de gestión del conocimiento (Gregory y Half, 2017; Gregory y Willis, 2022) .

En este mismo sentido, y en contra de lo que pudiera apuntar una consideración superficial de las implicaciones que para el desempeño del liderazgo tiene la

digitalización, comenzamos a contar con estudios cuyos resultados ponen de manifiesto la necesidad de reforzar las habilidades sociales para liderar en la era digital (Larson y DeChurch, 2020):

“Puesto que las organizaciones tienen a estructurar el trabajo alrededor de la creación de equipos, confiando más en las relaciones informales que en la jerarquía formal, el liderazgo ha evolucionado hasta enfatizar la importancia de la construcción de relaciones. En coherencia con los objetivos del desarrollo del liderazgo centrados en la necesidad de construir capital social, la clase directiva busca reforzar sus habilidades sociales. Dirigir equipos en la era digital, por tanto, sigue dos direcciones: extender el foco de la relación mediante el uso de las nuevas tecnologías; explorar nuevas vías para incrementar las competencias relacionales de los líderes” (Larson y DeChurch, 2020, p.14).

Asumir esta perspectiva para entender cómo la digitalización transforma la naturaleza y el rol del liderazgo nos obliga a considerar como responsabilidad de la alta dirección la gestión del capital social (Golmoradi y Ardabili, 2016; Lazzarotti et al., 2017; Sorenson, 2011) de la empresa y exige de ella una actitud proactiva para optimizar el uso de los recursos tecnológicos en los procesos relacionales clave para la creación de valor.

Si es evidente, por tanto, que el nuevo liderazgo supone entender las implicaciones que las posibilidades del despliegue tecnológico tienen para generar nuevas oportunidades, también lo es que para identificarlas y aprovecharlas se necesita un tipo de liderazgo abierto, responsable y competente a la hora de potenciar el talento personal y habilitar a cada persona para hacer contribuciones significativas mediante formas de colaboración que requieren una cultura capaz de generar confianza y formas efectivas de comunicación:

(Florek-Paszowska et al., 2021):

“Estos factores se agrupan en dos categorías (1) factores relacionados con la condición humana y (2) factores no humanos. Entre los primeros nos encontramos con líderes competentes y responsables que muestran apertura de miras y habilidades adecuadas para la gestión de los recursos humanos. Ellos pueden lograr y mantener el talento en la organización. Su actitud muestra que están abiertos al cambio y que tratan de ser flexibles. Además, trasladan estos principios a lo largo de la organización. Por su parte, los factores no humanos son: una cultura corporativa que habilita a las personas a partir de la confianza, la comunicación efectiva y la empatía; modelos de negocio con capacidad de evolucionar para garantizar la innovación y la sostenibilidad; nuevas estrategias de negocio; nuevas tecnologías disruptivas que requieren una madurez del proceso de digitalización de los modelos de negocio” (Florek-Paszowska et al., 2021, p. 21).

Tanto la investigación científica como los informes de tendencias gerenciales (Hannah y Avolio, 2010; Ready et al., 2020; Smet et al., 2021) coinciden en su interés por clarificar la relación entre liderazgo, cultura y cambio (Ngozi et al., 2017) y en su relevancia para la transformación organizativa que exige la economía del conocimiento (Levillain y Segestrin, 2019; O’Reilly et al., 2014).

Aunque este objeto de estudio ha logrado la atención tanto de los investigadores como de los profesionales durante las últimas cinco décadas (Khurosani, 2018; Nurcahyo et al., 2018; Pater, 2015; Pettigrew, 1979; Schein, 2007; Tuan, 2010; Xie, 2019), se necesitan todavía herramientas conceptuales y metodológicas que orienten a los directivos en el desempeño de este rol; una carencia especialmente significativa en lo que

se refiere a las pymes, menos familiarizadas que las grandes corporaciones con los conceptos y los procesos de gestión de la cultura organizativa.

A nuestro modo de ver, todos estos enfoques coinciden en identificar tres factores que intervienen en la influencia del liderazgo sobre el dinamismo organizativo: el talento colectivo, la identidad corporativa, y los procesos de interacción para la gestión del conocimiento, que alcanza una nueva dimensión como consecuencia del desarrollo tecnológico.

En general, existe un consenso en la literatura sobre el hecho de que el liderazgo transformador actúa en una dimensión estratégica superior y tiene un mayor impacto en la innovación, especialmente en la innovación radical, (Manjón, 2018) en comparación con el estilo que se define por los otros factores del modelo multifactorial del liderazgo (Bass y Avolio, 1997).

Existe, por tanto, una teoría sólida sobre el liderazgo transformador que además está en constante evolución especialmente como consecuencia del desarrollo de nuevos objetos de estudio relacionados con la economía del conocimiento, que estimulado el desarrollo de la teoría sobre la complejidad del liderazgo a partir tanto de las aportaciones como de las limitaciones del concepto.

El concepto hoy es el resultado de una larga y constante evolución (Stewart, 2006) como resultado de su versatilidad para diferentes intencionalidades de investigación tanto en el ámbito individual como de los grupos y las organizaciones.

Podemos decir, sin embargo, que su utilidad para nuestro objeto de estudio es el resultado de su especial consideración de la influencia del líder en el desarrollo tanto de los individuos que forman parte del grupo como de la organización como consecuencia



del conocimiento mutuo gracias a la interacción que se genera al trabajar por un interés común.

Por su parte, el estudio del dinamismo organizativo para promover la cultura innovadora nos sitúa en el marco del enfoque de los recursos y capacidades y de forma más específica en las capacidades dinámicas, que resulta de gran utilidad para entender los actuales retos del diseño organizativo.

Contamos, por tanto, con un marco teórico que parte del enfoque de los recursos y capacidades, especialmente con relación a la gestión de los activos intangibles, la cultura y su relación con el concepto de capacidades dinámicas (Eisenhardt y Winter, 2000), que resulta crucial para nosotros en busca de respuesta a la pregunta sobre la naturaleza de la función directiva cuando el principal reto de la empresa es neutralizar o incluso rentabilizar la presión que supone un entorno en constante cambio y fragilidad.

## **4.2. Principios del Modelo**

La investigación sobre la relación entre el liderazgo, el aprendizaje y el dinamismo organizativo pone de manifiesto la existencia de tres factores fuertemente conectados para el desarrollo de una cultura innovadora en la empresa: el talento colectivo, la identidad y el sistema de gestión del conocimiento.

### ***4.2.1. El Talento Colectivo Transforma de la Naturaleza Social de la Empresa***

En contra de lo que algunos consideran, la economía del conocimiento genera oportunidades no solo para las empresas que operan en sectores tecnológicos o intensivos en conocimiento, sino también para las empresas de los sectores tradicionales que son capaces de transformar su modelo organizativo para promover el talento colectivo.

Sin embargo, muchas de las estrategias de desarrollo del talento de las pymes se limitan a los procesos y las tareas clave, al desarrollo de competencias individuales y no contemplan el irremplazable papel que corresponde a la alta dirección en el desarrollo de equipos dinámicos y alineados con los valores de la empresa.

Un modelo gerencial centrado en los procesos y no en el sistema es, en este sentido, uno de los obstáculos para cualquier intento, aunque sea bien intencionado, de llevar a la práctica la creciente preocupación por la persona, que constituye una clara tendencia en la literatura gerencial.

No es posible desarrollar el talento colectivo sin entender la organización como un sistema, una institución, que forma parte del sistema social. De hecho, la centralidad de la persona en el modelo organizativo de la empresa, un concepto que nace de la perspectiva de los recursos y capacidades, solo se puede materializar mediante un cambio de paradigma desde la visión utilitarista de la Economía hacia un enfoque relacional propio de la Economía Civil (Martino, 2020).

Considerar el desarrollo personal como parte de la misión de la empresa como institución social obliga a superar el enfoque utilitarista e individualista de la economía (Calvo, 2013), que considera que las relaciones entre los distintos agentes económicos responden únicamente a los principios de justicia de los intercambios y cumplimiento de los contratos de colaboración a partir del interés individual de las partes.

En el intento por romper las barreras que separan el mercado de la gestión del Bien Común, resulta especialmente útil centrar la función directiva en el refuerzo de las capacidades colectivas de las organizaciones usando como punto de partida el compromiso con el desarrollo integral de la persona; el único camino para sustituir la burocracia por la “Humanocracia” (Hamel y Zanini, 2020).

Es así como el aprendizaje colectivo no solo se convierte en un recurso imprescindible para la empresa sino también para promover una verdadera “democracia del conocimiento” (Innerarity, 2016) en la que por medio de la generalización de múltiples formas de participación con efectos transformadores se potencian las virtudes públicas que definen al sistema democrático.

La capacidad transformadora de esta “sociedad del aprendizaje” requiere un nuevo paradigma para entender la economía como el resultado de procesos de decisión colectiva y de esfuerzos cooperativos que, en un ambiente de libertad y responsabilidad, se basan en la confianza (Bruni y Zamagni, 2007).

En contra de este marco mental utilitarista, el verdadero concepto del liderazgo transformador se basa en el hecho de que nadie puede lograr un desarrollo pleno como persona sin realizar contribuciones significativas para otros, lo que convierte a las organizaciones en espacios para promover el desarrollo personal mediante la contribución a objetivos colectivos (Landry, 2004).

Conceptos tan de moda hoy como la “cultura del propósito” o “Economía del Bien Común” no se pueden convertir en realidad solo mediante formas de conducta social que se limitan a la “devolución” a la sociedad de una parte de lo que la empresa ha ganado o mediante la reparación limitada de los daños que genera su actividad.

Por eso, la “relacionalidad” es una característica esencial de la naturaleza humana y el fundamento del sentimiento de reciprocidad o solidaridad, en el que se basa el valor intrínseco, no instrumental, del vínculo necesario para cualquier proyecto colectivo y para la creación de una comunidad (Bruni y Zamagni, 2007).

#### ***4.2.2. La Identidad Corporativa es la Base del Modelo de Gobierno***

El talento colectivo se construye a partir de una identidad común, que por su naturaleza cultural también es dinámica, en la principal fuerza impulsora del cambio continuo y de la innovación colectiva.

Por eso, la transición hacia el nuevo modelo de empresa que requiere la economía del conocimiento no supone cambiar un modelo por otro, sino asumir que el nuevo modelo es dinámico, lo que define la función directiva por su capacidad para promover un proceso continuo de aprendizaje y cambio organizativo; un proceso “cultural” que define también la nueva responsabilidad de la alta dirección.

En este sentido, son dos las ideas que clarifican a nivel teórico el papel de la cultura corporativa en los procesos de cambio y tienen relevantes implicaciones prácticas; si, por un lado, la cultura corporativa es el conjunto de convicciones que determinan la manera de entender la realidad, la manera de pensar y, por tanto, la manera de actuar, por otro, es resultado de múltiples experiencias; de lo que sabemos, de lo que hacemos y de la manera en que entendemos la realidad como comunidad.

El sentido vital del trabajo (Martela y Riekkii, 2018), que depende del grado de autonomía en la toma de decisiones, del valor que aportan las relaciones y del beneficio social que resulta del trabajo individual y de la misión colectiva de la empresa.

Es, desde este enfoque que propone la economía civil (Taka, 2009), desde el que cobra verdadero sentido el concepto de gobernanza en las organizaciones dirigidas por un propósito (Laloux, 2014), un concepto que, en definitiva, resume la idea de un sistema organizativo o social que se construye sobre un conjunto de relaciones de lealtad y confianza.

No es posible generar desarrollo organizativo o social en medio de la incertidumbre y la fragilidad crecientes sin promover desde el carácter natural del ser humano una inteligencia colectiva capaz de estimular en la empresa la confianza y el compromiso que se necesitan para abandonar modelos de negocio que todavía funcionan, aunque lo harán por poco tiempo, para explorar nuevas oportunidades que, como también sabemos, tampoco durarán mucho tiempo (Handy, 2002).

Por eso, en busca de la innovación continua, la economía del conocimiento exige a la clase directiva el desempeño de un nuevo rol, un liderazgo capaz no solo de suprimir las estructuras jerárquicas de la empresa industrial y sus prerrogativas sino de reemplazarlas por las únicas fuerzas que promueven el cambio radical; la autonomía y el deseo de contribución, que solo son posibles median un sistema de dirección cultural (Eti-Tofinga et al., 2018).

#### ***4.2.3. La Innovación resulta de la Gestión Colaborativa del Conocimiento***

La relevancia del talento colectivo en los nuevos modelos organizativos pone de manifiesto la necesidad de potenciar la naturaleza relacional de la empresa y convierte el proceso evolutivo de la cultura corporativa en el cauce para promover el cambio continuo.

La función orientadora de la cultura requiere del impulso del conocimiento. Por eso el dinamismo de la cultura corporativa depende de la capacidad de la organización para gestionar el conocimiento de manera colectiva, un reto que define el rol de la alta dirección.

Es así como la principal función del liderazgo se centra en la creación y el impulso del dinamismo del ecosistema de aprendizaje en que se convierte la empresa centrada en el conocimiento.

Es así como pasan a ser de incumbencia de la alta dirección tareas tradicionalmente asignadas casi de manera exclusiva a las áreas funcionales de Recursos Humanos, Procesos o Comunicación y Marketing:

- \_La mejora de la calidad mediante la gestión de la motivación y el desarrollo personal de los empleados.
- \_La promoción de nuevas formas de trabajo mediante procesos de coordinación y alineamiento.
- \_La integración del conjunto de grupos de interés como parte de la estrategia de servicio para reforzar la capacidad de innovación.

La alta dirección ha de asumir las implicaciones que para su función tiene el hecho de que el cambio organizativo continuo exige un sistema de aprendizaje organizativo maduro, que no es posible sin orientar el pensamiento colectivo no solo a la mejora de la calidad, sino también al reposicionamiento estratégico continuo y al refuerzo de la consciencia de la organización sobre la manera en que entiende la realidad; es decir, la capacidad de aprender a aprender (Flood y Romm, 2018).

De este modo, la implicación y la capacidad de la alta dirección en la gestión de la comunicación estratégica puede tener y ha de tener resultados medibles en la calidad de los procesos de escucha, en la creación del sentido del cambio y en el alineamiento estratégico.

Por eso, la necesaria orientación de las organizaciones hacia el conocimiento, el aprendizaje y el desarrollo exige una nueva forma de entender la comunicación estratégica, que actúa especialmente sobre tres capacidades de la organización (Gregory y Fawkes, 2019):

\_Inteligencia contextual, que resulta de la capacidad de dar sentido estratégico a la información del entorno.

\_Uso de las relaciones con los stakeholders internos y externos como procesos de creación de conocimiento.

\_Gestión de la Reputación como proyección de la Identidad, del autoconocimiento.

Las tres son parte del “liderazgo organizativo” y definen una de las principales funciones de la alta dirección; integrar el desarrollo personal de los miembros de la organización como parte de las estrategias de gestión del talento colectivo.

Así es como la comunicación se ha convertido en una de las principales habilidades técnicas y sociales que la alta dirección debe desarrollar si quiere ejercer su responsabilidad como factor de diseño organizativo.

El reto no consiste en desarrollar nuevas habilidades técnicas o sociales de persuasión, sino en convertir la comunicación en un proceso de aprendizaje colectivo.

Liderar empresas en la economía digital consiste en dotar de sentido a la información recogida en múltiples plataformas para crear sistemas de trabajo dinámicos que vinculan la autonomía con la rendición de cuentas.

En este sentido, el principal desafío consiste en habilitar a cada persona a ser parte de un sistema de innovación colectiva dirigido por un propósito; un compromiso con una visión que resulta de la interacción, de las conversaciones transformadoras que estimulan el dinamismo de los marcos mentales, el principal factor que diferencia a las comunidades de aprendizaje.

### **4.3. Categorías Conceptuales del Modelo**

Como hemos visto, cualquier modelo explicativo o prescriptivo sobre la influencia del liderazgo en el dinamismo organizativo debe tener en cuenta la naturaleza relacional de la empresa, la influencia de la cultura en el comportamiento organizativo y la relevancia estratégica de la gestión colectiva del conocimiento.

Estos tres principios, por tanto, son la base de nuestro modelo conceptual y el punto de partida para avanzar a partir de los resultados de nuestra investigación en el diseño un modelo de trabajo nos permitirá intervenir a nivel organizativo tanto mediante actividades diagnósticas como a través de actividades de apoyo y programas formativos.

Sin embargo, para que resulten de utilidad en nuestra investigación necesitamos integrarlos en un único modelo que asegure a nivel teórico una visión de conjunto a la vez que permita profundizar en cada uno de los conceptos y convertirlos en categorías explicativas y analíticas para su aplicación práctica en el contexto organizativo.

Hemos encontrado en el modelo de Senge (2006) los conceptos identificados en la revisión de la literatura y consideramos que resulta de gran utilidad como la estructura inicial para integrarlos en nuestro modelo conceptual:

De hecho, hemos encontrado el esquema de los cinco factores del modelo de la Quinta Disciplina en otras aportaciones provenientes de la literatura científica y de informes recientes sobre tendencias gerenciales.

A continuación, presentamos las categorías operativas de nuestro modelo y su equivalencia con el modelo de Senge.



**Tabla 4**

*Síntesis del modelo*

Categorías Conceptuales	Modelo de Senge
Apertura	Pensamiento sistémico
Confianza para el cambio	Marcos mentales
Colaboración	Dominio personal
Dirección por un propósito	Visión común
Gestión estratégica del conocimiento y el aprendizaje	Aprendizaje

*Fuente:* Elaboración propia

**4.3.1. Pensamiento Sistémico: Apertura**

El pensamiento sistémico constituye una fuerza transformadora capaz de desbloquear la resistencia al cambio.

Una de las principales responsabilidades directivas en la actualidad es garantizar la información necesaria para entender la influencia del entorno en los procesos de toma de decisiones, así como reconocer la influencia que una limitación de las fuentes de información puede tener en la conducta de la organización (Smet et al., 2021).

Esta necesidad de entender el contexto espacial y temporal resulta especialmente relevante como consecuencia de la incertidumbre y la fragilidad crecientes (Rao y Sutton, 2020).

Por eso, es necesario cambiar de sentido la tradicional asimetría de la comunicación bidireccional, tradicionalmente sesgada hacia la difusión de información, y reclama el protagonismo de los procesos de escucha.

La necesaria implicación de la alta dirección en los procesos de monitorización del entorno supone además una influencia ejemplarizante que diluye las principales resistencias a una nueva forma de trabajar basada en la colaboración y el ajuste mutuo, que se ha de materializar:

- \_ Sobre la base el trabajo por proyectos.
- \_ En la toma de decisiones *ad hoc*.
- \_ Mediante la creación de constelaciones de trabajo.

#### ***4.3.2. Confianza: La Visión para el Cambio se Construye sobre los Marcos Mentales***

Los marcos mentales son la base para crear una visión compartida; desnudan las limitaciones de nuestra forma de actuar y alientan el compromiso a largo plazo.

La influencia de los marcos mentales en la conducta es inevitable. Podemos, sin embargo, intervenir en la forma en que se generan los marcos mentales y en el grado de consciencia que tenemos sobre ese proceso.

En este sentido, y con relación al objeto de estudio resulta especialmente relevante la forma en que entendemos la estructura de la organización (Dávila y Maturana, 2013; Rodríguez y Torres, 2003) y los diferentes roles que determinan su funcionamiento, especialmente el rol del liderazgo.

Por eso, no es posible alcanzar el modelo organizativo que requiere la organización centrada en el conocimiento sin hacer evolucionar los marcos mentales y en concreto el paradigma del liderazgo para entender tanto su responsabilidad en la gestión del talento colectivo como sus implicaciones para el conjunto del sistema.

Para que se pueda materializar, primero necesitamos entender qué significa en el contexto particular de cada modelo de negocio y de cada modelo organizativo el concepto de talento colectivo como inteligencia generadora (Erdil et al., 2011) y la forma en que se puede materializar a partir de una forma de ejercer el liderazgo de manera distribuida (Gibb et al., 2013).

#### ***4.3.3. Dominio Personal: La Colaboración a partir del Sentido del Trabajo***

El dominio personal permite comprender de forma continua el impacto de los actos en la organización y su entorno.

Las organizaciones funcionan y evolucionan de manera natural cuando las personas que las conforman encuentran la conexión entre el desarrollo personal y el desarrollo colectivo.

En este sentido, alinear el sentido del trabajo a nivel personal, organizativo y social pasa a ser la principal tarea de la función directiva, que ha de ser ejercida mediante el concurso de los siguientes factores facilitadores del compromiso de los empleados (Dromey, 2014) :

- \_ Una conducta íntegra.
- \_ Capacidad de escucha.
- \_ Una narrativa que de sentido de continuidad e identidad a los cambios
- \_ La habilitación efectiva.

La capacidad del liderazgo para hacer que el trabajo resulte significativo está condicionada no solo por los rasgos, habilidades y actitudes del líder o la tarea a desempeñar sino también por factores como que tienen que ver con la organización en su conjunto (Martela y Riekkki, 2018):

- \_La autonomía en la toma de decisiones.
- \_Las capacidades individuales de desempeño.
- \_El valor de las relaciones en el desarrollo personal.
- \_El beneficio social del trabajo individual y de la misión de la empresa.

Desde este enfoque, son muchos los errores frecuentes que limitan el sentido del trabajo en las empresas (Bailey y Madden, 2016):

- \_Desconectar a la gente de sus valores.
- \_Asumir que el salario es suficiente reconocimiento.
- \_Encargar tareas inútiles.
- \_Conductas injustas en el uso del poder.
- \_Anular la capacidad de juicio de las personas.
- \_Dificultar las relaciones que sirven de apoyo personal.
- \_Poner a las personas a situaciones de riesgo emocional.

En sentido contrario existen numerosas investigaciones que han clarificado los factores que determinan el valor de la experiencia laboral en términos de desarrollo personal y coinciden en destacar la relevancia del hecho de que el trabajo y el entorno puedan favorecer:

- \_La auto-reflexión individual.
- \_El sentido de trascendencia.
- \_La movilización emocional.
- \_El sentido de continuidad dentro del cambio.

Por eso, la función educativa del liderazgo transformador se basa en (Jia et al., 2018):

- \_Influencia idealizada.

- \_ Consideración personal.
- \_ Motivación inspiracional.
- \_ Estímulo intelectual.

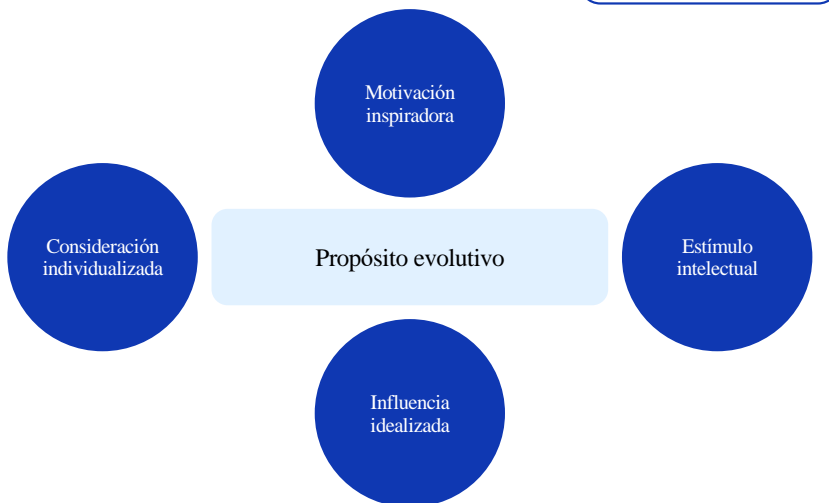
**Figura 2**

*Liderazgo transformador*

La consideración hacia la persona y la capacidad de crear sentido activan el dinamismo de la cultura corporativa

Las 4 influencias del líder transformador

Orientación del liderazgo hacia el aprendizaje



*Fuente:* Elaboración propia

#### **4.3.3.1. Visión Común: El Propósito Evolutivo que Habilita para Convertir la Autonomía en Compromiso.**

A través de la visión colectiva nos vemos conectados con el mundo en un sentido de continuidad que conecta pasado con futuro.

La cultura corporativa es el resultado de la evolución de nuestra identidad como organización y se materializa mediante un proceso dialéctico de aprendizaje (Neal Ashkanas y Celeste Wilderom, 2013) que nos ayuda a prescindir de las ideas que han dejado de servir para explicar la realidad y para orientar nuestras conductas mediante:

- \_La manifestación de los valores que surgen de las creencias compartidas.
- \_La creación de símbolos.
- \_La interpretación de la realidad.

Solo una influencia de este tipo puede hacer que se active en otros una motivación hacia el aprendizaje, una actividad a la que solo se puede llegar de manera proactiva a través de una motivación “intrínseca”.

Ese “esfuerzo extra y voluntario” solo puede surgir de una decisión libre y responsable, lo que exige que el trabajo tenga un sentido vital.

Esta es la idea central del concepto de humanocracia (Hamel y Zanini, 2020), un modelo organizativo en el que:

- \_La visión común se convierte en un conjunto de principios de conducta.
- \_La transformación del liderazgo activa la transformación de la organización.
- \_Las formas de conducta y relación que determinan la estructura informal evolucionan de manera dinámica conforme lo hace el propósito evolutivo.

Este es, en realidad el nuevo marco organizativo; una constitución formal básica que se desarrolla mediante la producción de conocimiento tácito y su socialización (Hatjidis et al., 2019).

Se necesita, por tanto, un cambio de orientación no solo en la manera de dirigir sino en la conducta global de la empresa desde el poder, el rol o la tarea hacia la persona y su desarrollo. (Robbins et al., 2017)

Llevada sus últimas consecuencias, la empresa orientada a la persona, se convierte en la empresa humanocrática (Hamel y Zanini, 2020) gracias a:

- \_ Sentido de propiedad en cada uno de los miembros.
- \_ Meritocracia (el poder se mide en términos de la contribución).
- \_ Conexión social.
- \_ Apertura al cambio.
- \_ Experimentación.

Es así como la IV Revolución industrial genera nuevas oportunidades para transformar la economía de mercado (Bruni y Zamagni, 2007) y reclama el uso del concepto de “relacionalidad” como alternativa al de intercambio para entender el sistema económico.

Así es como se promueve el dinamismo, mediante el encuentro de formas de pensamiento a través de conversaciones (Zeldin, 1999) que se caracterizan por la honestidad y la predisposición a aceptar sus consecuencias en las estructuras mentales y por tanto en la forma de tomar decisiones.

En este sentido, el liderazgo transformador consiste, por tanto, en promover conversaciones transformadoras que generan comunidades de líderes (Ready et al., 2020).

Este liderazgo transformador se basa en la influencia modeladora del ejemplo que supone enfrentar el futuro usando el poder para promover relaciones basadas en la transparencia y su capacidad para generar confianza (Di Maria, 2008).

Esta nueva narrativa (Andrews et al., 2002), exige procesos, actitudes y habilidades personales que refuerzan el vínculo cultural (Song y Ferch, 2019):

- \_ Generosidad, humildad y autenticidad.
- \_ Un sistema coherente de medición del desempeño.
- \_ Coraje para debatir sobre la identidad y la misión.
- \_ Capacidad de perdón.
- \_ Solidaridad (preocupación por la totalidad).

La función directiva se desplaza de la planificación y el control, y se centra en el desempeño de 4 roles (Landry, 2004):

- \_ Modelo de conducta.
- \_ Abrir caminos.
- \_ Alinear.
- \_ Habilitar.

Por eso, la influencia del liderazgo transformador se basa en la creación de sentido y su efecto en la motivación intrínseca:

- \_ Integridad con los valores.
- \_ Coherencia en la determinación de las prioridades.
- \_ La autonomía individual gracias a:
  - La definición de tareas intermedias y un sistema de seguimiento significativo.
  - El diseño de un sistema de rendición de cuentas.
- \_ Las implicaciones del cambio tecnológico continuo.



\_El uso de la estrategia de servicio como fuente de información.

\_La capacidad para situar la Identidad como eje de continuidad.

\_El rol social de la empresa.

En síntesis, la capacidad de aprendizaje colectivo continuo se basa en:

\_La capacidad para convertir la información del mercado global y dinámico en conocimiento.

\_La autonomía como principio de ejecución.

\_Un sistema cultural (dinámico) de rendición de cuentas que convierte la autonomía en inteligencia y compromiso para la innovación continua.

#### ***4.3.4. Aprendizaje de Equipo: Liderazgo Estratégico mediante la Gestión Estratégica del Conocimiento que resulta del Diálogo Interno y con el Entorno***

El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de los grupos para lograr capacidades colectivas; se basa en un tipo de diálogo que se construye sobre procesos de interacción que permiten absorber, compartir, producir y aplicar conocimiento.

El aprendizaje es el proceso clave tanto en la transición hacia la nueva organización como en el funcionamiento del modelo. Para entender su trascendencia resulta útil distinguir entre tres tipos de cambio (Flood y Romm, 2018):

\_Corregir errores; es un aprendizaje de primer nivel (single-loop).

\_Cambiar las presuposiciones que llevan a los individuos a actuar como lo hacen; es un aprendizaje de segundo nivel o de segundo orden (doble-loop).

\_El tercer tipo de cambio se produce cuando es el individuo el que entiende el proceso de cambio de esas presuposiciones que determinan la conducta: aprender a aprender (triple-loop), o aprendizaje de tercer orden.

Solo el aprendizaje de tercer orden permite cambiar de forma continua, pero requiere entender el liderazgo como el proceso de desarrollo de un grupo (Barker, 1997) y no como el resultado de las capacidades del líder.

El liderazgo es un proceso dinámico de interacción mutua que produce cambio; aunque se materializa sobre la conducta de cada individuo, (Hannah, 2020) está basado en la existencia de un propósito común.

Esta capacidad para producir cambios está condicionada por la forma en que los participantes en la relación entienden las causas que los producen, su sentido y las consecuencias predecibles (Lau y Woodman, 1995).

Puesto que ninguna de las dos fuerzas que determinan la conducta dinámica de la organización (cambio y estabilidad) pueden existir sin la otra, es el grado de fluidez o flexibilidad de la identidad (Gioia et al., 2000b) lo que determina la capacidad de aprendizaje de la empresa.

El aprendizaje colectivo es de esta forma un proceso de interacción que genera cambio; un acontecimiento que emerge (Lyndon y Pandey, 2021) como resultado de los procesos de absorción, producción, distribución y aplicación de conocimiento (Chien y Tsai, 2012).

Contribuye a la creación de productos y servicios innovadores, pero también (es lo que nos ocupa) a la transformación continua de los procesos y de los marcos mentales,

lo que facilita la evolución del propósito cuando se produce un aprendizaje de tercer orden porque la organización es consciente de sus capacidades de aprendizaje.

Es aquí donde el rol del liderazgo adquiere su máxima relevancia con relación a la promoción del talento colectivo y, en definitiva, a la creación de ecosistemas dinámicos de aprendizaje cuando la organización es plenamente consciente de:

- \_La manera en que entiende la realidad.
- \_El significado de los relatos que expresan la identidad de la empresa de manera significativa en el contexto del mercado y de la sociedad.
- \_La accesibilidad a los sistemas de escucha.
- \_Los sistemas de apoyo para superar obstáculos en el proceso de aprendizaje y desarrollo personal.
- \_Los factores diferenciales que determinan el sentido de pertenencia.
- \_Los sistemas de compensación por la contribución al aprendizaje colectivo.
- \_Los sistemas de compensación por la contribución a la generación de vínculos.

Dada su relevancia para la innovación en productos y servicios, pero también para el dinamismo organizativo, estas capacidades colectivas han de ser consideradas como parte de los activos de la empresa.

El *balanced scorecard* (Chiu et al., 2007; Najmaei et al., 2017) es, en este sentido, una herramienta de gran utilidad para la dirección estratégica, que permite hacer un seguimiento mediante estudios longitudinales de la relación entre las capacidades colectivas y los activos financieros, así como valorar su impacto en la propuesta de valor al cliente y la mejora de procesos.

**Figura 3**

*Modelo desde la perspectiva sincrónica*

Las capacidades dinámicas facilitan la evolución continua del sistema



*Fuente:* Elaboración propia

#### 4.4. El modelo en Perspectiva Diacrónica

El liderazgo “distribuido, inteligente y responsable” es el concepto que mejor define el rol del liderazgo en la transición de la empresa hacia la organización del aprendizaje, según el modelo conceptual que hemos elaborado como punto de partida para avanzar tanto a nivel teórico como práctico en el desarrollo del liderazgo empresarial como un factor de diseño de organizaciones dinámicas, abiertas y comprometidas con su entorno.

A continuación, describimos el modelo desde otra perspectiva; un enfoque diacrónico que describe el proceso de transición desde el modelo de la organización

industrial, por un lado, y la descripción teórica del rol del liderazgo en una organización del aprendizaje, por otro.

Nos centramos ahora en las operaciones sucesivas para convertir el modelo y el comportamiento organizativo propios de la organización industrial en una organización del aprendizaje y muestra que el aprendizaje es imprescindible para el desarrollo del aprendizaje; en concreto la transición hacia la organización del aprendizaje requiere completar dos ciclos de aprendizaje.

Esta perspectiva evidencia que la relación entre liderazgo y aprendizaje organizativo no es lineal, ya que existe un proceso de retroalimentación.

#### ***4.4.1. Aprendizaje de Segundo Orden: Cambio de Paradigma***

El primer ciclo de aprendizaje que es necesario completar es de segundo orden (Argyris, 1982) y consiste en la creación de un nuevo paradigma sobre el liderazgo; un liderazgo distribuido, centrado en el aprendizaje colectivo y comprometido con el desarrollo social.

En este caso, el nuevo orden emerge como resultado de la influencia de nuevos flujos de aprendizaje, orientados a la exploración (Prieto y Revilla, 2006). Así, el nuevo paradigma se construye a partir de la transformación de los activos de conocimiento, que sostienen el paradigma pre-existente.

Entre estos activos de conocimiento se encuentran no solo conocimientos técnicos sino también capacidades de los individuos y los grupos, que podríamos identificar y medir como “capital intelectual”, los marcos mentales y la estructura organizativa, que constituyen lo que podríamos llamar y medir como “capital estructural”.

Las capacidades que forman parte del capital intelectual y resultan especialmente relevantes en nuestro modelo son las de crear conocimiento, tomar decisiones o resolver conflictos en grupo, o las capacidades individuales de absorber información relevante, actuar de manera responsable o inspirar confianza.

En el nivel del conjunto de la organización destacan la capacidad de la organización para compartir las lecciones aprendidas en el día a día, para integrar a los individuos en los procesos de decisión, tener en cuenta sugerencias de los equipos y la capacidad de fundamentar cualquier proceso de innovación en la propia identidad.

Por otro lado, los flujos de aprendizaje que transforman esos activos de conocimiento pueden ser considerados parte del “capital relacional”, que constituyen una parte importante de las capacidades colectivas dinámicas (Easterby-Smith y Prieto, 2008).

Puesto que el resultado de la influencia de estas capacidades grupales y de la organización es la transformación o reconfiguración de los recursos de conocimiento, podemos decir que se trata de capacidades colectivas dinámicas.

Es importante señalar, en este sentido, que estas capacidades colectivas dinámicas, de los grupos o de la organización en su conjunto, son el resultado de proceso de gestión del conocimiento en gran parte de carácter tácito. Con frecuencia nos referimos a ellas, tanto a nivel académico como profesional, bajo el concepto integrador de “capital social” (Golmoradi y Ardabili, 2016; Lazzarotti et al., 2017; Sorenson, 2011).

#### ***4.4.2. Aprendizaje de Tercer Orden como Resultado de la Consciencia de las Capacidades Dinámicas: Autopoiesis***

El aprendizaje de tercer orden (Flood y Romm, 2018) convierte a la organización en un sistema autorregulado, capaz de funcionar bajo el principio de autonomía sin que

exista el riesgo de que la organización se desvíe del plan que está implícito en su naturaleza.

Entrar a fondo tanto en las contribuciones como en los debates sobre la utilidad y las dificultades de aplicar al campo social y a las organizaciones los modelos generados en biología a partir del concepto de autopoiesis (Dávila y Maturana, 2013; Oliveira y Crepaldi, 2017; Rodríguez y Torres, 2003) nos desviaría de nuestro objeto. Sin embargo, es necesario reconocer su contribución al desarrollo de la teoría de la complejidad, que resulta fundamental para el desarrollo de nuestro modelo (Hazy et al., 2012; Schneider y Somers, 2006b, 2006a).

Del conjunto de propiedades que definen al fenómeno autopoietico (Rodríguez y Torres, 2003), dos resultan especialmente relevantes para entender en toda su plenitud el concepto de organización del aprendizaje (Hatch, 2013; Örténblad, 2018); la autonomía y la emergencia.

Quizás lo más difícil de entender es, por un lado, cómo un sistema puede estar abierto al entorno y a la vez ser autónomo y, por otro, su capacidad para crear un nuevo orden que resulta precisamente de la recurrencia del orden establecido, que hace posible precisamente la apertura del sistema.

La explicación es que el acoplamiento estructural (entre sistema y entorno) es una adaptación permanente entre sistemas diferentes que mantienen su especificidad. El mismo acto de comunicación genera diferentes efectos en diferentes sistemas psíquicos; las comunicaciones se van encadenando de manera recurrente y los pensamientos solo pueden provocar resultados previamente considerados en la estructura del sistema.

El elemento diferencial de los sistemas autopoieticos es que su identidad es el resultado de una red de procesos dinámicos que no salen de su propia red. La autopoiesis busca la conservación del sistema mediante la producción de sus propios elementos. Existen relaciones con el entorno, pero están en un nivel de la realidad diferente; los sistemas sociales se encuentran clausurados operacionalmente al entorno, pero acoplados estructuralmente a los sistemas de conciencia; en el nivel de las observaciones; no de las operaciones.

Los sistemas sociales son, en este sentido, sistemas capaces de auto-observación, una operación del sistema autopoietico que es capaz de reproducirse a partir del reconocimiento de la diferencia entre el sistema y el entorno; en la observación se establece la diferencia entre auto-referencia, lo que el observador se atribuye a sí mismo en la operación y hetero-referencia, lo que atribuye al sistema observado.

Si el hecho de que, en los sistemas autorregulados, los cambios de estructura son inducidos internamente y no por el entorno evidencia el principio de autonomía, el principio de “emergencia” se refiere a su capacidad de generar de un nuevo orden que no se explica a partir de la realidad sobre la que emerge.

No estamos, como en el caso del aprendizaje de segundo orden, de un cambio de paradigma sino de la emergencia de una realidad que, sin embargo, es resultado de la autorregulación del sistema, que impulsa su evolución.

Este aprendizaje de tercer orden solo es posible cuando la organización es capaz de entender cómo aprende, lo que exige al sistema la capacidad de diferenciar entre lo que es auto-referencia y lo que es hetero-referencia.

Este mismo concepto de “emergencia”, que surge de la “auto-conciencia” de la organización sobre sus capacidades de aprendizaje es el que encontramos en algunos



enfoques de la teoría de la complejidad para explicar la contribución del liderazgo (Lichtenstein y Plowman, 2009) a la evolución de los sistemas adaptativos complejos.

Desde este planteamiento se reconoce la relevancia de los procesos de interacción con valor simbólico para reconfigurar recursos y crear de sentido en los procesos que guían a la organización desde una situación de desequilibrio hasta un nuevo orden y en los que el liderazgo actúa como una referencia para recordar lo que ha de permanecer para que el cambio se produzca (Uhl-Bien et al., 2007)

**Figura 4**

*Modelo desde la perspectiva diacrónica*



Fuente: Elaboración propia

**4.4.2.1. Perspectiva sincrónica: la influencia multi-nivel del liderazgo en el aprendizaje organizativo (medir).** El rol de la alta dirección en la transición de la empresa hacia la organización del aprendizaje consiste en extender el pensamiento sistémico (Senge, 1987) para convertir la apertura del sistema al entorno en un proceso continuo de comunicación que al hacer consciente a la organización de proceso evolutivo (Brown, 2012) promueve la colaboración (Cross et al., 2019; Díaz-Gibson et al., 2017) y la motivación intrínseca como principios de conducta en el conjunto de la empresa (Shafi et al., 2020; Udin et al., 2023).

La distribución del liderazgo (Canterino et al., 2020) centrado en la gestión del talento colectivo (ISAACS, 2000) convierte el aprendizaje organizativo en un proceso consciente, intencional, interactivo, dinámico, continuo y progresivo (Golmoradi y Ardabili, 2016).

Esta inteligencia colectiva generativa (Alma Çallı et al., 2022) impulsa el desarrollo organizativo dialéctico (Bushe y Marshak, 2015) a través de un proceso natural de alineamiento colectivo con el propósito organizativo guiado por la gestión del conocimiento tácito (Berraies et al., 2020; Tandon, 2022).

Es así como la identidad corporativa se convierte en la base del sistema de gobierno que facilita el desarrollo de las capacidades colectivas dinámicas (Vu, 2020) al promover el aprendizaje tanto de los procesos de exploración, explotación y reconfiguración de activos (Kusumastuti, 2018; Sorenson, 2011).

## Cápítulo 5.

### **ESTUDIO EXPLORATORIO**

El propósito corporativo ocupa un lugar central dentro de las categorías conceptuales del modelo que hemos elaborado a partir de las evidencias empíricas de la literatura científica que sustenta el concepto de organización del aprendizaje desde el enfoque de los recursos y las capacidades.

Sin embargo, hemos de reconocer que el concepto de propósito corporativo está mucho más afianzado en el ámbito gerencial que en el ámbito científico. Por eso, dada la intencionalidad práctica de nuestra investigación, necesitamos analizar y observar sobre el terreno la influencia de los factores que demuestran en la práctica la relevancia del concepto.

Por tanto, el objetivo de este estudio exploratorio es conocer la relevancia y la utilidad real del propósito corporativo en el rol de la alta dirección dentro del proceso de transición hacia un modelo organizativo con base en el aprendizaje.

#### **5.1. Descripción**

Desde su perspectiva diacrónica, nuestro modelo propone comenzar la transición de la empresa hacia la organización del aprendizaje con un cambio de paradigma que consiste en la evolución de los marcos mentales sobre el liderazgo para crear nuevos sistemas de coordinación y motivación que habiliten a cada individuo para contribuir a la

construcción colectiva de la organización mediante su participación en los modelos de gestión del conocimiento.

### ***5.1.1. Utilidad dentro del Proceso***

De todos los factores de diseño organizativo condicionados por los marcos mentales, el propósito organizativo es el que tiene una mayor capacidad para impulsar la transformación (Levillain y Segestrin, 2019).

Los procesos de gestión del cambio están influenciados por la forma en que las personas entienden las causas del cambio, su significado y sus consecuencias predecibles (Robinson, 2020). Esto convierte a la identidad (entendida como autoconocimiento) en un factor crucial para impulsar el cambio continuo (Gioia et al., 2000a).

Esta es la razón por la que comenzamos nuestra investigación con un estudio exploratorio para identificar los marcos mentales que diferencian a las organizaciones con una cultura innovadora estimulada por la consciencia de un propósito corporativo.

### ***5.1.2. Métodos de Recogida y Análisis de Información***

Este estudio ha sido diseñado para verificar la utilidad de las categorías que hemos definido para describir la influencia del liderazgo en el dinamismo o, lo que a estos efectos es lo mismo, la cultura innovadora de la empresa:

- \_Apertura.
- \_Confianza.
- \_Colaboración.
- \_Propósito.
- \_Gestión del conocimiento.

Queremos comprobar en concreto si, como describe el modelo, estos factores impulsados por el liderazgo activan el dinamismo de la cultura para crear un sistema de interacción capaz de desarrollar el talento colectivo a partir del aprendizaje organizativo.

Por otro lado, queremos analizar también la relevancia estratégica del propósito organizativo y su operatividad dentro de nuestro modelo teórico hemos diseñado.

### ***5.1.3. Descripción del Método***

El estudio exploratorio ha consistido en la de recogida de información mediante tres diferentes técnicas. Los resultados han sido analizados de manera integrada a partir de las categorías de nuestro modelo conceptual:

#### 1.- Análisis documental

A partir de los resultados de la revisión de la literatura hemos identificado tres estudios de caso que analizan procesos de cambio y transformación organizativa: Grupo Cepsa; Grupo SM y El Bulli.

#### 2.- Panel de expertos.

Posteriormente diseñamos un panel de expertos mixto formado por académicos y profesionales de la administración de empresas con los que realizamos diferentes actividades de recogida de información para conocer sus discursos.

Los expertos han sido seleccionados de acuerdo con su experiencia en producción de conocimiento sobre el tema y su experiencia en gestión del cambio, análisis de impacto social y gestión del conocimiento, así como en procesos de toma de decisiones, narrativas corporativas y su influencia en el compromiso de los empleados y la estrategia de servicio.

#### 3.- Estudio de caso para análisis de buenas prácticas.

Se analiza sobre el terreno el funcionamiento del modelo de gestión del propósito corporativo para entender la interacción entre los factores de apertura, confianza y colaboración que determinan la distribución del liderazgo.

El trabajo de campo se realizó en la sede que la empresa Leroy Merlin, del grupo Adeo, tiene en Salamanca.

**Tabla 5**

*Técnicas de recogida y análisis de información*

Método	Descripción
1. Análisis documental	A partir de los resultados de estudios de caso: _ Cepsa _ Grupo SM _ El Bulli
2. Panel de expertos.	_ 22 participantes
3. Estudio de caso en Leroy Merlin	_ Análisis documental _ Focus group _ Entrevista en profundidad
4. Definición de categorías de análisis para la realización del análisis empírico.	_ - Comparación con el modelo conceptual _ Prueba de la consistencia de las categorías de análisis

*Fuente:* Elaboración propia

## **5.2. Desarrollo Metodológico del Estudio**

### **5.2.1. Revisión de Literatura: Estudios de Caso**

Aunque solemos hablar de manera genérica sobre los procesos de cambio y transformación empresarial, una de las ocupaciones constantes de la clase directiva en la

actualidad, sin embargo, incluso cuando tienen como objetivo impulsar la evolución natural de la organización, estos procesos pueden tener diferentes niveles de alcance, que condicionan la propia naturaleza del proceso de cambio.

5.2.1.1. **Objetivos.** Por esta razón, hemos querido comenzar el proceso de exploración con un análisis comparativo de casos de transformación que se corresponden con las tres principales formas de cambio:

- \_ Un cambio con un fuerte componente episódico.
- \_ Un cambio de paradigma dentro del proceso evolutivo natural de la organización a partir de su identidad.
- \_ Un cambio de modelo de actividad estimulado y orientado por la consciencia de la posición de la empresa en el mercado y en el contexto social y su dependencia de sus propios recursos y capacidades.

**5.2.1.2. Proceso de Investigación.** El proceso consiste básicamente en análisis documental a través de información corporativa accesible en los repositorios institucionales. Excepcionalmente ha habido algunos contactos personales en el caso para recoger información de contexto a través de representantes institucionales o de terceras personas.

1.- CEPSA

- \_ Análisis del estudio de caso publicado
- \_ Contacto con Vicepresidenta responsable de Comunicación y Sostenibilidad.
- \_ Contacto con responsable de comunicación

2.- SM

- \_ Análisis documental
- \_ Análisis de contenido

\_Contacto con miembros del Consejo de Administración

3.- El Bulli

\_Estudio de caso publicado

\_Bibliografía

\_Estudio del método con miembros del equipo

**5.2.1.3. Resultados.** La tabla recoge las conclusiones a partir del análisis comparativo

**Tabla 6**

*El propósito corporativo en diferentes niveles de transformación*

ANÁLISIS	CEPSA	GURPO SM	EL BULLI
Tipo de cambio	Episódico	Evolutivo	Evolutivo
Obstáculos identificados	Tensiones internas por la aversión al cambio	La identidad como factor de conservación	Marcos mentales del rol y el sector
Procesos de gestión del conocimiento	De tácito a tácito. De explícito a explícito	De tácito a explícito dentro de la organización.	De tácito a explícito fuera de la organización
Impacto social	Impacto social mediante la reducción del impacto negativo.	Impacto social a través del crecimiento exponencial de su propuesta de valor.	Agente de cambio social mediante la colaboración en la creación de ecosistemas de aprendizaje
Resultado de la transformación	Mejora de procesos	Cambio de modelo de negocio	Cambio de modelo organizativo

*Fuente:* Elaboración propia



### **5.2.2. *Panel de Expertos***

El concepto de propósito corporativo tiene diferentes sentidos e implicaciones en los diferentes ámbitos académicos y profesionales implicados en la gestión de las relaciones de la empresa con el mercado y con el entorno social.

**5.2.2.1. Objetivos.** Conocer los discursos de académicos y profesionales del mundo de la administración de empresas, gestión de recursos humanos, comunicación, marketing y gestión de responsabilidad social corporativa.

**5.2.2.2. Proceso de Investigación.** Recogida de información mediante un primer cuestionario distribuido (véase Anexo “A”) de manera previa a la realización del encuentro presencial que tuvo lugar en el mes de agosto de 2019 en Huelva.

La sesión presencial consistió en una jornada completa, que permitió una ronda de 6 intervenciones con ponentes y dos mesas redondas mediante el uso del cuestionario, (véase “Anexo B”), previamente elaborado a partir de los resultados de la aplicación del primer cuestionario.

**Tabla 7***Participantes en el panel de expertos*

Sector		Participantes	
Recursos Humanos	3 profesionales (Madrid y 2 de Sevilla)		
	2 académicos (psicología social y relaciones laborales)		
Responsabilidad Social Corporativa	2 profesionales (Madrid)		
	2 académicos (Madrid y Murcia)		
Comunicación Corporativa	4 profesionales (Madrid)		
	2 académicos (Madrid y Pamplona)		
Administración de empresas	4 directivos (Zaragoza, Sevilla, Valladolid, Salamanca)		
	3 académicos (Madrid, Salamanca y Huelva)		
Moderador	Duración	Fecha de celebración	Lugar
Ángel Losada	80 minutos	13 de agosto de 2019	Huelva

*Fuente:* Elaboración propia

**5.2.2.3. Resultados.** A continuación, se presenta una síntesis de los resultados que han sido utilizados para el diseño de las siguientes fases de la investigación:

\_A pesar de las declaraciones de propósitos empresariales y la recurrente referencia al conocimiento como activo estratégico, el aprendizaje organizacional y su impacto social, no forman parte de los sistemas de reconocimiento y compensación.

\_Tampoco se consideran específicamente como parte de los deberes de los altos directivos.

\_Si asumimos que una declaración de propósito y la gestión son activos estratégicos, no hay duda de que esta idea debe ser una preocupación de gestión de recursos humanos.

- \_Las empresas están acostumbradas a dejárselo a las áreas de marketing y comunicación corporativa.
- \_Los resultados de la investigación señalan que tanto los departamentos de recursos humanos como los de comunicación de marketing deben participar en la gestión del propósito de la organización.
- \_Una tercera contribución, la de la alta dirección, debería liderar el proceso de gestión del cambio continuo, aportando legitimidad y confianza.
- \_Por supuesto, tiene implicaciones prácticas relevantes para el desarrollo de modelos de negocios y el diseño organizacional.
- \_Desde esta perspectiva, los altos directivos en el liderazgo deben desarrollarse bajo la consideración de los condicionantes del tamaño del grupo en cuanto a la gestión del sentido, la confianza y el compromiso.
- \_Esto es especialmente importante si consideramos que los procesos de interacción de aprendizaje son el nuevo factor de alineación, ya que la estructura jerárquica ya no es la herramienta de coordinación que solía ser.

Llegados a este punto, podemos resumir cuatro conclusiones:

- \_La apertura de la empresa a la colaboración de los agentes del entorno reduce la brecha de ejecución y aumenta la confianza, la producción de conocimiento y la conciencia de aprendizaje.
- \_La efectividad del propósito organizativo requiere coherencia entre los marcos mentales y el comportamiento de la empresa, lo que señala los deberes de la alta dirección para promover la reciprocidad, la autonomía y la responsabilidad. La reciprocidad es un valor relacional arraigado en la gestión de la cultura corporativa por parte de los mejores.

\_Conversaciones informales descendentes y ascendentes. Significa que el compromiso y la alineación organizativos suceden una persona a la vez, pero el entorno es importante.

\_Debido a la influencia relacional de la reciprocidad, el control ya no es necesario. Además, no tiene sentido poner a una persona en el centro de la empresa si no se le permite actuar de manera responsable, o ser autónoma y rendir cuentas.

### ***5.2.3. Modelo de Buenas Prácticas: Leroy Merlin***

Elegimos a Leroy Merlin por su interés en el modelo de aprendizaje organizacional y la consistencia de su declaración de propósito, según los resultados de un análisis de contenido reciente que cubre la forma en que las 100 empresas españolas más grandes por ingresos expresan su propósito a través de las redes sociales.

Leroy Merlin, es una empresa del grupo ADEO propietaria de cerca de 400 tiendas en 12 países y 3 continentes.

La tienda de Salamanca, con 120 empleados, tiene la dimensión ideal como unidad de análisis, ya que, de acuerdo con los supuestos sobre los factores de condicionamiento del cerebro social, consideramos necesario estudiar el liderazgo y su influencia en la gestión del propósito en una unidad de análisis no mayor a 150 individuos.

Esta unidad de negocio cuenta con 120 empleados en la fecha de realización del trabajo de campo, entre marzo y agosto de 2021.

**5.2.3.1. Objetivos.** El objetivo principal del estudio de caso fue identificar la influencia operativa del propósito como factor de aprendizaje en la visión organizacional, y su impacto en la gestión del conocimiento y el cambio.

**5.2.3.2. Proceso de Investigación.** El trabajo, realizado entre marzo y agosto de 2021, ha consistido en:

- \_ La realización de un grupo de discusión. Véase cuestionario en Anexo “C”.
- \_ La realización de una entrevista en profundidad al director gerente de la empresa. Véase cuestionario en Anexo “D”.

Para el diseño y preparación de estas dos técnicas cualitativas de recogida de información se ha realizado un trabajo previo consistente en:

- \_ Análisis documental de informes de gestión y un estudio de caso sobre el modelo gerencial de la empresa.
- \_ Observación no participante en la zona de atención al público para identificar comportamientos significativos en la estrategia de servicio.

1.- Focus-group

\_Participantes

**Tabla 8**

*Participantes en el focus-group de empleados*

Participantes	Antigüedad en la empresa		
Jefa de sección	3 años		
Coordinadora relación cliente	10 años		
Recursos Humanos	2 años		
Leader relación cliente	6 meses		
Jefa de Sección	14 años		
Vendedora	3 años		
Vendedor de jardín	8 años		
Vendedor de jardín	17 años		
Asesor de cocinas	13 años		
Jefe de sección	5 años		
Moderador	Duración	Fecha de celebración	Lugar
Ángel Losada	80 minutos	13 de agosto de 2021	Instalaciones de
Sara Nieto			Leroy Merlin en
			Salamanca

*Fuente:* Elaboración propia

\_Recogida de datos

La recogida de datos se ha realizado sin atribución de fuente puesto se han eliminado de la transcripción los registros vacíos de contenido y los pocos que suponían visiones sobre los que no se manifestaba una visión común.

Los testimonios registrados y clasificados por categoría son los más representativos con relación a las categorías.

**Tabla 9***Discursos recogidos en el focus-group de empleados*

1 Apertura
Muchas veces la influencia es mayor de la que se puede imaginar. Podemos influir mucho y en caso de necesidades, estar donde tenemos que estar.
A veces, no somos conscientes de todo el impacto que generamos en el entorno.
Situaciones que generan un impacto positivo social son, por ejemplo, la ayuda inmediata durante la pandemia, visitas para hacer actividades a la cárcel o a escuelas y talleres para discapacitados.
El equipo de selección recibe un gran número de curriculum de jóvenes interesados en trabajar en Leroy Merlin en el puesto que sea. Leroy Merlin selecciona los mejores expedientes para su programa de prácticas. Esto aporta un gran valor social en la comunidad. Leroy Merlin también tiene una responsabilidad ambiental muy importante
Fomenta el compromiso de pertenencia a la empresa. Para un ser humano, el saber que influye mucho más allá de lo superficial repercute en el desarrollo y la realización de la persona.
En la cultura de la empresa está presente el origen francés y esa herencia francesa se ha adaptado a España. Los valores franceses están muy arraigados y se plasman en el ambiente de trabajo, independientemente de que cada dentro tenga su propia microcultura. De hecho, en los diferentes centros hay diferencias en la forma de atender al público debido principalmente a la adaptación del centro a la cultura de la ciudad, sin condicionar los valores determinados por la propia empresa.
2 Confianza para el cambio
Es un liderazgo muy cercano, empático y colaborativo. Las decisiones son consensuadas. El liderazgo conlleva un proceso necesario cuando llegas tienes que adaptarte a tomar decisiones en equipo. El equipo prima y eso es uno de los valores fundamentales de Leroy Merlin.
En el centro de Salamanca, de 130 empleados no todos son líderes, pero sí hay un grupo de personas que siempre motiva (aproximadamente un 15-20% de la plantilla). A estos líderes se les identifica

## 2 Confianza para el cambio

por su personalidad y porque están detectadas por el comité de dirección. Uno puede ser líder en cualquier puesto, la gente sabe quiénes son. - El éxito de uno es el éxito de todos.

Hay un grupo de gente que no se deja influenciar porque la empresa esté pasando un mal momento (en cuanto a ventas) y motivan al resto.

Para que estés a gusto en un trabajo, la empresa tiene que poner de su parte. La empresa proporciona todos los medios para que tu empatices y seas un buen profesional; que es lo que transmites al cliente.

Leroy Merlin ofrece formaciones en habilidades tanto de técnicas de ventas como de actuación y relación con el cliente.

La primera formación que recibe un empleado de LM es el código ético. No nos desentendemos de los problemas y asumimos más responsabilidades de las que nos corresponden.

## 3 Colaboración

Estar a gusto y cómodo en la empresa tiene que ver con el ambiente, con el compañerismo, con trabajar sin presión. Esto se consigue gracias a que hay una confianza inspiradora entre los propios colaboradores: no hay barreras jerárquicas en la toma de decisiones y todos los colaboradores forman, en mayor o menor medida de esta toma de decisiones. “Es importante la confianza con tus superiores. No dejan de ser jefes, pero puedes hablar de tal manera con ellos que te inspiran confianza”.

La toma de decisiones es colaborativa y el nivel de autonomía es altísimo. Al igual que en la vida fuera del entorno laboral, aquella persona que toma decisiones es la persona que tira para adelante. Esto genera que el colaborador se sienta realizado en la empresa.

Siempre se debe buscar una solución conjunta mediante el diálogo, que beneficie a las dos partes y mediante una psicología empática: somos seres humanos que debemos ponernos de acuerdo.

Es muy importante la gestión de los tiempos y solucionar los problemas en el menor tiempo posible, evitando que se hagan más grandes y generen un mayor impacto negativo.

Genera un buen ambiente de trabajo. Esto es un quid pro quo: la empresa recibe lo que da. Este es el eje de la empresa, podrá haber evolucionado con los años pero siempre ha estado ahí y a partir



### 3 Colaboración

de eso viene el resto. Las nuevas colaboraciones siempre están dentro de ese eje: es lo que hace la unión, es lo que hace que el cliente esté a gusto. Es importante el compartir, el saber y el hacer.

La empresa cada cierto tiempo hace un refresh para que los colaboradores no se olviden del camino a seguir.

La definición del propósito ha hecho que la cercanía con el cliente cada vez sea mayor. Es un propósito palpable que se comunica.

El propósito se encuentra en distintos elementos (cartelería) y también en la forma de actuar entre unos y otros (compañerismo). Yo los carteles con el propósito nos los valoro todos los días. No tenemos que ver el propósito escrito porque lo tenemos interiorizado.

La empresa ha encontrado mediante el eje de las personas que no tengamos que ver todos los días el propósito para acordarnos, sino que lo llevamos dentro.

Todos tenemos valores que compartimos con Leroy Merlin. De hecho, aquí los potenciamos. Por eso es muy importante la selección que hacen los equipos de Recursos Humanos. Es fácil reconocer a quién no encaja con la cultura de Leroy Merlin. Nos damos cuenta rápido.

Comprometido, respetuoso, cercano y con un punto de locura. Un valor también muy importante es la humildad. La educación a la hora de pedir las cosas es lo que marca la empresa para diferenciar entre jefe y líder.

### 4 Dirección por un propósito

El eje de actuación principal en Leroy Merlin es la persona; tanto el colaborador como cliente.

El objetivo de Leroy Merin no son solo las ventas. Estamos cerca de las personas.

Se ha hecho una adaptación a las nuevas generaciones de consumidores, aportando una venta telefónica (aplicada y desarrollada en época COVID).

Las dos vías principales del reconocimiento del trabajo son las ventas y la satisfacción del cliente. En cuanto a ventas, existen una serie de primas grupales motivadas por actividades desarrolladas por la empresa, en base a ventas y al sistema NPS (encuesta de satisfacción del cliente tras su compra en LM). La satisfacción del cliente, además de mediante esta encuesta, puede formalizarse y expresarse a través de comentarios positivos y felicitaciones.

#### 4 Dirección por un propósito

LM cuenta con un apartado de quejas, pero también de felicitaciones. LM se compromete a dar las gracias telefónicamente a aquellas personas que han escrito una felicitación, generando así un mayor vínculo entre el colaborador y el cliente.

Relacionado también con la metodología y política de reconocimientos. está también la figura del “permanente”, que es un jefe de sección de sector, que se encarga de que todo tenga un correcto funcionamiento a nivel corporativo, de compañerismo y de resolución de conflictos. Un ejemplo: los sábados se desayuna en el propio centro porque es el día más fuerte de la semana.

#### 5 Gestión del conocimiento

Todos los clientes te enseñan algo, si no son cosas técnicas son valores de vida.

El colaborador aprende de la experiencia con el cliente y también de la propia práctica que desarrolla el cliente. Es decir, existe un aprendizaje entre personas: hay una retroalimentación cliente-colaborador. Este aprendizaje es extrapolable y puede transmitirse entre todos los compañeros. LM facilita cauces y herramientas para difundir este aprendizaje, como la plataforma WORK PLACE, donde se genera una red de trabajo cooperativo. Además, esto es lo bonito, que cada día puedes aprender algo distinto.

Sí, la empresa ha cambiado mucho, rápido y bien. Esa inercia de rapidez activa a los colaboradores.

La tienda tiene ruedas, o estás por delante de ella o te pasa por encima.

Un cambio muy importante para los colaboradores ha sido la implementación del sistema informático, así como la asignación de un móvil por vendedor. Además, el propio sistema informático, además de facilitar el día a día en el centro, también ayuda a ser más respetuoso con el medio ambiente, y contribuye así a la política de RSC de la empresa.

La empresa ofrece una formación previa a cualquier cambio que se implante. Esta formación resulta imprescindible para conocer la magnitud del cambio y que los colaboradores estén preparados para poder llevarlo a cabo.

La adaptación ha sido generada por dos motivos principales: las propias necesidades del cliente y el alcance a competidores en ciertas prácticas que Leroy Merlin no tiene o tenía implantadas, como por ejemplo la entrega en 24h.

5 Gestión del conocimiento

En algunos momentos hemos ido tarde respecto a la competencia y nos hemos tenido que adaptar rápido a los cambios. Hay servicios en los que tenemos que seguir trabajando, que no tenemos implantados y que el cliente los tiene a golpe de click.

Podemos equivocarnos y no pasa nada, no es un problema equivocarse, esto es algo muy diferencial frente a otras empresas. Tenemos medios para comunicarlo y ponerlo en común al resto de la compañía mediante WORK PLACE”.

El equivocarse no repercute en tu puesto de trabajo. Es una oportunidad para aprender y para solucionar los problemas de manera conjunta.

Existe una gran autonomía de los colaboradores internos.

*Fuente:* Elaboración propia

## 2.- Entrevista en profundidad

### \_Descripción

- Perfil: director-gerente de Leroy Merlin en Salamanca. 3 años en el puesto.
- Fecha: agosto de 2021
- Duración: 90 minutos
- Cuestionario semi-estructurado

### \_Recogida de datos

Se han registrado y ordenado por categorías todos los testimonios que resultan significativos para los objetivos del estudio exploratorio.

Con asterisco se señalan expresiones que sintetizan “ideas fuerza” identificadas durante la entrevista y se señalan palabras que cobran una especial significación en el contexto de la conversación.

**Tabla 10**

*Discursos recogidos en la entrevista al gerente de Leroy Merlin*

1 Apertura	
Evolución sin límites	Hay que empezar por evidenciar la necesidad en el nivel más alto de poder de la organización para que se pueda evolucionar desde un modelo tradicional al nuevo modelo; se trata de demostrar que el cambio es algo natural
	Hay personas a las que no le gusta la evolución porque no se dan cuenta de que todo evoluciona de forma continua; también las personas.
	Sobreviven los que mejor se adaptan
	No hay barreras; no existen límites. El modelo se basa en asumir que todo es posible y trabajar para avanzar de forma continua
	Este enfoque nos lleva a poder hacer en el futuro cosas que hoy no hacemos
	Existe una ejemplaridad por parte de la empresa. La empresa está orientada al cambio; desde el director nacional y a través de todas las capas estamos comprometidos con el cambio continuo.
	Enseñamos a nuestros equipos que el cambio no es malo. Hay que crear un clima de confianza y se necesita mucha información y mucha formación.
Ser consciente del Impacto Social da sentido al trabajo	El sentido del trabajo de cada persona repercute en la satisfacción de los clientes
	Compartimos las buenas prácticas entre las tiendas de la región, no solo del país
	También tiene que ver con la innovación. Ayudamos al cliente a reducir su impacto. No solo ayudar al cliente sino también a la sociedad.

2 Confianza para el cambio	
El liderazgo transversal Estimula el Auto-Aprendizaje	Hay un liderazgo transversal a nivel del grupo en el que la innovación es todavía más importante
	El primer ejecutivo es quien pone menos barreras a los resultados y los escenarios de futuro
	Es muy importante que el equipo directivo sea ejemplar y sea capaz de romper barreras, así como generar confianza.
	Se trata de distribuir la toma de decisiones. Cada uno toma decisiones en su área de influencia; no solo en su ámbito de responsabilidad sino también ayudando a otros.
Estar presente promueve un liderazgo natural y genera Confianza	Innovación-personas: que exista un modelo de crecimiento continuo. Lo personal y profesional están unidos en este sentido. Lo que eres como persona influye en tu forma de ser en el trabajo.
	Cercanía, visión estratégica, capacidad de empujar y marcar la dirección
	No trabajamos como managers a distancia; estamos con el equipo y así vemos las necesidades de los colaboradores y de los clientes.
	Necesitamos conocer a los colaboradores para poder ayudarles.
	Esa confianza permite que el equipo quiera aportar ideas de cambio, por lo que se favorece la autonomía, pero también la integración de los equipos en la toma de decisiones
	De 100 personas, 15 tienen el rol de manager
	Hay un director de tienda y un grupo de directores (líder-mundo), líderes de sección
	Es una pirámide invertida en la que arriba están los colaboradores, que conocen las necesidades de los clientes. La línea de jefes de sección (11) se ocupan de áreas concretas y los líder-mundo (5) se ocupan de sectores que integran varias áreas. La distribución depende del volumen de negocio

2 Confianza para el cambio	
	Nuestra forma de actuar es que esos 15 están sobre el terreno generando confianza y estimulando la aportación de ideas para después tomar decisiones de manera integrada
	El objetivo es que la estructura no frene la iniciativa
	Hay una estructura común de la empresa que se adapta al volumen de cada área en cada una de las tiendas.
Reconocer la Contribución activa el sentido de pertenencia	Hay sistemas de incentivos y reconocimiento que no generan agravios. Hay que reconocer y compensar; para las personas es muy importante. Debería existir una evaluación no solo del desempeño de las personas, que lo hacemos cada tres meses, sino algo más global. Si se hace en el ámbito del conjunto del grupo.

3 Colaboración	
No hay Colaboración sin comunicación.	Hay un líder de relación cliente que provee información a los líderes mundo y a los de sección para potenciar la mejora continua  En cada equipo existen personas y liderazgos que van más allá de la estructura; no es jerárquico solo; también hay liderazgos mucho más fuertes que son naturales; empujan a sus compañeros.  Los líderes mundo o sección tienen que trabajar mucho con estas personas para que los demás les sigan  Algunos contribuyen más que otros y no tenemos forma de analizarlo, pero nos esforzamos para ayudar a ejercer ese liderazgo

4 Dirección por un propósito	
Ayudar es Habilitar para que tomen decisiones	Al cliente no tienes que venderle, tienes que solucionarle un problema o una necesidad; ese es nuestro modelo. Por eso, en la relación con él es donde surge nuestra capacidad de innovación

4 Dirección por un propósito	
	Tenemos definido un propósito que determina la forma de trabajar en todas las líneas de la empresa
	El propósito no es solo una frase; se convierte en realidad a partir del clima de confianza que hace que no se tenga miedo al error.
	Así cobra consciencia el propósito
	El desarrollo profesional no es un cambio de puesto sino conseguir el máximo sentido en cada puesto
Un buen clima resulta de la capacidad para Crear Valor	Una parte es la Innovación tecnológica, pero también de productos y servicios, así como del sistema
	Aprendemos del error e integramos la visión del cliente en el proceso de innovación
	Yo venía hace 5 años de una empresa muy buena en la centralidad de las personas; me sorprendió el nivel de LM. El clima laboral es una de mis principales responsabilidades y lo tenemos que trabajar entre todos; tiene que ver con cómo interactuamos o cómo tomamos decisiones.
	La identidad de marca es muy importante. LM es algo abstracto; una marca formada por todas las personas que trabajamos; la definimos las personas.
El desarrollo profesional ocurre sobre el Desarrollo Personal	El crecimiento profesional de un equipo empieza por sentirte mejor en el trabajo y atender mejor al cliente.
	Personas centradas en personas; el principal activo de la tienda
	En otras empresas no existe un enfoque como este; la escucha y la integración de las aportaciones de los colaboradores se hace a un nivel mucho más alto
	Hace 3 años entregamos terminales móviles para que las usen, pero esto no significa ser tecnológicamente avanzado. Lo eres cuando ayudas a las personas a trabajar con la tecnología; formación, información y habilitación-libertad para la toma de decisiones.

5 Gestión del conocimiento	
Aprendizaje y comunicación ocupan parte del tiempo diario.	La mayor parte de la formación tiene que ser auto-aprendizaje, que resulta de una motivación personal, que es la base de la capacidad de evolucionar
	70: Auto-aprendizaje natural auto-motivado. Si sé que voy a vender piscinas, yo mejor que nadie sé qué necesito aprender para poder dar mi mejor rendimiento y sentirme realizado de forma completa
	20: Con otras personas que te transmiten conocimientos para la tarea sobre el terreno
10: Formación reglada diseñada para recibir de forma pasiva	
Solo nos podemos COMPROMETER con una visión cuando entendemos los errores en relación a las necesidades que podemos y queremos solucionar	No tener miedo al error es la clave para promover el cambio; se trata de romper barreras a la innovación
	Si fallamos, lo volvemos a intentar entendiendo por qué no ha funcionado; así funciona el aprendizaje continuo
	Es necesario que exista en la cultura la ambición por aprender de forma continua.
La información sobre el impacto de lo que hacemos da Sentido y orientación.	Los nuevos se adaptan a la forma de trabajar alineada con la identidad de marca; esto es muy importante en la organización.
	Trabajamos muchos datos. Los colaboradores tienen información continua sobre la satisfacción con el cliente en lo que a cada uno le afecta
	La comunicación es muy importante. Cuando una persona se incorpora, dedicamos tiempo a darle información sobre todo lo que es relevante, incluso sobre los resultados económicos.
	Trabajamos mucho la cercanía al equipo. A diario hacemos un “brief” para que todos estén informados.
	El objetivo es que toda la información relevante cale en el trabajo



## 5 Gestión del conocimiento

La escucha es muy importante en cualquier liderazgo orientado a la innovación

*Fuente:* Elaboración propia

**5.2.3.3. Resultados.** A continuación, se recoge la síntesis de los resultados que han sido tenidos en cuenta para la actualización el modelo conceptual.

- \_El propósito facilita la influencia de la cultura corporativa en la estrategia de servicio trasladando la autonomía en cascada desde la casa matriz hasta cada empleado a través de los diferentes micro-cultura de cada tienda.
- \_Esta micro-cultura facilita la relación con las comunidades locales y se ve influida por ellas.
- \_Los trabajadores del conocimiento sienten que los clientes buscan consejo, no solo la entrega del producto. Ser consciente de ello transforma el servicio en un proceso de aprendizaje.
- \_El aprendizaje colaborativo no es posible bajo relaciones anónimas porque el proceso de aprendizaje más significativo se obtiene de “lecciones vitales”, no técnicas.
- \_Los trabajadores del conocimiento obtienen su reconocimiento más importante de los clientes y de los compañeros, no de sus superiores.
- \_El propósito estimula la proactividad en los procesos de gestión de quejas. Los factores clave son la anticipación y el diálogo (resolución colaborativa de problemas).
- \_El propósito organizativo promueve el alineamiento interno de la empresa para la gestión del cambio, promoviendo al mismo tiempo la innovación continua y

el impacto social al aumentar las capacidades de desarrollo y aprendizaje social.

\_La distribución del liderazgo a toda la organización exige a la alta dirección capacidad para crear una visión a partir de la cultura corporativa y el compromiso social como factores de ajuste para promover el compromiso y el alineamiento, mientras que al mismo tiempo se promueve que la autonomía esté equilibrada con la rendición de cuentas.

\_El impacto social empresarial se convierte en un deber no solo por su valor de reputación, sino también porque el aumento del ritmo de cambio social exige a las empresas a posicionarse en las tendencias del entorno social como parte de su propio proceso de transición.

\_La transición empresarial hacia una organización de aprendizaje requiere un cambio del rol de liderazgo que permita a la alta dirección centrarse en el desarrollo organizativo dialéctico como parte de un proceso más amplio de mejora social.

\_Este cambio del rol del liderazgo solo se puede desarrollar sobre la base de la experiencia real en programas de desarrollo directivo en el contexto del trabajo.

\_El deber de un alto directivo es crear diariamente redes de trabajo cooperativo, por lo que la experimentación parece ser una herramienta valiosa de aprendizaje para reconocer no solo los resultados del trabajo, sino también el desempeño y la eficacia del equipo .

\_El cambio ocurre como un proceso natural cuando la confianza se transmite a través de un sentido de comunidad. Por eso, los procesos de cambio organizativo deben entenderse como la evolución de la identidad en sintonía con el dinamismo del estado mental y psicológico colectivo en los entornos organizativo y social.

\_ Los empleados se toman en serio las declaraciones de consideración personal de la alta dirección cuando las tareas ejecutivas diarias se centran en cuidar de ellos y estas preocupaciones están alineadas con las necesidades y expectativas de los clientes.

\_ Como el desarrollo individual es un requisito previo para el éxito empresarial, en Leroy Merlin, todos los días, se nombra a una persona encargada de alegrar el día a toda la plantilla. Durante el “día a cargo”, la misma persona se encarga de gestionar las quejas de los clientes.

\_ La jerarquía se vuelve natural e influyente cuando se enfoca a ayudar a los empleados a dar lo mejor de sí mismos.

\_ El testimonio sobre la accesibilidad y la contribución a las tareas de los demás inspira y anima a todos a ir más allá.

\_ Creer en un mismo propósito hace que las personas se sientan iguales a pesar de tener diferentes tareas que cumplir.

\_ La autonomía es una cuestión de actitud y proviene de la creencia de que los errores están permitidos y la inhibición no es recompensada. La autonomía habilita la cultura como la brújula para la experimentación que aporta la gestión del cambio.

### **5.3. Resultados del Estudio Exploratorio**

#### ***5.3.1. El Propósito Organizativo en la Distribución del Liderazgo***

Los resultados del estudio exploratorio nos han permitido entender la relevancia del propósito organizativo:

\_ El propósito organizativo es una herramienta de gran utilidad para distribuir la responsabilidad del liderazgo.

\_ Cuando los valores del propósito inspiran formas de interés por el desarrollo de los empleados, el trabajo se convierte en algo significativo para ellos, lo que reduce la resistencia al cambio y genera formas de motivación intrínseca para la colaboración.

\_ Se necesita la implicación de la Alta Dirección en la creación de narrativas y conversaciones sobre el propósito organizativo para que contribuya al refuerzo de las capacidades colectivas y la mejora de la propuesta de valor como resultado del aprendizaje organizativo; es así como el propósito organizativo facilita la eliminación de barreras para la gestión del talento colectivo.

De este modo, consideramos que el propósito organizativo es herramienta de gran utilidad para la Alta Dirección durante la transición de la empresa hacia la organización del aprendizaje:

\_ Ayuda a impulsar la evolución de los marcos mentales.

\_ Permite canalizar las tensiones y la incertidumbre que siempre generan los organizativos necesarios para consolidar el modelo organizativo.

\_ Refuerza los procesos de gestión del conocimiento que garantizan el dinamismo del sistema.

\_ El propósito ayuda a promover conversaciones sobre la identidad corporativa y la forma en que la empresa debe afrontar el futuro a partir de las lecciones aprendidas en el pasado.

\_ Sin embargo, la Alta Dirección necesita entender la utilidad del propósito organizativo y desarrollar habilidades específicas que solo pueden lograrse como resultado de las interacciones necesarias para que el propósito habilite a los empleados a tomar decisiones, asumir riesgos y les traslade la responsabilidad de entender y garantizar la mejor contribución que son capaces de hacer con la

autonomía que les corresponde en el nuevo modelo organizativo.

\_Se trata, en realidad de un proceso dialéctico cuyo resultado principal es un cambio de comportamiento organizacional que resulta del aprendizaje colectivo.

\_Si la autonomía es una cara de la moneda, la otra es la rendición de cuentas y la necesidad de entenderla no solo como una herramienta de medición del desempeño, sino también como un marcador que proporciona datos significativos sobre qué tan lejos está cada contribución de las metas organizacionales y del impacto social que se deriva del propósito organizativo.

### ***5.3.2. El Propósito Organizativo en el Refuerzo del Aprendizaje Organizativo***

Además de su utilidad en la distribución del liderazgo, el propósito también ayuda a la Alta Dirección a promover la madurez de los sistemas de aprendizaje organizativo y a promover el talento colectivo.

Los resultados de la incidencia del propósito en el aprendizaje van más allá de los límites del sistema organizativo, ya que refuerza también la colaboración de los agentes del entorno y, además, contribuye a incrementar la propuesta de valor para el cliente.

Sin embargo, para que el propósito sirva de verdadero apoyo a la función directiva se necesita intervenir de manera ordenada para realizar tres tareas que a nivel operativo estructuramos en cinco etapas:

\_primero, comprender la relevancia estratégica de la creación de conocimiento, las brechas de desempeño y las implicaciones del cambio en la gestión;

\_segundo, encontrar un punto de partida para liderar proyectos de desarrollo organizacional sobre bases de aprendizaje colaborativo;

\_tercero, utilizar el modelo de cuadro de mando integral para medir las contribuciones del aprendizaje organizacional a los objetivos comerciales.

### ***5.3.3. El Propósito Organizativo en el Refuerzo de la Gestión del Conocimiento***

Como hemos visto, la transición de la empresa a la economía del conocimiento se logra a través de la creación de valor colaborativo no solo dentro de los límites de la empresa también en las relaciones que se desarrollan en el mercado y en el entorno social.

Esa es la forma en que necesitamos superar la miopía de la perspectiva tradicional de los stakeholders para construir una verdadera economía social, basada en la alineación estratégica entre el mercado y el desarrollo social.

En la búsqueda de la innovación, la cultura corporativa influye en el aprendizaje organizativo y, al mismo tiempo, se configura como resultado de la creación de conocimiento.

La cultura corporativa es, en efecto, el mejor activo para mejorar la dinámica organizativa de acuerdo con las tendencias del mercado y de la sociedad. Por lo tanto, el liderazgo ya no consiste en planificar y controlar, sino que ahora se centra en la creación colectiva de conocimiento.

Las capacidades de innovación empresarial dependen del compromiso del liderazgo de tener a cada persona como el centro de los procesos de toma de decisiones de acuerdo con su contribución en términos de producción de conocimiento colectivo e impacto social empresarial.

Promover las capacidades de las personas para construir comunidades de desempeño se convierte en el desafío del liderazgo y alienta a la alta dirección a involucrarse en conversaciones transformadoras para las que se requieren habilidades que

tradicionalmente no han formado parte de la formación de directivos: escucha activa, narración de historias, tutoría y generación de confianza.

Además, estas capacidades dinámicas, como parte de los procesos de aprendizaje colectivo, solo se pueden mejorar sobre el propio contexto organizativo porque la conciencia de los gerentes sobre el valor de estas capacidades requiere una comprensión previa de la relevancia estratégica del conocimiento como factor de rendimiento, así como de la medición del liderazgo colectivo.

#### **5.4. Actualización de las Categorías Conceptuales del Modelo**

\_Apertura como parte del desarrollo orgánico: Si todos de verdad creemos que el valor surge de las personas, el desarrollo personal multiplica las oportunidades para la empresa.

\_Visión para el cambio a partir de la confianza: Nadie se siente parte de algo a lo que no contribuye.

Cuando todos creamos valor, estamos bien y queremos estar juntos (ajuste mutuo)

\_Colaboración desde el sentido del trabajo: La distribución de la responsabilidad del liderazgo estimula la necesidad personal y, por tanto, la voluntad de aprender.

La presencia (respaldo) de la Alta Dirección genera la confianza (saber que están de tu parte) que se necesita para experimentar y crear un espacio de autonomía creadora.

\_Gobernanza a partir del propósito: La consciencia sobre el “gap de ejecución” y el conocimiento efectivo de los demás convierten la colaboración en la única opción y un camino fácil de encontrar y de seguir.

Para recorrer el camino completo es necesario asumir que no sabemos dónde termina; es más, que no termina nunca.

La motivación intrínseca, que nos obliga a ir más allá, actúa como una fuerza que surge de entender la conexión (visión) entre lo que queremos hacer y una necesidad que le da sentido vital.

\_Ecosistema de gestión del conocimiento: Para poder elegir (tomar decisiones) necesitamos conocer el impacto de lo que hacemos, la distancia que nos separa del impacto deseado y dónde están los demás ahora y en cada momento.

La única ayuda que contribuye al desarrollo es la que te habilita para entender y actuar.

**Tabla 11**

*Tareas para centrar la transformación en el propósito organizativo*

Categoría conceptual	Tarea	Influencia
Apertura	_ Identificar el gap entre las teorías expuestas y las teorías en uso para reconocer las conductas coherentes con los principios organizativos.	Se activa a nivel interno y externo el valor orgánico de la marca a partir de las
	_ - Identificar las capacidades colectivas diferenciales y evaluar su relevancia en el marco del modelo de negocio.	“instrucciones genéticas”.
	_ Generalizar el conocimiento proveniente de plataformas de datos para conocer las demandas del Mercado y del entorno.	Se neutraliza la resistencia al cambio al entender la relación con el entorno como parte del proceso de desarrollo orgánico de la empresa.



Categoría conceptual	Tarea	Influencia
	_ Buscar en la historia de la organización experiencias innovadoras significativas y coherentes con la identidad.	Se socializa el conocimiento tácito relevante en el proceso evolutivo de la empresa.
Visión para el cambio a partir de la confianza inteligente	_ Reorientar el liderazgo desde la planificación y control de procesos hacia la medición de la contribución.	Se establece la contribución como principio de conducta y evaluación.
	_ Trasladar a las personas en la zona de valor la capacidad de decisión colectiva.	
	_ Integrar en los sistemas de compensación indicadores de la contribución colectiva al propósito.	Se superan las de barreras que la gestión del rendimiento impone a la socialización del conocimiento tácito.
Motivación intrínseca.	_ Identificar obstáculos organizativos y culturales para la colaboración y sus efectos en la contribución al propósito.	Se refuerza el nivel de consciencia sobre el nivel real de aprendizaje de equipos.
	_ Identificar los rasgos de la identidad corporativa que hacen que el trabajo de cada persona resulte significativo.	Se refuerza el sentido vital del propósito.
	_ Ampliar de manera progresiva el espacio de autonomía a partir de sistemas de rendición de cuentas.	Se potencia la colaboración al reforzar el sentido del trabajo.
Modelo de gobierno desde un propósito corporativo	_ Asignar responsabilidades colectivas de aprendizaje y sistemas de evaluación individual y colectiva de los resultados.	La consciencia del propósito incrementa la agilidad y el alineamiento de las decisiones individuales.

Categoría conceptual	Tarea	Influencia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Crear actividades de aprendizaje experiencial para mejorar la capacidad de ejecución y la experimentación.</li> <li>_ Realizar actividades de entrenamiento en habilidades cognitivas, expresivas y relacionales.</li> <li>_ Hacer que la contribución al propósito resulte medible y esté conectada con la misión y la cultura corporativa.</li> <li>_ Potenciar la consciencia del impacto social de la empresa.</li> </ul>	<p>Cada persona puede elegir la forma de contribuir al impacto social de la empresa.</p>
<p>Interacción para la Gestión del Conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Reforzar la comprensión a nivel colectivo de la manera en que la empresa aprende y cambia como organización.</li> <li>_ Incluir la contribución al propósito en el sistema de indicadores de rendimiento.</li> </ul>	<p>Reforzar la consciencia sobre la forma en que la empresa aprende y cambia como parte de la sociedad.</p> <p>Desarrollar la capacidad narrativa y conversacional del sistema organizativo para mejorar la eficiencia de los procesos de diálogo y solicitud de opinión.</p>

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 12***Actualización del modelo tras el estudio exploratorio*

Categorías Conceptuales	Modelo de Senge	Categorías Conceptuales tras estudio exploratorio
Apertura	Pensamiento sistémico	Apertura
Confianza para el cambio	Marcos mentales	Visión para el cambio a partir de la confianza inteligente
Colaboración	Dominio personal	Motivación intrínseca
Dirección por un propósito	Visión común	Modelo de gobierno por un propósito
Gestión del conocimiento	Aprendizaje	Interacción para la gestión del conocimiento

*Fuente:* Elaboración propia



## Cápítulo 6.

### **ANÁLISIS EMPÍRICO**

Este estudio explicativo constituye la parte central de la investigación. Si el estudio exploratorio ha sido diseñado para actualizar las categorías conceptuales de nuestro modelo a partir del entendimiento de los factores del liderazgo que influyen sobre el terreno en la innovación continua y en el dinamismo organizativo, y dar así respuesta al objetivo general de la tesis, este segundo estudio da respuesta tanto al objetivo general como a los específicos.

#### **6.1. Descripción del Método**

Necesitamos ahora profundizar en el impacto del Liderazgo transformador en la madurez de los diferentes niveles de Aprendizaje Organizativo de las pymes españolas para conocer la naturaleza de la contribución del liderazgo a la construcción social y cognitiva de las capacidades dinámicas que definen a los sistemas adaptativos complejos.

##### ***6.1.1. Preguntas de Investigación***

Para lograrlo, el objetivo último de esta investigación es conocer la visión de los primeros ejecutivos de las pymes españolas sobre su propia influencia y el impacto que esta tiene en la madurez de las dimensiones del aprendizaje organizativo tanto en los niveles individual, como en el de equipos organizativo y global, así como la contribución en cada nivel al desarrollo de las capacidades dinámicas (Ghaffari et al., 2011).

En concreto, estudiamos la influencia de los diferentes factores del liderazgo (Antonakis et al., 2003) en el proceso evolutivo de la empresa mediante la medición de su impacto en los diferentes niveles del aprendizaje que permiten el desarrollo de la organización del aprendizaje (Marsick y Watkins, 2003).

Los resultados permitirán también diseñar proyectos de intervención que refuercen el nuevo rol del liderazgo centrado en el aprendizaje (Eikeland, 2012) una utilidad práctica a la que se suma el objetivo de clarificar a nivel teórico la naturaleza del liderazgo que requiere la empresa en la Economía del Conocimiento (Foray y Lundvall, 2009b).

Esta es la doble intención que inspira las preguntas de investigación que surgen a partir de nuestro objeto de estudio y de los resultados del estudio exploratorio:

1. ¿Qué factores de liderazgo dominan en la visión de los líderes empresariales de las pymes españolas sobre su propia influencia?
2. ¿Qué grado de madurez del aprendizaje organizativo reconocen en sus empresas?
3. ¿Qué relación existe entre el tipo de influencia que reconocen en su propio liderazgo y la madurez percibida en los diferentes niveles del aprendizaje organizativo de sus empresas.

Si la literatura previa confirma, por un lado, la existencia de una teoría sólida (Xie, 2019) sobre la naturaleza cultural de la influencia del liderazgo en el aprendizaje organizativo, por otro, se evidencia la necesidad de profundizar en el estudio de esa influencia desde un enfoque integrador (Alerasoul et al., 2022) y a la vez adaptado a cada contexto organizativo (Berson et al., 2006) para poder evaluar su contribución en los

diferentes niveles de desarrollo organizativo que se necesitan para la creación de una organización del aprendizaje.

### **6.1.2. Hipótesis**

Esta constatación condiciona, por tanto, la selección de las variables de análisis que necesitamos para profundizar en nuestro objeto de estudio con la intención de superar los límites actuales de la investigación en lo que se refiere al carácter no lineal de la influencia del liderazgo en los diferentes niveles del aprendizaje organizativo.

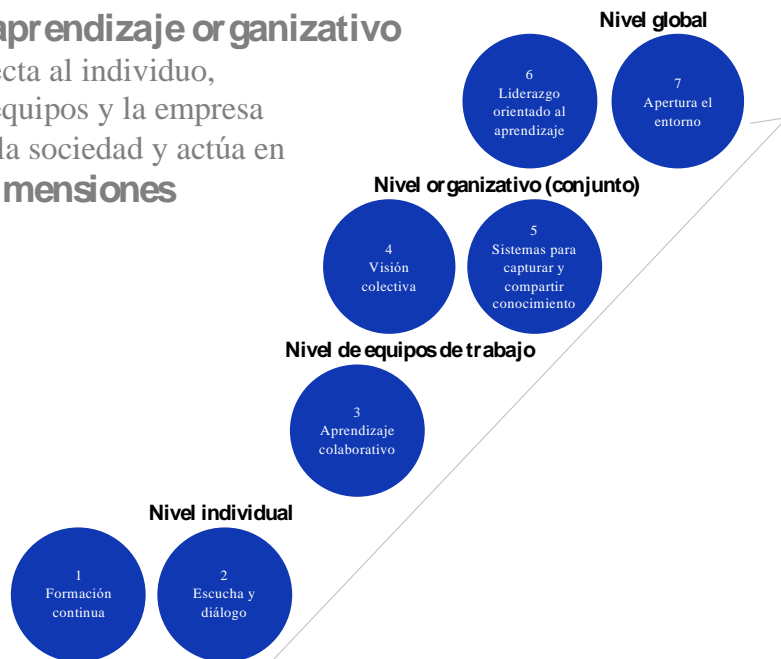
Aunque, como ya hemos visto, la teoría compleja del liderazgo (Uhl-Bien et al., 2007) plantea un modelo conceptual más completo para el estudio de la influencia del liderazgo como un proceso no lineal, consideramos que no nos permite contar con variables operativas tan útiles como las que podemos usar en el caso de los siete factores del liderazgo, cuatro de los cuales corresponden con el liderazgo transformador.

Por su parte, el “constructo” de las siete dimensiones de la organización del aprendizaje (Yang et al., 2004) responde de manera efectiva a la necesidad de estudiar la influencia del liderazgo en los diferentes niveles del aprendizaje organizativo.

**Figura 5**

*Síntesis del modelo*

**El aprendizaje organizativo**  
conecta al individuo,  
los equipos y la empresa  
con la sociedad y actúa en  
**7 dimensiones**



*Fuente:* Elaboración propia



**Tabla 13***Equivalencia entre categorías de análisis y dimensiones del aprendizaje*

Categorías Conceptuales tras estudio exploratorio	Dimensiones del aprendizaje organizativo	Niveles de aprendizaje organizativo
Apertura	DL6.- Colaboración con el entorno	Global
Visión para el cambio a partir de la confianza inteligente	DL7.- Liderazgo estratégico	Global
Motivación intrínseca	DL3.- Aprendizaje de equipo	Equipos
Gobernanza por un propósito	DL5.- Visión común	Organización
Interacción para la gestión del conocimiento	DL1.- Formación continua	Individual
	DL2. Diálogo y sollicitación de opinión	Individual
	DL4.- Sistemas para la gestión del conocimiento	Organización

*Fuente:* Elaboración propia**Tabla 14***Factores y estilos de liderazgo*

Factores del liderazgo	Estilos de liderazgo
_ Influencia idealizada	Transformador
_ Motivación inspiradora	
_ Estímulo Intelectual	
_ Consideración individual	
_ Recompensa contingente	Transaccional
_ Liderar por excepción	
_ Dejar hacer	Dejar hacer

*Fuente:* Elaboración propia

A partir de estas consideraciones y de las evidencias encontradas en la literatura, podemos formular las siguientes hipótesis con la intención de profundizar en el conocimiento de la influencia del liderazgo transformador en los diferentes niveles del aprendizaje organizativo:

*Hipótesis 1: El liderazgo transformador está positivamente asociado con el aprendizaje continuo, que favorece las actividades individuales de exploración que, a su vez, generan nuevas oportunidades para la contribución de cada persona al refuerzo de las capacidades distintivas de la empresa en un entorno dinámico.*

*Hipótesis 2: El liderazgo transformador está positivamente asociado con el diálogo, que refuerza la confianza y promueve la evolución de la empresa gracias a una actitud positiva hacia el cambio que es consecuencia del aprecio que la empresa hace de las opiniones y aportaciones individuales.*

*Hipótesis 3: El liderazgo transformador está positivamente asociado con el aprendizaje colectivo en las actividades de explotación, que refuerza la colaboración de los equipos gracias a la mejora de la coordinación y la motivación intrínseca.*

*Hipótesis 4: El liderazgo transformador está positivamente asociado con la creación de una visión compartida, que convierte el propósito corporativo en una referencia para equilibrar las actividades de exploración y explotación y crear así un modelo de gobierno participativo y dinámico que convierte las tensiones internas en energía y orientación para el cambio continuo.*

*Hipótesis 5: El liderazgo transformador está positivamente asociado con la activación de los flujos de aprendizaje que permiten reconfigurar los activos de conocimiento de la empresa para convertirlos en resultados de innovación.*

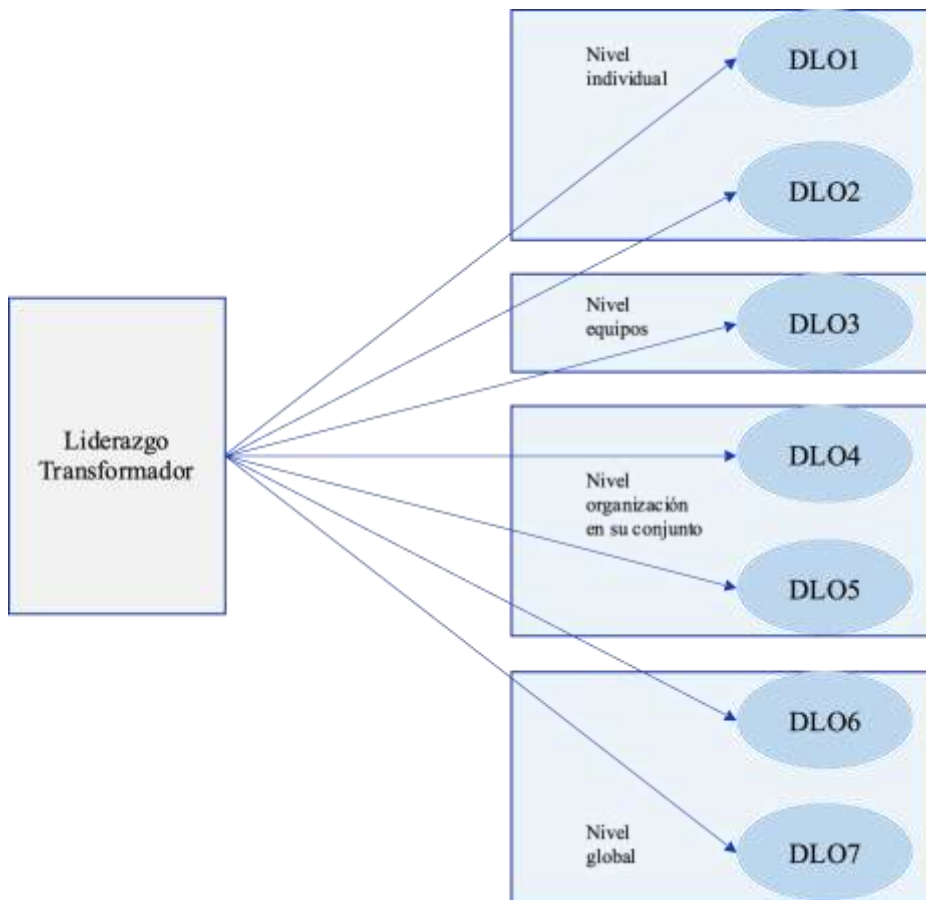
*Hipótesis 6: El liderazgo transformador está positivamente asociado con la activación de los flujos de aprendizaje que permiten la reconfiguración de activos para convertir la presión del entorno en inteligencia contextual colectiva; una capacidad que contribuye al dinamismo de las capacidades de la empresa.*

*Hipótesis 7: El liderazgo transformador está positivamente asociado con la activación de los flujos de aprendizaje en los procesos de diálogo interno y externo que permiten la reconfiguración de activos que impulsa el desarrollo organizativo al convertir a la empresa en un ecosistema de aprendizaje.*

Los resultados de la investigación que hemos diseñado para la verificación de estas hipótesis nos permitirán actualizar, por una parte, el modelo conceptual de partida para formular nuevos postulados teóricos y, por otra, encontrar el punto de partida para realizar proyectos de intervención ajustados al actual paradigma del liderazgo en las pymes españolas.

**Figura 6**

*Modelo hipotético-deductivo*



*Fuente:* Elaboración propia

## 6.2. Desarrollo Metodológico del Estudio

A partir de la visión de los directivos de las empresas participantes, estudiamos la capacidad predictiva del liderazgo transformador (Bass y Avolio, 1997) con relación al desarrollo del aprendizaje organizativo en los niveles individual, de equipos, organizativo y global, ámbitos en los que se materializa el desarrollo de la Organización del Aprendizaje desde un enfoque multinivel (Birla, 2005; Ellinger y Ellinger, 2021).

El modelo del liderazgo multifactorial (Bass y Avolio, 1997) es la herramienta de análisis que hemos elegido para identificar la percepción de los directivos sobre el tipo de influencia que ejercen como líderes. Mientras, el modelo de Marsick y Watkins (Yang et al., 2004) servirá para conocer la valoración que los directivos sobre la madurez del sistema de aprendizaje organizativo de su organización.

En concreto, aplicamos el Multifactorial Leadership Questionnaire, MLQ, cuestionario en Anexo “E”, validado para el contexto español (Marsick, 2013; Moreno-Casado, Leo, et al., 2021; Moreno-Casado, Leo-Marcos, et al., 2021; Yang et al., 2004), para conocer los factores del liderazgo dominantes en las pymes españolas y el Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, DLOQ, también validado en español (Yang et al., 2004).

Para la medición en ambos cuestionarios ML y DLO utilizamos una escala Likert de 6 puntos. El cuestionario ML mide 7 factores de liderazgo (4 referidos a Liderazgo Transformador, 2 al Liderazgo Transaccional y 1 al Liderazgo “Dejar Hacer”. Por su parte, el cuestionario DLO mide 7 dimensiones del aprendizaje organizacional, que se agrupan en 4 niveles; 2 en el nivel individual, 1 en el nivel de equipos, 2 en el nivel de la organización en su conjunto y 2 en el nivel global, el que relaciona a la empresa con su entorno.

En la investigación, basada en un diseño mixto, han participado 104 primeros ejecutivos de pymes españolas de diferentes sectores y sede social repartida a lo largo de 25 provincias de 11 Comunidades Autónomas, que han sido seleccionados de forma aleatoria por el procedimiento de bola de nieve.

El análisis estadístico de los datos recogidos por ambos cuestionarios se realiza tanto de cada uno de los factores del liderazgo y las dimensiones del aprendizaje por separado como agrupados por estilos de liderazgo y niveles de aprendizaje.

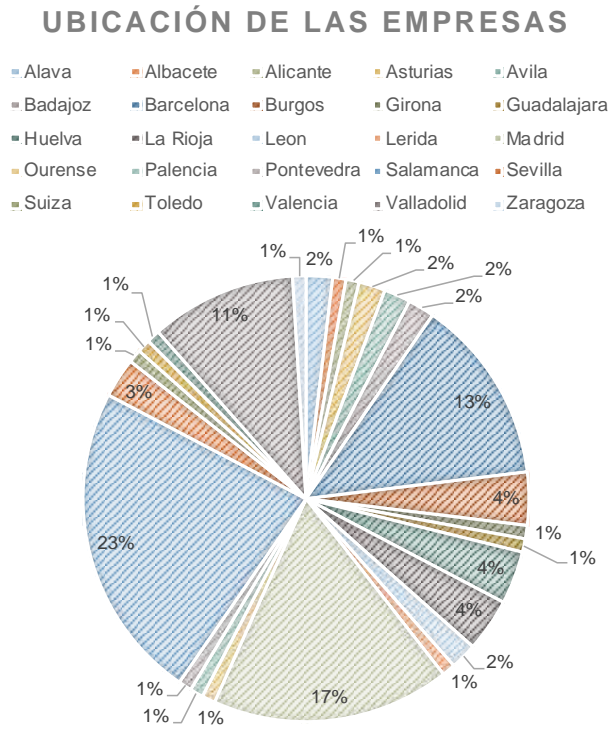
### ***6.2.1. Muestra y Recogida de Información***

La información ha sido recogida en dos oleadas realizadas entre los meses de febrero y mayo de 2023. La primera recogida de datos se realizó mediante la aplicación de la versión corta del MLQ 6FORM, cuestionario en Anexo “F”, constituida por 21 ítems. Se enviaron 115 cuestionarios a primeros ejecutivos de pymes seleccionados por el procedimiento de “bola de nieve”. Se recibieron 104 respuestas.

Las 104 empresas que respondieron se reparten entre 12 comunidades autónomas

**Figura 7**

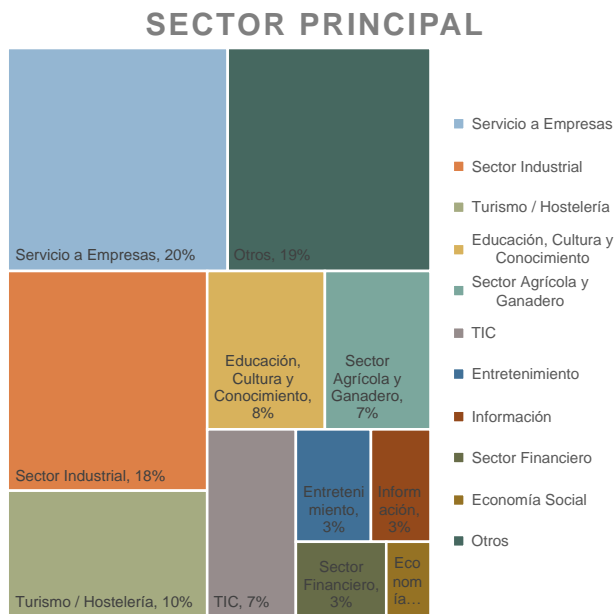
*Ubicación geográfica de las Pymes participantes*



Fuente: Elaboración propia

**Figura 8**

*Sector de actividad de las Pymes participantes*



Fuente: Elaboración propia

La ratio de participación por género se mantiene en ambos cuestionarios con una representación femenina en torno al 20%.

La segunda recogida se realizó mediante la aplicación de la versión corta del DLOQ, constituida por 21 ítems. De los 104 participantes en el primer cuestionario, 70 respondieron afirmativamente sobre su disponibilidad a participar en la segunda recogida de datos, por lo que se les envió el segundo cuestionario. De los 70 envíos, se recibieron 65 respuestas, de las cuales 59 han podido ser procesadas adecuadamente, mientras que 6 han tenido que ser descartadas por incidencias en la recogida de datos.

#### Fiabilidad

##### *Variable independiente.*

La fiabilidad de los datos obtenidos para los factores ML1 a ML7 es alta (Alfa de Cronbach 0,675).

##### *Variable dependiente.*

La fiabilidad de los datos obtenidos para las dimensiones DL01 a DL07 es muy alta (Alfa de Cronbach 0,890).

#### Estructura de los datos

Se estudia la distribución de todas las variables mediante la prueba de contraste de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors.

##### *Variable independiente.*

Se observa que el único conjunto de factores que sigue una distribución normal es el que se corresponde con el Liderazgo Transformador; factores ML1, ML2, ML3 y ML4, por lo que para el análisis de los datos de los demás factores se utilizan técnicas no paramétricas.



Para confirmar que la estructura de las observaciones obtenidas sea la misma que la teórica que marca el cuestionario validado se analiza ésta mediante Componentes principales, Revelle (2018).

El análisis de Componentes Principales confirma que los datos siguen la misma estructura que el cuestionario validado y que hay 2 grupos diferenciados y estadísticamente significativos; un primer grupo con los 4 factores de liderazgo transformador y un segundo grupo con los otros 3 factores. El primer grupo explica un 39,9% de la varianza total, mientras que el segundo explica solamente un 17,1%.

*Variable dependiente.*

Se observa que las únicas dimensiones que siguen una distribución Normal son las que se corresponden con el aprendizaje en el nivel de la organización; dimensiones DLO4 y DLO5, por lo que para el análisis de los datos de las demás dimensiones se utilizan técnicas no paramétricas.

Se comprueba la estructura mediante el análisis de Componentes Principales y no se encuentra una sub-estructura en la que se agrupen o emparejen las dimensiones del aprendizaje organizativo. Existe un solo grupo que explica el 61,7% de la varianza total. En todo caso, se estudian las dimensiones agrupadas según el cuestionario validado (Individual, Equipos, Organización y Global) y también una a una.

*Variable independiente.*

Estadística descriptiva

Analizados por grupos, los factores del liderazgo transformador son los que presentan menor dispersión (media de 14,618 y desviación típica de 1,528) seguido de los del liderazgo transaccional (mediana de 13,00 y rango intercuartílico de 10,00) y de los del liderazgo laissez-faire (mediana de 10,00 y rango intercuartílico de 13,00).

## Correlaciones

Los factores del liderazgo transformador están correlacionados de manera muy significativa entre sí. Con relación a los otros factores, se observan correlaciones significativas entre el ML5, que tiene correlación con tres de los factores del liderazgo transformador; ML1, ML2 y ML4, y con el ML6.

De este modo, el coeficiente Rho de Spearman confirma los resultados del estudio de Componentes principales.

### *Variable dependiente.*

#### Estadística descriptiva

Analizadas por niveles, las dimensiones del aprendizaje organizativo presentan una mediana similar (en torno a 14,00 en cada nivel) aunque el nivel que menor dispersión presenta es el del aprendizaje en el nivel de la organización.

## Correlaciones

Las correlaciones significativas del coeficiente Rho de Spearman tanto de las dimensiones agrupadas por tipo de aprendizaje como una a una confirman los resultados del estudio de Componentes principales.

Por tanto, ya que todas dimensiones están relacionadas significativamente entre sí, se estudia la relación de las dimensiones agrupadas según el cuestionario validado (individual, equipos, organización y global) y también una a una.

### **6.2.2. Tratamiento de los Datos**

**6.2.2.1. Análisis de correlaciones.** Comenzamos por observar las relaciones entre los factores de liderazgo, agrupados por estilos, y los niveles de aprendizaje organizativo mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman, excepto para la relación entre

“Liderazgo Transformador” y “Aprendizaje en el nivel de la organización”, dos únicas variables que siguen distribución Normal, por lo que se utiliza el coeficiente de Pearson, que evidencia una relación baja a nivel 0,05 (confianza del 95%).

En cuanto a las demás relaciones, analizadas con el coeficiente de Spearman, se evidencia que los factores del liderazgo transformador, estudiados en conjunto, son los que presentan más relaciones significativas con el aprendizaje organizativo.

La única relación significativa existente entre los factores de los demás factores de liderazgo, estudiados por conjuntos, es la del Liderazgo transaccional con el Aprendizaje de Equipos (relación significativa baja a nivel 0,05).

Cuando estudiamos las relaciones de cada estilo de liderazgo con las dimensiones de aprendizaje una a una (Tabla 15) encontramos que:

- \_En el nivel del aprendizaje individual, las dimensiones DLO1 y DLO2 tienen una relación significativa baja con el liderazgo transformador. La DLO1 a nivel 0,05 (95% de confianza) y la DLO2 a nivel 0,01 (99% de confianza).
- \_En el nivel de aprendizaje de equipos los resultados son los mismos que con las dimensiones agrupadas ya es un tipo de aprendizaje compuesto por una sola dimensión (DLO3).
- \_En el nivel de aprendizaje de la organización, la relación que parecía existir al estudiar las dimensiones DLO4 y DLO5 de manera conjunta desaparece y no hay relación significativa en ninguna de las dos dimensiones.
- \_En el nivel de aprendizaje global, las dimensiones DLO6 y DLO7 mantiene su relación significativa baja-moderada con el liderazgo transformador al nivel de significación 0,05.

\_No aparecen nuevas relaciones en el tipo de liderazgo transaccional ni de Laissez-Faire.

**Tabla 15**

*Correlaciones Rho de Spearman*

Correlaciones Rho de Spearman							
	DLO1	DLO2	DLO3	DLO4	DLO5	DLO6	DLO7
ML_Transformador	,273*	,348**	,403**	0,249	0,218	,421**	,382**
ML_Transaccional	0,066	0,146	,264*	-0,061	0,063	0,158	-0,027
ML_Laissez	-0,034	0,234	0,08	0,063	0,104	0,082	0,098
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).							
* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).							

*Fuente:* Elaboración propia

Por otro lado, comprobamos si hay cambios en estas relaciones cuando consideramos el tipo de liderazgo factor por factor estudiando la relación entre los siete factores de liderazgo del MLQ y las siete dimensiones del aprendizaje organizativo del DLOQ (Figura 9).

Aparecen 15 relaciones significativas de las cuales 14 corresponden a los factores de liderazgo transformador (más del 93%). El 50% de las relaciones que mantiene el liderazgo transformador con las dimensiones del aprendizaje organizativo son estadísticamente significativas.

Identificamos, por tanto, las siguientes correlaciones:

\_DLO1 (Nivel individual-Formación continua): solamente mantiene relación significativa baja a nivel 0,05 con el factor ML4 (Consideración individual)

\_DLO2 (Nivel individual-Diálogo):. El factor ML4 se muestra como el más relevante en esta dimensión. el factor ML2 (Motivación Inspiradora) tiene una relación significativa pero baja (0,286)

\_DLO3 (Nivel de equipos): los factores ML2 y ML4 son los más relevantes en esta dimensión (relación moderada) que junto con el ML3 hacen al liderazgo transformador el más notable en esta dimensión. Pero no se puede desechar la relación con el ML5 (liderazgo transaccional-Recompensa contingente) que tiene una relación similar al factor ML3 aunque con un nivel de significación del 0,05.

\_DLO4 (Nivel de la organización-Visión): se comprueba que la relación entre aprendizaje de la organización y liderazgo transformador que aparecía en el estudio de las dimensiones agrupadas se debe únicamente a la relación significativa pero baja del factor ML2 con esta dimensión. Las demás correlaciones de los factores del liderazgo con esta dimensión, además de no significativas, muy bajas e incluso en algún caso negativas.

\_DLO5 (Nivel de la organización-Gestión del Conocimiento): no aparecen relaciones en esta dimensión, al igual que en la DLO4 las correlaciones no son significativas y son muy bajas.

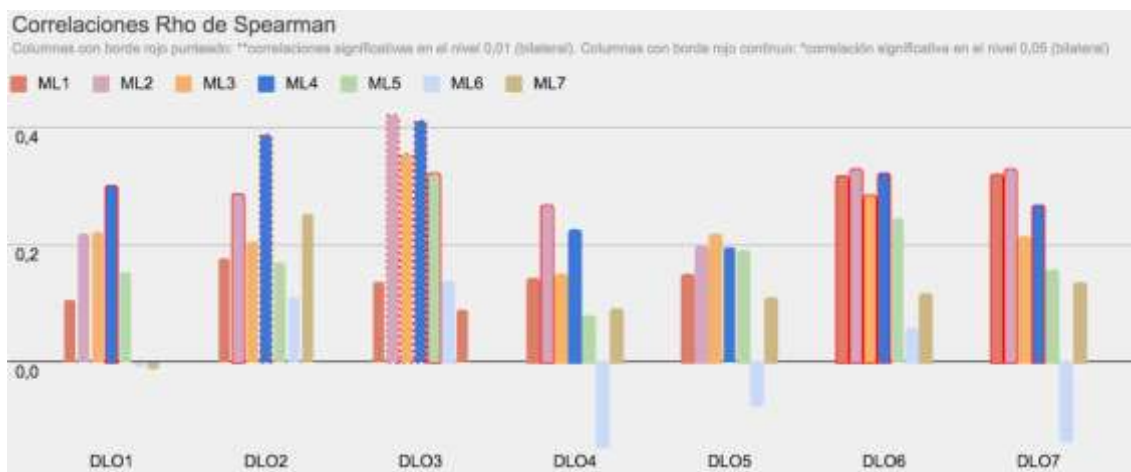
\_DLO6 (Nivel Global-Apertura): Con. Respecto al estudio de las relaciones por niveles de aprendizaje, las relaciones pasan de ser moderadas a bajas y de ser significativas al 0,01 a ser significativas al 0,05. Aún así, los factores del liderazgo transformador siguen siendo los únicos que mantienen relación con esta dimensión.

\_DLO7 (Nivel global-Liderazgo Estratégico): Tres factores de liderazgo transformador mantienen la relación significativa baja que tenía con esta

dimensión al ser estudiados en conjunto, aunque con un nivel de confianza menor (95%). Se descarta la relación significativa del factor ML3, que se había identificado en el estudio por estilos de liderazgo.

**Figura 9**

*Correlaciones Rho de Spearman*



*Fuente: Elaboración propia*

### 6.2.2.2. Análisis de Regresión

#### Regresión lineal

Para profundizar en el entendimiento de las relaciones de las dimensiones del aprendizaje organizativo con los estilos de liderazgo, se realiza una Regresión lineal. Este análisis busca generar un modelo de predicción cada dimensión a través del tipo de liderazgo con los que mantiene relación significativa (Figura 10).

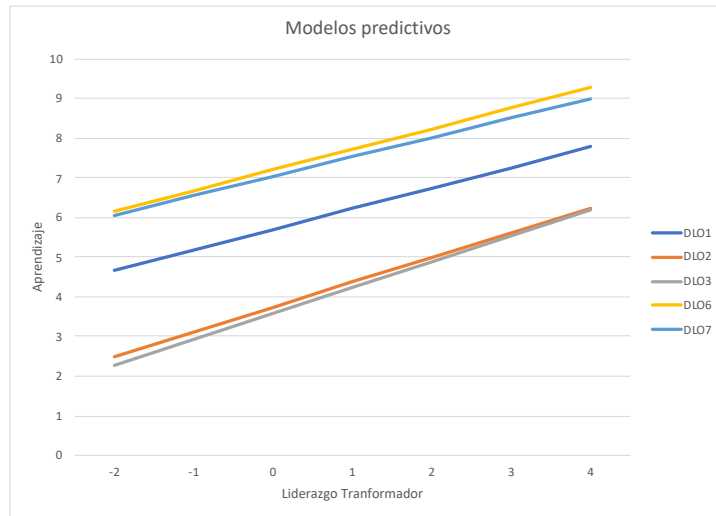
El análisis de regresión lineal concluye que ni el liderazgo transaccional ni del Laizzes-Fair predicen el aprendizaje organizativo en ninguna de las dimensiones.

Sí podemos concluir que el Liderazgo Transformador predice el aprendizaje organizativo de la siguiente manera en cada una de las 7 dimensiones:

**Tabla 16***Análisis de regresión*

DLO1	Aprendizaje Individual	Formación continua
El modelo de regresión es significativo y tiene una precisión baja del 6,6% (coeficiente de determinación R2 ajustado de 0,066)		
$DLO1 = 5,694 + 0,522 * L\_Transformador$		
DLO2	Aprendizaje Individual	Diálogo
El modelo de regresión es significativo y tiene una precisión moderada del 10,6%.		
$DLO2 = 3,739 + 0,626 * L\_Transformador$		
DLO3	Aprendizaje de Equipos	
El modelo de regresión es significativo y con una precisión moderada del 15,7%.		
$DLO3 = 3,593 + 0,653 * L\_Transformador$		
DLO4 y DLO5	Aprendizaje de Organización	Gestión del conocimiento
No podemos hacer modelos predictivos ya que ninguna de las dimensiones mantiene relación significativa con ninguno de los tipos de liderazgo.		
DLO6	Aprendizaje Global	Apretura al entorno
El modelo de regresión es significativo y tiene una precisión moderada del 14,2%.		
$DLO6 = 7,198 + 0,520 * L\_Transformador$		
DLO7	Aprendizaje Global	Liderazgo estratégico
El modelo de regresión es significativo y tiene una precisión baja del 8,9%.		
$DLO7 = 7,042 + 0,489 * L\_Transformador$		
Todos los modelos cumplen los supuestos previos linealidad, homocedasticidad, normalidad e independencia de los errores.		

*Fuente:* Elaboración propia

**Figura 10***Modelos predictivos de las dimensiones del aprendizaje**Fuente: Elaboración propia*

A pesar de que este tipo de regresión es elemental, es uno de los análisis más potentes y robustos a la hora de obtener información de la relación.

Una de las limitaciones más significativas de este análisis es la multicolinealidad de las variables dependientes (alta relación entre estas variables). En este estudio, sin embargo, las variables dependientes (estilos de liderazgo) no presentan correlación entre ellas, por tanto, podemos realizar el análisis, ya que no se evidencian problemas de multicolinealidad en la regresión lineal realizada entre cada dimensión y los tres estilos de liderazgo.

Esta técnica nos permite ver si las relaciones entre cada una de las dimensiones y los estilos de liderazgo son directas y lineales y recoger la máxima varianza de las variables explicativas.

Con la regresión lineal minimizaremos los errores de predicción en el modelo, es decir, los valores pronosticados serán lo más cercanos posible a los valores observados.



Se evidencia una relación directa y lineal del Liderazgo Transformador con las dimensiones 1 a 3 y 6-7, pero con la 4 y 5 no, que requerirán otro tipo de análisis.

Se confirma el modelo teórico y se evidencia la necesidad de otro tipo de análisis.

**6.2.2.3. Regresión PLS.** La técnica de regresión PLS, Regresión por mínimos cuadrados parciales (Partial Least Squares Regression), evitará la inestabilidad de los coeficientes de la ecuación predictiva producida por la alta correlación que presentan los factores ML1 a ML4 entre sí (multicolinealidad). Este tipo de análisis, además de recoger la máxima variabilidad de las variables dependientes, tiene en cuenta la relación entre las variables dependientes (Y) y las independientes (X) y necesita un menor número de variables latentes que otros métodos de análisis. Se trata de un método más orientado a la predicción.

Análisis de la relación entre los 7 factores y cada una de las dimensiones mediante PLS-SEM.

Generamos gráficos para cada una de las dimensiones con los errores cuadráticos medios de prueba y de entrenamiento. Los datos de prueba son los recogidos en los cuestionarios y los de entrenamiento se han realizado en el modelo PLS-SEM mediante validación cruzada.

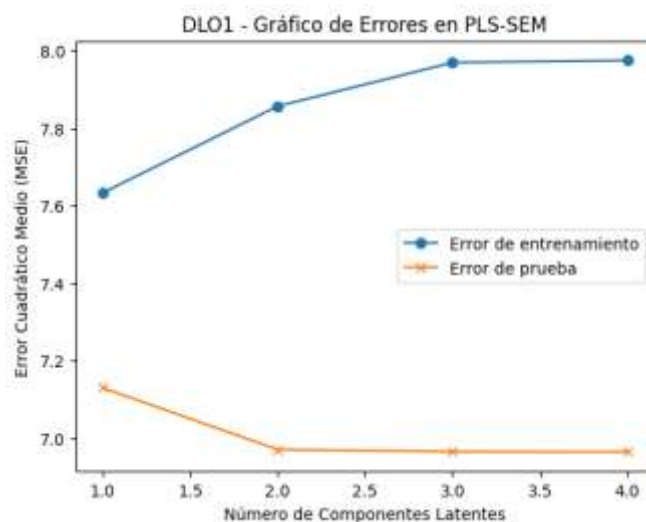
Este método se basa en eliminar una parte de los datos observados y utilizar el resto para obtener una predicción. Se calcula la diferencia entre el valor observado y el de la predicción. Se repite este proceso varias veces sobre los conjuntos de datos que se van generando, de esta manera se tiene una idea sobre la variabilidad del error de predicción.

La validación cruzada asume que las mediciones de las variables se realizaron al mismo tiempo (sincronicidad) y que las relaciones entre las variables permanecen constantes (estacionariedad).

Obtenemos un gráfico para cada dimensión en el que vemos el error de prueba (valores observados) frente al valor de entrenamiento.

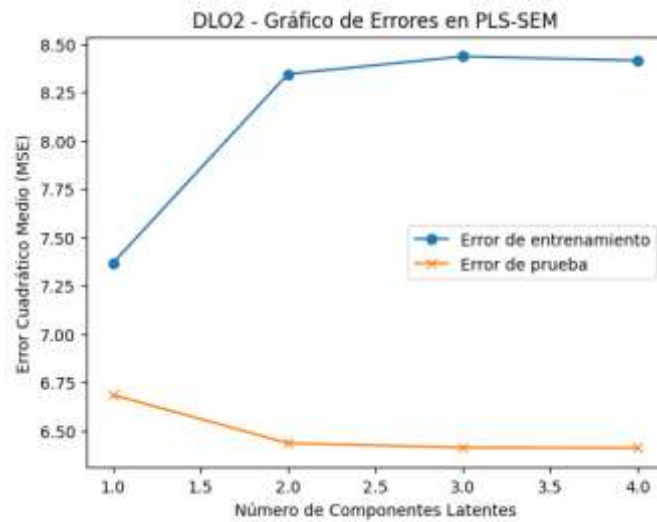
**Figura 11**

*PLS-SEM de la dimensión 1*

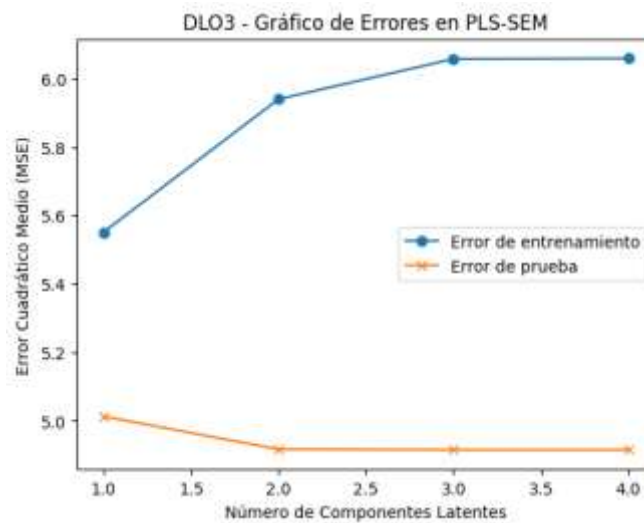


*Fuente: Elaboración propia*

Tanto en los valores observados como en los de entrenamiento se aprecia un gran cambio cuando pasamos a la segunda componente. Esta dimensión solamente presentaba correlación significativa con el factor ML4, vemos en las predicciones podría tener sentido incluir un segundo e incluso un tercer factor como predictor de la DLO1.

**Figura 12***PLS-SEM de la dimensión 2**Fuente: Elaboración propia*

La DLO2 tiene correlación significativa con los factores ML2 y ML4, vemos en el gráfico que ambos errores se mantienen prácticamente iguales a partir de la tercera componente. Por lo que parece razonable mantener solamente estos 2 factores en el modelo.

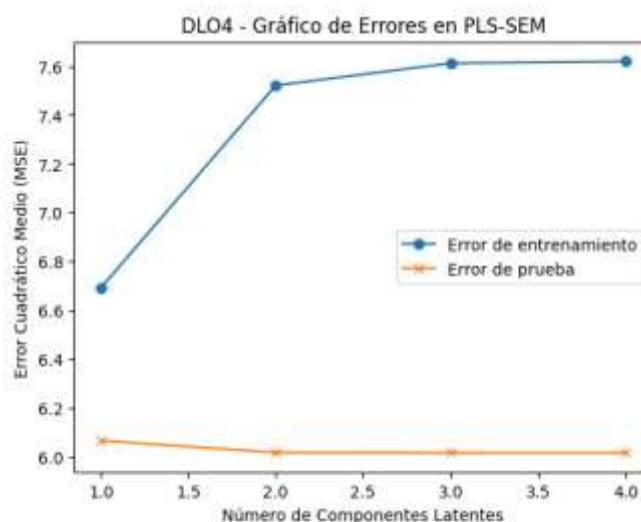
**Figura 13***PLS-SEM de la dimensión 3**Fuente: Elaboración propia*

En esta dimensión hay un cambio significativo entre el error de prueba y el error de entrenamiento, en el primero conseguimos reducir el error con 2 factores mientras que en el entrenamiento necesitamos 3 factores para estabilizar el error.

Sabemos que mantiene correlación significativa con los factores ML2, ML3, ML4 del Liderazgo transformador y con el ML5 por lo que debería analizarse en un estudio posterior una nueva estructura del modelo de predicción.

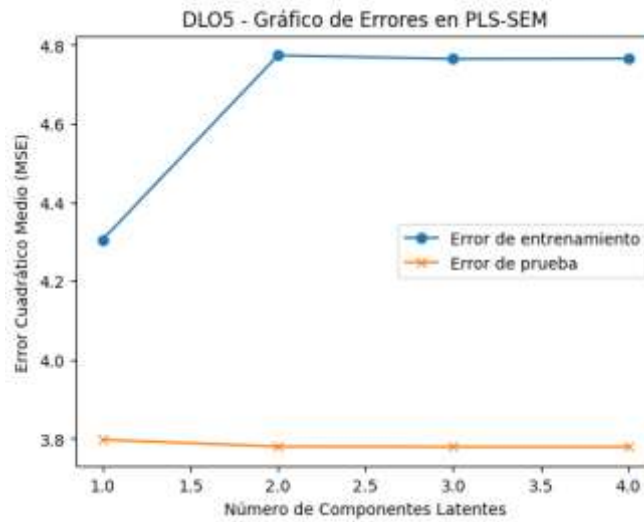
**Figura 14**

*PLS-SEM de la dimensión 4*

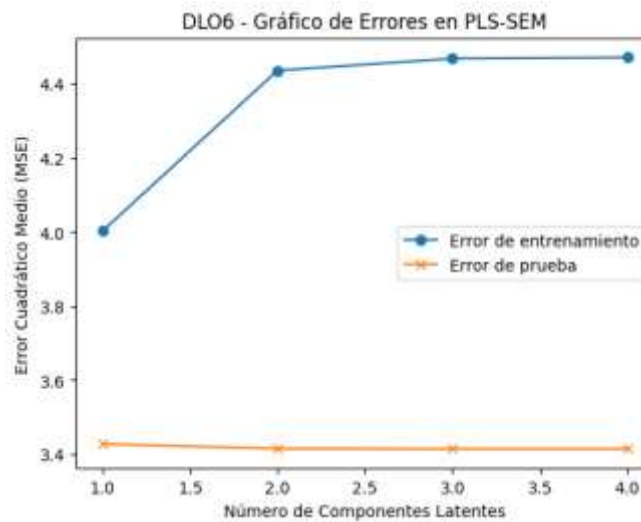


*Fuente: Elaboración propia*

En este caso, solamente mantiene correlación significativa con el factor ML2 y parece ser suficiente con este factor para estabilizar el error en el modelo.

**Figura 15***PLS-SEM de la dimensión 5**Fuente: Elaboración propia*

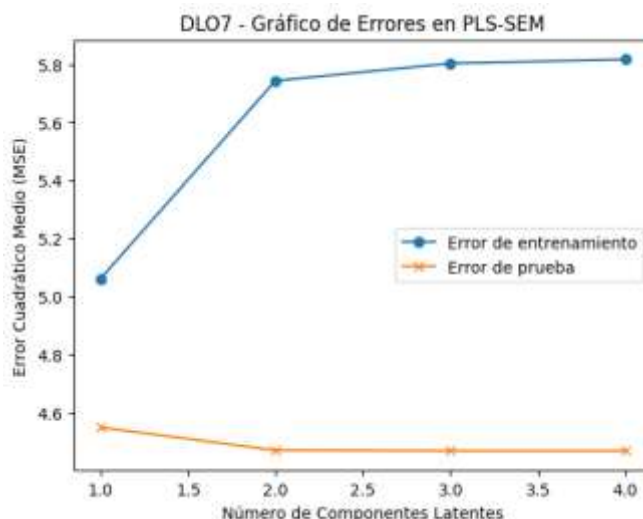
En esta dimensión, en el error de prueba se evidencia la ausencia de correlación con los factores de liderazgo, sin embargo, en el entrenamiento vemos que aparece un factor que estabiliza el error por lo que debería estudiarse otro modelo.

**Figura 16***PLS-SEM de la dimensión 6**Fuente: Elaboración propia*

El error de prueba evidencia que los 4 factores de Liderazgo transformador mantienen el mismo peso en la dimensión DLO6, sin embargo, en el entrenamiento vemos como hay un factor que gana relevancia en la predicción de esta dimensión.

**Figura 17**

*PLS-SEM de la dimensión 7*



*Fuente: Elaboración propia*

Esta dimensión tiene correlaciones significativas con los factores ML1, ML2 y ML4 y vemos como en el entrenamiento uno de los factores gana peso en el modelo.

### 6.3. Resultados del Análisis Empírico

#### 6.3.1. Con Relación a las Hipótesis

Se confirman cuatro de las hipótesis formuladas:

H2.-.- El Liderazgo Transformador tiene una relación directa con la dimensión del aprendizaje organizativo de nivel individual, que se materializa a través del diálogo, VD2

H3.-.- El Liderazgo Transformador tiene una relación directa con la dimensión del aprendizaje organizativo de nivel de equipos mediante la colaboración, VD3.

H6.-.- El Liderazgo Transformador tiene una relación directa con la dimensión del aprendizaje organizativo de nivel global que favorece la colaboración con el entorno, VD6.

H7.- El Liderazgo Transformador tiene una relación directa con la dimensión del aprendizaje organizativo de nivel global que promueve un enfoque estratégico del liderazgo, VD7.

**Tabla 17**

*Modelos de predicción del aprendizaje organizativo*

Dimensiones del aprendizaje organizativo	Factores del liderazgo		Modelo
	Variables independientes	Tras Regresión lineal (*)	
Apertura al entorno	1° ML2.- Motivación inspiradora	El factor motivación inspiradora (ML2) predice la apertura a la colaboración con el entorno (DLO6).	DLO6 = 0,320*ML2 + 10,11
	2° ML1.- Influencia idealizada		
	3° ML4.- Consideración individualizada	Precisión del 8,9%.	
	4° ML3.- Estímulo intelectual		
Liderazgo estratégico	1° ML1.- Influencia idealizada	El factor Influencia idealizada (ML1) predice el liderazgo estratégico (DLO7).	DLO7 = 0,386*ML1 + 8,78
	2° ML2.- Motivación inspiradora		
	3° ML4.-	Precisión del 9%.	

Dimensiones del aprendizaje organizativo	Factores del liderazgo		Modelo
	Variables independientes	Tras Regresión lineal (*)	
Variables dependientes	correlacionadas de manera significativa (Rho de Spearman)		
Consideración individualizada			
DLO3 Aprendizaje	1° ML4.- Consideración individualizada 2° ML2.- Motivación inspiradora 3° ML3.- Estímulo intelectual	El factor consideración individualizada (ML4) predice la colaboración de equipos (DLO3).  Precisión del 15%.	DLO3 = 0,56*ML4 + 4,79
DLO5 Visión común	No tiene correlacion con ningún factor de liderazgo	-----	-----
DLO2 Diálogo y solicitud de opinión	1° ML4.- Consideración individualizada 2° ML2.- Motivación inspiradora	El factor consideración individualizada (ML4) predice el diálogo en el nivel individual de aprendizaje (DLO2).  Precisión del 15,2%.	DLO2 = 0,64*ML4 + 3,43
DLO4. Sistemas de Gestión del Conocimiento (interacciones)	<del>ML2.- Motivación inspiradora</del>	No se puede generar un modelo de predicción significativo de sistemas de Gestión del Conocimiento (DLO4) desde la Motivación inspiradora (ML2)	-----
(*) Se considera un buen modelo a partir de una precisión del 30%			

Fuente: Elaboración propia



Se aprecia una clara influencia de la motivación inspiradora en la dimensión de apertura de la empresa a la colaboración con el entorno, así como de influencia idealizada en la orientación del liderazgo al talento.

Sin embargo, la influencia más relevante es la de la consideración individual en el diálogo y la indagación, por un lado, y en la colaboración de equipos, por otro. Esto hace pensar que el paradigma del liderazgo está más cerca de la consideración hacia los miembros de la organización que a una influencia real en el funcionamiento eficiente de los equipos (alineamiento y gestión del conocimiento).

Es significativo, además, que no se identifique la influencia del estímulo intelectual, algo que es coherente con la falta de madurez que se identifica con relación a las dimensiones del aprendizaje a nivel de equipos más relevantes a nivel estratégico; el empoderamiento hacia una visión y la existencia de sistemas para la gestión del conocimiento.

El principal ámbito de mejora es incrementar la influencia en el desarrollo de sistemas (ecosistemas) de aprendizaje, lo que necesita algo más que consideración individual y la visión compartida en el nivel de los equipos.

No cabe esperar, sin embargo, que el factor de la consideración individualizada pueda llegar a tener impacto en todas las dimensiones, igual que sí la hemos identificado en la apertura y la orientación del liderazgo.

Si es positivo el hecho de que la influencia del liderazgo es notable en la apertura al entorno.

Los líderes participantes valoran de forma mucho más positiva la influencia transformadora del liderazgo que el nivel de desarrollo de las dimensiones con mayor

influencia estratégica y operativa en las capacidades dinámicas de la empresa y, por tanto, en la cultura de la innovación.

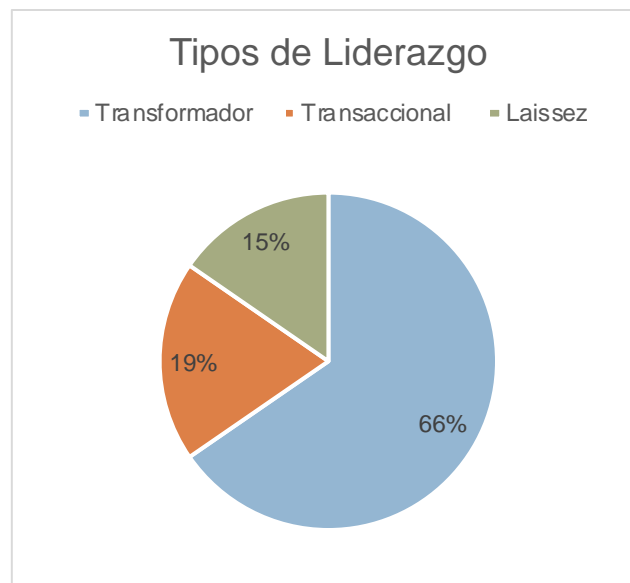
### 6.3.2. Con Relación a las Preguntas de Investigación

1. ¿Qué factores de liderazgo dominan en la visión de los líderes empresariales de las pymes españolas sobre su propia influencia?

Una mayoría de los 104 líderes empresariales participantes en la aplicación del cuestionario MLQ coinciden, aunque con diferencias de grado, en reconocer el carácter transformador de su influencia. (Figura 18).

**Figura 18**

*Distribución de los directivos por estilos de liderazgo*



*Fuente: Elaboración propia*

2. ¿Qué grado de madurez del aprendizaje organizativo reconocen en sus empresas?

Los resultados en los niveles individual y de equipos, así como en el global, contrastan de forma clara con los que se obtienen al nivel organizativo, en el que es significativo la debilidad de la contribución a una visión común y al desarrollo de flujos de aprendizaje.

3. Qué relación existe entre el tipo de influencia que reconocen en su propio liderazgo y la madurez percibida en los diferentes niveles del aprendizaje organizativo de sus empresas.

Si estudiamos las relaciones entre los factores del liderazgo Transformador y las dimensiones del aprendizaje organizativo, vemos que los 4 factores del liderazgo transformador tienen influencia en el aprendizaje organizativo, especialmente el 2 (motivación inspiradora) y el 4 (consideración individual). Sin embargo, esa influencia es muy irregular en los diferentes niveles.

Existe una correlación entre las cuatro dimensiones del Liderazgo Transformador y el aprendizaje en el nivel de colaboración de equipo mientras que a nivel individual el diálogo está moderadamente correlacionado con la motivación inspiradora y fuertemente con la consideración individual.

Se aprecia una clara influencia de los factores del Liderazgo Transformador en las dos dimensiones del aprendizaje en el nivel global; concretamente de la motivación inspiradora sobre la apertura de la empresa a la colaboración con el entorno, así como de la influencia idealizada en la orientación estratégica del liderazgo.

La motivación inspiradora influye en todas las dimensiones excepto en la formación continua (nivel individual) y la visión común (4 nivel de organización).

El factor más influyente es la consideración individualizada, que sin embargo no influye en las dimensiones 4 y 5 (nivel de la organización: visión común y sistemas de gestión del conocimiento).

Podemos decir, por tanto, que de manera general para las pymes estudiadas que el factor del Liderazgo Transformador que más influye en el aprendizaje organizativo no contribuye a la creación de una visión común ni al desarrollo de las interacciones necesarias para crear un ecosistema de aprendizaje mediante procesos de absorción, producción y distribución de conocimiento.

Las dimensiones del aprendizaje más sensibles a la influencia del Liderazgo Transformador son, por este orden, la 3 (colaboración de equipos), la 6 (apertura al entorno) y la 7 (orientación estratégica del liderazgo), así como la 2 (diálogo en el nivel individual de aprendizaje organizativo).

Es relevante, sin embargo, que a nivel individual existe una influencia del liderazgo en la creación de espacios de diálogo que facilitan el ajuste mutuo y se convierte en un precursor del aprendizaje colectivo, que no obstante necesitaría de un proceso de habilitación ( Lin, 2009) del individuo en la toma de decisiones para desarrollarse como un sistema organizativo de gobernanza que facilite la coordinación estratégica y la participación.

Podemos, por tanto, decir que los resultados nos permiten identificar lagunas muy relevantes en la influencia del Liderazgo transformador en el desarrollo del aprendizaje organizativo, especialmente en el nivel del conjunto de la organización, y por tanto en la capacidad de innovación y dinamismo organizativo.

De hecho, si analizamos de manera específica los ítems del cuestionario, vemos que no hay correlación entre el liderazgo transformador y los sistemas para absorber y compartir el conocimiento (ítems 10, 11 y 12 del DLOQ).

Es llamativo que la influencia idealizada está más relacionada con la apertura al entorno y con el liderazgo estratégico que con el desarrollo del aprendizaje en el nivel organizativo. Además, la relación del factor de Estímulo Intelectual es muy poco significativa y solo en relación con la colaboración con el entorno, una dimensión que tiene correlación con los cuatro factores del Liderazgo Transformador.

Por otro lado, se confirma la escasa influencia de los factores del Liderazgo Transaccional, que solamente están relacionados con el nivel de aprendizaje individual, en concreto con la dimensión de diálogo (el factor “dejar hacer”) y con la colaboración de equipos (“liderar por excepción”).

A modo de síntesis, podemos decir que según el estudio cuantitativo:

1. La dimensión en la que se aprecia una menor correlación con el liderazgo es la segunda del nivel de equipos (sistemas para absorber y compartir conocimiento), seguida de la visión en el nivel de los equipos.

No hay correlación entre el liderazgo transformador y los sistemas para absorber y compartir el conocimiento (preguntas 10, 11 y 12)

2. En ambas dimensiones, es llamativo que la única correlación es entre el nivel de la visión de equipo y la consideración individual.
3. Destaca también el hecho de que la influencia idealizada está más relacionada con la apertura al entorno y, lógicamente, con el liderazgo estratégico orientado al aprendizaje.

4. Los únicos factores no transformadores del liderazgo tienen que ver con la dimensión individual de diálogo y pensamiento crítico (dejar hacer) y con la colaboración de equipo (liderar por excepción).
5. Por otro lado, también llama la atención que el estímulo intelectual no está correlacionado con el liderazgo orientado al aprendizaje a nivel organizativo, aunque sí (como hemos visto) con la apertura al entorno.
6. Las cuatro dimensiones del liderazgo transformador están relacionadas con la apertura al entorno.
7. Las cuatro dimensiones del liderazgo están correlacionadas con la colaboración de equipo mientras que el diálogo y el nivel de indagación están moderadamente correlacionadas con la motivación inspiradora y fuertemente con la consideración individual.

#### **6.4. Actualización de las Categorías Conceptuales del Modelo**

Los resultados del estudio hipotético-deductivo nos demuestran la utilidad del modelo conceptual para explicar la influencia de los factores del liderazgo transformador en el desarrollo de un sistema de aprendizaje organizativo capaz de impulsar el dinamismo organizativo y la innovación continua.

Por otro lado, se evidencia la utilidad de los instrumentos de recogida de información para el análisis cuantitativo, así como el valor que aporta el análisis de contenido a la hora de contextualizar los datos recogidos mediante escalas y confirmar la orientación del liderazgo de los directivos que han realizado el cuestionario autoadministrado.

Más allá del valor de los resultados concretos para dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación, el diseño metodológico mixto nos ha permitido sentar las bases metodológicas para futuros estudios longitudinales

En este sentido, resulta de gran utilidad saber que la influencia real del liderazgo en las pymes estudiadas es muy limitada en el nivel organizativo, donde la motivación inspiradora no genera una visión colectiva y que el estímulo intelectual no predice el desarrollo del aprendizaje organizativo en ninguno de los niveles.

La comprobación de estas limitaciones de la influencia del liderazgo transformador nos permite realizar una definición más precisa de nuestro modelo conceptual en su perspectiva diacrónica para orientar los dos ciclos de aprendizaje, cambio de paradigma y consciencia de las capacidades colectivas dinámicas, al refuerzo de la autonomía y la habilitación de los individuos para actuar según el propósito corporativo, por un lado, y a reforzar la utilidad estratégica de los sistemas de comunicación interna con la intención de convertir su influencia como factor de ajuste interno en una herramienta para la gestión del conocimiento táctico.

**Tabla 18**

*Actualización del modelo tras el análisis empírico*

Variables Modelo Conceptual	Marco Teórico (Senge)  Organización del Aprendizaje	Variables (Resultados del Estudio Exploratorio)	Dimensiones Aprendizaje Organizativo  Variable Dependiente	Liderazgo  Variable Independiente	Postulados Teóricos A Confirmar en Estudios Longitudinales
Apertura	Pensamiento sistémico	Apertura	DLO6  Apertura	Motivación Inspiradora	Apertura
Colaboración	Modelos mentales	Visión para el cambio a partir de la confianza inteligente	DLO7  Liderazgo orientado al talento	Influencia idealizada	Colaboración
Confianza	Dominio personal	Motivación intrínseca	DLO3  Colaboración	Consideración individual	Confianza
Dirección por propósito	Visión compartida (orienta la conducta) Visión	Gobernanza por un propósito	DLO5  Dirección por un propósito		Autonomía y habilitación para actuar según el propósito
Ajuste interno  Gestión del conocimiento	Aprendizaje de equipo	Interacción para la gestión del conocimiento- Diálogo  Interacción para la gestión del conocimiento- Sistemas	DLO2  Diálogo  DLO4 Sistemas de gestión del conocimiento	Consideración individual	Comunicación para gestionar el conocimiento mediante sistemas de ajuste interno a partir de la observación del entorno

*Fuente:* Elaboración propia



### **7.1. Los Resultados con Relación a las Evidencias Empíricas que Sustentan las Hipótesis**

Los resultados del estudio resultan, por tanto, de utilidad tanto desde el punto de vista práctico, como teórico y metodológico.

Desde el punto de vista teórico, podemos decir, en primer lugar, que los resultados confirman en parte los de investigaciones previas que ponían en duda la influencia directa del liderazgo transformador en el aprendizaje organizativo institucionalizado, el que se corresponde con el conjunto de la organización.

Por otro lado, confirman claramente los resultados previos de investigaciones que afirmaban la influencia del liderazgo transformador en el aprendizaje en los niveles individual y de equipo (Rodan, 2005).

Por otro lado, aunque se descarta la capacidad predictiva del liderazgo transaccional, los resultados confirman que existe una influencia en el aprendizaje organizativo que es necesario considerar, como afirman algunos autores (Lopez-Cabrales et al., 2017; Vera y Crossan, 2004).

Los resultados también confirman que la influencia del liderazgo transformador requiere del desarrollo de sistemas de interacción para la gestión del conocimiento y la

creación de una visión común, como apuntaba nuestro estudio exploratorio (Losada-Vázquez, 2019; Losada-Vazquez, 2022) y otras investigaciones previas en el contexto español, que destacan la relevancia de los flujos de aprendizaje tanto para el rendimiento financiero como para el no financiero de la empresa (Prieto y Revilla, 2006).

Se evidencia así la relevancia estratégica del aprendizaje organizativo (Densten Gray, 2005) y la influencia del Liderazgo Transformador como factor mediador entre éste y la innovación (Hsiao y Chang, 2011; Liao et al., 2017), así como la relevancia de la cultura en la gestión del liderazgo y la necesidad de considerarla un factor clave en el desarrollo de las habilidades del líder (Atwood et al., 2010)

Estos resultados, por tanto, no hacen sino confirmar el protagonismo de la cultura y a la identidad organizativa como factores intervinientes en la influencia del liderazgo, que actúa de forma indirecta en los individuos mediante la creación de una estructura cognitiva internalizada a partir de la que la vida de la empresa cobra sentido (Schneider Somers, 2006a).

Se confirma también la idoneidad de la teoría de la complejidad para el estudio del liderazgo como un proceso de interacción y la utilidad de utilizar los sistemas complejos como unidad de análisis para estudiar el nuevo rol de función directiva en la Economía del Conocimiento (Uhl-Bien et al., 2007).

Por ello, también es necesario profundizar en el entendimiento tanto de la responsabilidad que la alta dirección tiene (Nikolova Cnossen, 2020; Oral, 2019) como de las habilidades técnicas y sociales que necesita desarrollar para contribuir al desarrollo del talento colectivo (West, 2014), una tarea en la que influyen de manera determinante los marcos mentales dominantes y en especial los que se refieren a la propia función directiva, puesto que corresponde al liderazgo el establecimiento de las bases de

entendimiento mutuo que permiten conectar el aprendizaje tanto en el nivel de equipos como en el conjunto de la organización (Berson et al., 2006).

Desde el punto de vista práctico, el conocimiento del paradigma dominante en la alta dirección de las pymes españolas confirma la necesidad de intervención para promover la transformación del liderazgo y su habilitación para la gestión de sistemas adaptativos complejos.

Analizadas a la luz de las investigaciones recientes, estas limitaciones evidencian la necesidad de centrar el liderazgo en el desarrollo de procesos de interacción capaces de dar sentido al cambio a partir de la generación de confianza, colaboración de equipos y apertura al entorno.

Los líderes empresariales que han participado en el estudio se reconocen a sí mismos como líderes transformadores y existe una correlación entre los 4 factores del liderazgo transformador y las dimensiones del aprendizaje organizativo, aunque esa relación es significativamente menor (o casi no significativa) en lo que se refiere a dos de las tres dimensiones del aprendizaje en el nivel de los equipos; las que se refieren a los “sistemas para absorber y compartir información” y a la “visión colectiva”.

Los resultados confirman, por tanto, la influencia del liderazgo transformador en el desarrollo del aprendizaje organizativo, pero evidencian importantes limitaciones especialmente en el nivel del conjunto de la organización, en el que los factores que definen al liderazgo transformador no predicen la creación de una visión común ni de sistemas para la gestión del conocimiento capaces de impulsar el desarrollo organizativo Dialéctico.

Aunque los resultados animan a profundizar con otras técnicas estadísticas y una muestra más grande, podemos considerar que, de forma provisional y a falta de los matices que aporte la fase cualitativa del estudio, se confirman tres de las hipótesis respecto del paradigma directivo de la pyme en España:

- \_ La Motivación inspiradora tiene una relación directa con la apertura a la colaboración con el entorno, que coincide con la categoría de análisis apertura.
- \_ - La influencia idealizada que ejerce la alta dirección tiene una relación directa con el liderazgo estratégico, que en nuestro modelo se corresponde con la categoría de análisis visión para el cambio.

La consideración individual tiene una relación directa con el desarrollo del aprendizaje organizativo en el nivel de equipos, que se corresponde con la categoría de análisis Motivación Intrínseca y con el desarrollo del diálogo y solicitud de opinión en el nivel individual, que se corresponde con la categoría de análisis Interacción para la gestión del conocimiento.

La influencia del liderazgo transformador no alcanza, por tanto, el nivel de los sistemas ni de la habilitación de las personas mediante una visión colectiva.

**Tabla 19***Resultados del análisis empírico*

Categorías Conceptuales tras estudio exploratorio	Dimensiones del aprendizaje organizativo	Modelo de predicción
Apertura	DL6.- Colaboración con el entorno	Motivación inspiradora $DLO6 = 0,320*ML2 + 10,11$
Visión para el cambio a partir de la confianza inteligente	DL7.- Liderazgo estratégico (global)	Influencia idealizada $DLO7 = 0,386*ML1 + 8,78$
Motivación intrínseca	DL3.- Aprendizaje de equipo	Consideración individual $DLO3 = 0,56*ML4 + 4,79$
Gobernanza por un propósito	DL5.- Visión común	
Interacción para la gestión del conocimiento	DL2.- Aprendizaje continuo y solicitud de opinión DL4.- Sistemas para la gestión del conocimiento	Consideración individual $DLO2 = 0,64*ML4 + 3,43$

*Fuente:* Elaboración propia

Los hallazgos encontrados, por tanto, nos ayudan a diseñar un modelo de intervención en el liderazgo desde un enfoque multidimensional y desde la óptica de la teoría de la complejidad (Uhl-Bien et al., 2007), cuyo desarrollo facilita la creación de un constructo específico para el desarrollo de proyectos investigación-acción que refuercen la influencia del liderazgo (Tourish, 2019) y de las competencias necesarias para que el liderazgo pueda promover el aprendizaje organizativo.

De este modo, puesto que la influencia más relevante de las que se han identificado es la de la consideración individual en el diálogo, por un lado, y en la

colaboración de equipos, por otro, cabe pensar que el paradigma actual del liderazgo está más cerca de la consideración hacia los miembros de la organización que de una influencia real en el funcionamiento eficiente de los equipos basada en el alineamiento estratégico con la misión de la organización en su conjunto y con la gestión del conocimiento.

El principal ámbito de mejora en la influencia del liderazgo sobre el aprendizaje organizativo de las pymes estudiadas es, por tanto, incrementar su contribución al desarrollo de ecosistemas de aprendizaje, lo que requiere el concurso de otros factores.

Es significativo, en este sentido, que no se identifique la influencia del estímulo intelectual, algo que es coherente además con la falta de madurez que se identifica con relación, que resulta muy relevante para promover la autonomía de los individuos, orientados por una visión común, para participar en sistemas colectivos de gestión del conocimiento.

Se confirma la preeminencia del liderazgo transformador como paradigma dominante en las pymes que han participado en el estudio empírico (Mutahar et al., 2015; Noruzy et al., 2013), como también afirma la escasa literatura previa sobre el contexto español (García-Morales et al., 2009; García-Morales et al., 2012).

Nos resulta especialmente útil a nivel práctico el hecho de que los resultados del análisis empírico nos han permitido confirmar nuestro modelo conceptual mediante la definición de las cinco categorías que determinan la conducta de una organización del aprendizaje: apertura; confianza (que abre la posibilidad de crear una visión para el cambio); colaboración; propósito; gestión del conocimiento, y establece tres formas sucesivas de intervención: cambio de paradigma a partir de la consciencia de la apertura

del sistema; diseño de una estructura dinámica basada en la gestión cultural; e impulso de un ecosistema de aprendizaje.

Esa inteligencia generativa (B. M. B. Lichtenstein, 2000) desarrolla las capacidades colectivas dinámicas que constituyen, en sí, un modelo organizativo formado por tres realidades de naturaleza intangible; un capital intelectual (Edvinsson, 1997) que resulta de la consciencia (Cacioppe, 2017) sobre las capacidades colectivas, un capital estructural de naturaleza cultural (Argyris, 2011; Bell et al., 2014; Neal Ashkanasy, Celeste Wilderom, 2013; Wilson et al., 2015) y un capital relacional (Andleeb et al., 2019; Kotler et al., 2016; Lazzarotti et al., 2017; Lee y Kim, 2021).

En el plano metodológico, los resultados evidencian la utilidad de las herramientas de análisis multinivel elegidas y señalan claramente el camino de cualquier intervención sobre la transformación del liderazgo para optimizar las capacidades colectivas (Lopez-Cabrales et al., 2017) que resultan del aprendizaje organizativo y convierten los diseños organizativos propios de la economía industrial en sistemas autorregulados (Minnig y Zaengl, 2019; Nevis et al., 2000).

Como apunta la literatura reciente, estos sistemas autorregulados son la base de diseños organizativos capaces de evolucionar de forma natural como resultado de las interacciones entre todos los agentes implicados y concernidos (Bordier et al., 2021; Jeffs et al., 2019; Ruskin y Bilous, 2021) gracias a la confianza, la colaboración y una visión colectiva que convierte el aprendizaje en un proceso de cambio y desarrollo continuo hacia el propósito organizativo.

También desde el punto de vista metodológico, los resultados confirman la utilidad del análisis multinivel basado en el Learning Organization Questionnaire, LOQ, y el Multifactorial Leadership Questionnaire, MLQ, para la realización de estudios

longitudinales orientados desde un enfoque investigación-acción a reforzar el rol de la alta dirección como factor de diseño organizativo. Los Resultados con Relación a los Objetivos de Investigación

**7.1.1. OGI.- Definir el Rol del Liderazgo como Factor de Diseño Organizativo Dinámico**

**Pregunta de investigación 1.-** ¿Qué función corresponde desempeñar al liderazgo de la alta dirección en una economía intensiva en conocimiento?

Su función consiste en estimular la creación de una inteligencia colectiva generativa a partir de la gestión de la cultura corporativa.

Este talento colectivo es un conjunto de capacidades colectivas que facilitan el dinamismo organizativo como resultado de un conjunto de interacciones que constituyen un ecosistema de aprendizaje.

Esta función directiva se concreta mediante un proceso continuo que permite lograr tres objetivos:

\_ Visión global.

Facilitar la comprensión y la consciencia de los miembros de la organización sobre su identidad y el dinamismo del entorno de forma que cada persona pueda tener una visión clara de sus implicaciones con relación a la contribución personal que le corresponde del sentido que tiene la colaboración para poder realizarla.

\_ Diseño cultural.

Diseñar, a partir de esa visión, los principios que sustituyen a la estructura formal y se convierten en el factor de motivación y coordinación facilitando a la vez la autonomía, el alineamiento al propósito y la rendición de cuentas.



\_Innovación colectiva.

Impulsar la evolución del sistema organizativo a partir de un conjunto de interacciones orientadas a la gestión del conocimiento que estimulan el desarrollo de capacidades colectivas dinámicas mediante procesos de absorción, producción colaborativa y distribución de conocimiento.

La influencia del liderazgo en la cultura innovadora se materializa en 4 dimensiones:

\_Innovación de procesos.

\_Desarrollo de nuevos modelos de negocio.

\_Desarrollo de nuevos negocios.

\_Evolución del modelo organizativo.

**Pregunta de investigación 2.-** ¿Qué factores determinan la influencia de este rol en el dinamismo organizativo?

La capacidad del liderazgo para estimular el proceso de rediseño permanente de la organización depende de:

\_Orientación del comportamiento organizativo hacia el aprendizaje.

Se define como la consciencia de los miembros de la organización sobre las capacidades colectivas necesarias para la colaboración al propósito, así como sobre los procesos de aprendizaje que facilitan tanto su refuerzo como su evaluación.

\_Coherencia y consistencia de la identidad.

Depende de la efectividad de los procesos y artefactos de construcción simbólica de la realidad a partir de los valores y objetivos organizativos que definen la cultura corporativa y constituyen la base de la identidad de la empresa.

\_Relacionalidad.

La fortaleza del sistema de gestión colaborativa del conocimiento depende de las habilidades cognitivas, expresivas y relacionales de los miembros de la organización, que determinan los procesos de comprensión, interpretación, valoración, decisión y construcción de los marcos mentales que constituyen la base tanto el comportamiento organizativo como su evolución.

**Pregunta de investigación 3.-** ¿Cómo podemos intervenir para reforzar su contribución?

No es posible medir la influencia del liderazgo como factor de diseño organizativo dinámico sin realizar estudios longitudinales.

Por otro lado, puesto que el aprendizaje organizativo es un factor mediador de la influencia del liderazgo en la cultura innovadora, esos estudios longitudinales deben permitir hacer un seguimiento tanto de las variaciones de las cuatro dimensiones de la cultura innovadora como de los indicadores de madurez del ecosistema de aprendizaje (gestión del conocimiento) y de las categorías de análisis del liderazgo como factor de diseño organizativo dinámico.

***7.1.2. OE1.- Identificar el Paradigma Dominante (Autoconcepto) de la Alta Dirección en las Pequeñas y Medianas Empresas***

**Pregunta de investigación 4.-** ¿Qué estilo de liderazgo define la influencia que ejerce la alta dirección en las pymes españolas?

1. El paradigma directivo es mayoritariamente coincidente con el liderazgo transformador; la mayor parte de los directivos participantes reconoce así su influencia como líder.

No sorprende, por tanto, que la valoración más alta de las 7 dimensiones corresponde a la 7 (liderazgo orientado al aprendizaje)

2. Sin embargo, la influencia del liderazgo en la madurez del sistema de aprendizaje organizativo es limitada.
3. En el nivel individual, la recompensa al aprendizaje aparece como una práctica extendida; sin embargo, es mucho menor la de dar tiempo para el aprendizaje ni colaborar en el aprendizaje de otros (mejora colectiva).
4. También a nivel individual, se observa que el marco de confianza no está asociado al conocimiento (sistemas de gestión) sino que se limita a la dimensión social (clima).
5. En el nivel del aprendizaje de equipo, que tiene un alto reconocimiento, un aspecto poco es el que se refiere a la capacidad de cambiar los marcos mentales establecidos.
6. El aspecto menos presente, sin embargo, a nivel de equipos es el que se refiere a los sistemas.
7. En cuanto al enfoque global, la relación con el entorno se reconoce de manera importante, pero no sus implicaciones prácticas (colaboración con los agentes), lo que se interpreta como un enfoque hacia la reputación más que hacia el aprendizaje y la innovación.
8. La visión global en el ámbito del conjunto de la organización también parece tener esta limitación, lo que hace pensar que la comunicación no suele estar

realmente enfocada a la creación de un ecosistema de aprendizaje abierto al entorno.

9. La influencia más relevante del liderazgo es la del factor de la consideración individual en el diálogo y la indagación, por un lado, y en la colaboración de equipos, por otro.
10. Es significativo, además, que no se identifique la influencia del estímulo intelectual, algo que es coherente con la falta de madurez que se identifica en relación a las dimensiones del aprendizaje a nivel de equipos más relevantes a nivel estratégico; el empoderamiento hacia una visión y la existencia de sistemas para la gestión del conocimiento.

### ***7.1.3. OE2.- Diseñar un Modelo de Análisis, Intervención y Evaluación de la Contribución de la Alta Dirección a la Cultura Innovadora***

**Pregunta de investigación 5.-** ¿Qué relación existe entre esa influencia y el desarrollo del aprendizaje organizativo?

Los líderes empresariales que han participado en el estudio se reconocen a sí mismos como líderes transformadores y existe una correlación entre los 4 factores del liderazgo transformador y las dimensiones del aprendizaje organizativo, aunque esa relación es significativamente menor (o casi no significativa) en lo que se refiere a dos dimensiones del aprendizaje en el nivel organizativo; las que se refieren a los “sistemas para absorber y compartir información” y a la “visión colectiva”.

En definitiva, la visión de los líderes de las pymes estudiadas el Liderazgo Transformador no predice la madurez del sistema de aprendizaje organizativo en el nivel del de dependen la capacidad de innovación y el dinamismo organizativo.

Consideramos necesario, por tanto, actualizar el modelo conceptual que ha servido para la formulación de nuestras hipótesis de trabajo, asumiendo que influencia del liderazgo (Lichtenstein y Plowman, 2009) en la creación de ecosistemas de aprendizaje que garanticen la innovación continua y el proceso evolutivo de la empresa no es de carácter lineal, sino que forma parte de un contexto dinámico en el que de manera continua se producen acontecimientos que generan inestabilidad en el sistema hasta un límite en el que se produce una reconfiguración de la que surge un nuevo orden legitimado por procesos de creación de sentido.

Si, por un lado, la influencia del liderazgo en el aprendizaje organizativo está condicionada por otros factores del contexto, además, los resultados de nuestra investigación a la luz de la literatura reciente nos permiten identificar también la existencia de un factor mediador entre el liderazgo y el aprendizaje; el capital social (Golmoradi y Ardabili, 2016), que es resultado de la interacción de los factores del contexto (Lazarotti et al., 2017).

Entender el Capital Social (o Capital Humano), de este modo, como un factor mediador de la relación entre el liderazgo y el aprendizaje organizativo parece, como confirman numerosas investigaciones (Orchard, 2015; Pasamar et al., 2019; Yusuf y Yulianeu, 2023; Zula y Chermack, 2007), un enfoque adecuado para profundizar en el conocimiento de los mecanismos que promueven la capacidad transformadora del propósito corporativo a partir de la gestión del talento colectivo.

Si la capacidad innovadora de la empresa exige equipos autónomos, tanto funcionales como de proyecto, también es cierto que estos equipos han de ser capaces de auto-regularse y coordinarse a partir de la referencia de un propósito común. Por eso, solo

un cambio de paradigma sobre el liderazgo puede convertir a la empresa en sistema autorregulado y abierto al entorno (Barrett, 2014, 2018; Brown, 2012).

Sin embargo, el gap que en este sentido hemos identificado en la influencia del liderazgo de las pymes estudiadas demuestra la existencia de modelos organizativos con culturas orientadas a la persona o a la tarea más que con culturas innovadoras (Andleeb et al., 2019; Khan et al., 2020), que es lo que se necesita para convertir al liderazgo en la inteligencia generativa que requiere la Economía del Conocimiento.

**Pregunta de investigación 6.-** ¿Cómo convertir la influencia del liderazgo en capacidades colectivas que promueven el dinamismo organizativo mediante actividades de exploración, explotación y reconfiguración de activos?

El aprendizaje organizativo centra la nueva función directiva, que consiste en promover nuevos procesos de comunicación capaces de pasar del discurso sobre la “cultura innovadora” a una conducta innovadora que resulta de la capacidad transformadora del “pensamiento”.

El cambio continuo y la innovación sostenible solo son posibles cuando existe un debate constructivo y permanente sobre la Identidad, que exige:

- \_ Inteligencia contextual (Gregory Willis, 2022), que resulta de integrar la información relevante del exterior y del interior de la empresa
- \_ Confianza creadora, que se logra mediante la generalización del sentido de pertenencia y la conciencia sobre la personalidad diferencial de la empresa (autoconocimiento)
- \_ Un elevado nivel de compromiso, que requiere “motivación intrínseca”

El pensamiento orientado a la acción estimula el dinamismo de la cultura y lo convierte en factor de cambio al poner el conjunto de relaciones con los stakeholders a disposición tanto a la toma de decisiones como al diseño de escenarios de futuro.

Asumir este nuevo concepto de liderazgo supone un doble reto para la alta dirección:

- \_ Redefinir su papel en el nuevo modelo de organización.
- \_ Liderar el proceso de transformación del conjunto.

Cada uno de los retos son, en realidad, el resultado y a la vez la causa del otro; se trata por tanto de un único proceso de aprendizaje cuyo resultado es el rediseño permanente de la empresa; la única constante es el cambio.

El nuevo rol del liderazgo en la Economía del Conocimiento exige a la alta dirección el desarrollo de habilidades personales para reforzar el ecosistema de aprendizaje organizativo que solo pueden potenciarse en el propio contexto de trabajo.

Se necesita, por tanto, diseñar programas de aprendizaje experiencial “on the job” que permitan a los directivos aprender de su propia experiencia trabajando en colaboración con los diferentes equipos para:

1. Crear un sistema de comunicación estratégica para la gestión del conocimiento.

Se trata de optimizar los cauces de escucha, coordinación y participación que exige un modelo de organización que ha de caracterizarse por la unidad de acción, la profesionalidad, el dinamismo y la transparencia para convertirse en el agente de cambio social que quiere ser.

El sistema de comunicación debe responder a tres objetivos generales:

\_Facilitar de forma continua y sistematizada un conocimiento claro sobre la diversidad y el dinamismo del contexto.

\_Garantizar los sistemas de escucha:

- Absorber, agregar y analizar información desde el territorio para entender las necesidades sociales reales y las principales tendencias.

\_Promover la autonomía y la rendición de cuentas reconociendo las buenas prácticas y apoyando los procesos de mejora continua e innovación, lo que exige:

- Crear espacios de relación y confianza que faciliten la anticipación y gestión proactiva de las tensiones internas.
- Acompañamiento y apoyo para el desarrollo de un liderazgo colectivo que dé valor estratégico a la función de representación institucional y a todas las actividades orientadas a reforzar el valor orgánico de la marca.

2. Creación de una nueva narrativa adaptada a los actuales retos estratégicos y a la segmentación de públicos.

3. Diseñar sistemas, canales y medios de comunicación a nivel interno, así como gestión de contenidos y soluciones tecnológicas ágiles para la gestión y la integración de datos.

4. Analizar y evaluar el desempeño de los recursos materiales y humanos dedicados al aprendizaje y a la mejora de procesos en relación a la propuesta de valor y al impacto económico en el marco de la planificación estratégica.

5. Diseñar y actualizar de forma continua un modelo de gestión de riesgos que facilite la anticipación y el establecimiento de alianzas:

\_ - Identificación de riesgos directos y reputacionales.



## DISCUSIÓN

- \_ - Preparación de personas y materiales.
  - \_ - Monitorización continua.
6. Absorber y aplicar conocimiento en la zona de valor para crear un valor añadido en la estrategia de servicio.

**Tabla 20**

*Resultados por objetivos y preguntas de investigación*

Objetivo General	Preguntas de investigación
Clarificar el rol del liderazgo como factor de diseño organizativo dinámico desde una posición epistemológica de enfoque constructivista.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El principal rol consiste en estimular una inteligencia colectiva.</li> <li>2. Los principales factores de rendimiento son la orientación al aprendizaje, la identidad y la relacionalidad el sistema.</li> <li>3. La intervención para reforzar la capacidad transformadora del liderazgo requiere tácito en todos los niveles organizativos.</li> </ol>
Objetivo Específico 1	Preguntas de investigación
Identificar el paradigma dominante (auto-concepto) de la alta dirección en las pequeñas y medianas empresas en España sobre el rol que desempeña.	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. El liderazgo transformador es el paradigma dominante.</li> <li>5. Su influencia ha de ser reforzada en el nivel organizativo.</li> </ol>
Objetivo Específico 2	Preguntas de investigación
Diseñar un modelo de “investigación-acción” para realizar estudios longitudinales que refuercen la influencia del liderazgo como factor de diseño organizativo dinámico.	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. La intervención ha de estar orientada a:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>_Crear un sistema de comunicación</li> <li>_Elaborar una narrativa que haga consciente el cambio estratégico.</li> <li>- Desplegar la tecnología.</li> <li>- Evaluar la contribución del sistema de aprendizaje</li> </ul> </li> </ol>

*Fuente:* Elaboración propia

## 7.2. Limitaciones del Estudio

La complejidad intrínseca del objeto de estudio, para el que los factores del contexto organizativo resultan determinantes, y la intencionalidad teórico-práctica de la investigación son causa de dos limitaciones que sirven de orientación para las actividades que darán continuidad a esta línea de investigación.

La influencia que los marcos mentales de cada organización tienen en la visión sobre el rol e influencia del liderazgo nos ha obligado a seleccionar a directivos dispuestos no solo a participar en la doble recogida de datos del estudio cuantitativo, sino también en el estudio cualitativo que dará continuidad a esta investigación.

Esta exigencia ha reducido el número de directivos participantes en la primera recogida de datos. Por eso, aunque los análisis estadísticos confirman la fiabilidad y validez de los datos, la relevancia de los hallazgos, nos anima a realizar en el futuro una nueva aplicación de los cuestionarios solicitando la colaboración de instituciones representativas del tejido empresarial para incrementar el número de participantes.

Por otro lado, y en sentido contrario, daremos también continuidad a la investigación profundizando en el estudio del comportamiento de las variables estudiadas en su contexto organizativo mediante la realización de una entrevista en profundidad y una nueva recogida de datos cuantitativos que servirán de contraste de las respuestas a las preguntas del cuestionario semi-estructurado.



## Cápítulo 8.

### **NUEVAS PROPOSICIONES TEÓRICAS**

El estudio hipotético-deductivo nos ha permitido confirmar la utilidad del modelo conceptual para entender a la influencia de los factores del liderazgo transformador en el desarrollo de un sistema de aprendizaje organizativo capaz de impulsar el dinamismo organizativo.

Como acabamos de ver, estos resultados nos llevan a considerar que la relación entre el liderazgo y la cultura innovadora en la transición de la empresa hacia una organización del aprendizaje es en realidad una relación de interdependencia, no lineal.

Por otro lado, la intencionalidad práctica de nuestra investigación nos obliga, de nuevo, a dar un paso más, en ese caso para conocer la influencia mediadora del aprendizaje organizativo entre la influencia del liderazgo transformador y el desarrollo de la cultura innovadora.

Este objetivo de investigación, que ha de ser afrontado mediante el desarrollo de estudios longitudinales, nos obliga realizar el estudio de la relación entre estas variables en el marco de la reformulación que todavía necesita el paradigma empresarial actual para potenciar el rol que corresponde al liderazgo como factor de diseño organizativo dinámico y que requiere actuar en tres etapas sucesivas:

1. El primer paso es abrir la organización con la intención de estimular su desarrollo orgánico o autopoiesis, que consiste en un proceso de comprensión de la realidad diferencial que es empresa en su entorno y en el contexto de su proceso evolutivo.
2. El segundo consiste en el diseño de una organización “humanocrática”, centrada en los principios conscientes o constitución corporativa sobre los que se diseña una estructura dinámica a partir de la dimensión cognitiva del conocimiento tácito.
3. El aprendizaje continuo se materializa como un proceso de interacción que genera cambio e innovación continua a partir de la gestión del conocimiento.

### **8.1. Formulación**

Los resultados del estudio nos confirman, además, que los actuales marcos mentales sobre el liderazgo constituyen un factor limitante de su propia influencia transformadora para crear una inteligencia colectiva generativa.

Es necesario, por tanto, intervenir en la organización al objeto de promover dos procesos de aprendizaje (de segundo y tercer orden) para lograr un cambio de paradigma, primero, y reforzar, después, la consciencia de la organización sobre sus propias capacidades de aprendizaje.

El liderazgo necesita del aprendizaje organizativo para reforzar al aprendizaje convirtiéndose, entonces, en un factor de diseño organizativo en el que el aprendizaje se convierte en el sistema autorregulado, aunque abierto al entorno, sobre el que se construye la organización.

La cultura innovadora, que se basa en el dinamismo y la amplitud de los marcos mentales, exige un liderazgo distribuido, inteligente y responsable en coherencia con los principios que inspiran las siguientes proposiciones:

*Proposición 1: Solo una organización centrada en el aprendizaje y abierta al entorno garantiza la motivación intrínseca (compromiso) y el alineamiento necesario para generar capacidades colectivas dinámicas que impulsen la innovación continua.*

*Proposición 2: La capacidad expresiva del trabajo, imprescindible para el desarrollo y la dignidad personal, requiere del máximo nivel de consideración individual de cada persona por parte de la empresa, que es, además, un factor determinante para la generación del aprendizaje a nivel organizativo y global.*

*Proposición 3: De esta consideración individual y del compromiso de la empresa con su entorno surge el dinamismo organizativo, estimulado por la confianza que genera el sentido de contribución, que requiere autonomía y habilitación para actuar según los principios y el propósito corporativo.*

*Proposición 4: El cambio continuo es resultado de la colaboración para absorber, crear conocimiento y aplicarlo a la acción a partir de una visión común que orienta las formas de interacción hacia el propósito y se convierte en una voluntad colectiva con capacidad generativa.*

*Proposición 5: El dinamismo del sistema organizativo es un proceso autorregulado que se impulsa a partir del reconocimiento colectivo de las capacidades distintivas de la empresa en relación al dinamismo del entorno.*

Estos son, por tanto, las cinco referencias que orientan el trabajo de intervención e inspiran los sistemas de análisis de los estudios longitudinales.



**Tabla 21**

*Nuevas proposiciones teóricas*

VARIABLES MODELO CONCEPTUAL	PROPOSICIONES TEÓRICAS para orientar los estudios longitudinales
Apertura	Solo una organización abierta al entorno para estimular desarrollo orgánico garantiza la motivación intrínseca para el cambio.
Visión para el cambio a partir de la confianza inteligente	El cambio de paradigma hacia un liderazgo distribuido, inteligente y responsable genera la confianza necesaria para explorar y experimentar, lo que promueve las colectivas dinámicas de las que depende la innovación continua y el dinamismo. Humanocracia.
Motivación intrínseca	La capacidad expresiva del trabajo (desarrollo personal) resulta del sentido de contribución a la organización y a la sociedad.
Modelo de gobierno a partir de un propósito	La apertura al cambio, el sentido de contribución y la cultura de la experimentación necesitan liberarse de las restricciones de procesos y estructuras para habilitar a cada persona a actuar según el propósito organizativo.
Interacción para la gestión del conocimiento	El cambio continuo es resultado de la colaboración para absorber, crear conocimiento y aplicarlo a la acción a partir de una visión común que orienta las formas de interacción que generan un cambio continuo a partir de la orientación del propósito

*Fuente:* Elaboración propia

EL reto del liderazgo en la transición de la empresa hacia la organización del aprendizaje es convertir el talento colectivo en una “inteligencia generativa”, lo que requiere por un lado “mindfulness organizativo” y por otro la “apertura del sistema”.

Por eso los estudios longitudinales que nos servirán para profundizar en el conocimiento de la relación entre los factores del liderazgo transformador y la cultura innovadora con la mediación del aprendizaje organizativo forman parte de los procesos e intervención que se diseñarán en cada empresa para impulsar procesos de aprendizaje de segundo y tercer orden orientados a transformar el paradigma del liderazgo y potenciar la consciencia organizativa sobre sus capacidades de aprendizaje.

El primer paso, por tanto, es cambiar los marcos mentales sobre el liderazgo a partir de la consciencia del propósito organizativo.

De este modo, el proceso de intervención para promover este doble ciclo de aprendizaje es en realidad un proceso de autopoiesis mediante el que la organización se construye a sí misma y resulta consciente de la relevancia del liderazgo como factor de diseño organizativo.

El aprendizaje de segundo y tercer orden logra hacer solidarios los procesos de dinamismo del liderazgo y de la organización al fortalecer las capacidades colectivas dinámicas a partir de la gestión de la dimensión cognitiva del conocimiento tácito.

Estas capacidades colectivas dinámicas constituyen lo que podríamos llamar inteligencia generativa colectiva, o talento colectivo, que en realidad es lo que generalmente conocemos como cultura innovadora, que se materializa mediante el aprendizaje colectivo.

El aprendizaje de segundo orden transforma el paradigma del liderazgo en la empresa, mientras que el de tercer orden incrementa la conciencia plena de la empresa con relación al propósito organizativo y permite ampliar la autonomía habilitación.

## **8.2. Claves Explicativas**

Uno de los resultados más relevantes de nuestra investigación es haber constatado que la intervención sobre el sistema organizativo ha de estar orientada a promover la consciencia organizativa sobre las capacidades del sistema, no sobre sus limitaciones.

El tipo de cambio que pretendemos promover (dinamismo) no puede comenzar a partir de un cambio de primer orden (corregir errores), sino que ha de comenzar con uno de los métodos del desarrollo organizativo dialéctico, la indagación apreciativa (Cooperrider, 2017).

El propósito organizativo no puede materializar su capacidad para generar compromiso y alineamiento si no se habilita a la organización, liberada de los obstáculos formales y de los marcos mentales rígidos, a partir de un concepto de liderazgo inteligente, responsable y distribuido.

Es, en ese sentido, en el que podemos decir que los enfoques gerenciales excesivamente centrados en los procesos de mejora de la calidad corren el riesgo de convertirse en obstáculos insalvables desde el punto de vista de la evolución de la organización.

La única vía que ofrece, por tanto, una perspectiva evolutiva viable consiste en enfocar a la empresa en el proceso de identificación del conocimiento tácito que le ha llevado a ser quien es desde el momento fundacional para centrar en él el desarrollo de la comunidad de aprendizaje que haga efectiva la colaboración (nivel de equipos o proyectos) y dinamice las capacidades colectivas ya existentes a partir de la consciencia

sobre la posibilidad y la necesidad de cambiar los marcos mentales para general conocimiento.

Este proceso de “conciencia plena” se construye sobre el proceso de gestión del conocimiento: entender; interpretar y juzgar; decidir y evaluar (De y Lonergan, 1999).

En este marco global es en el que cobran sentido pleno las siguientes claves explicativas que nos ayudan a formular nuevos postulados teóricos:

\_Solo el sentido de pertenencia y el reconocimiento de la contribución de cada individuo pueden convertir a la colaboración en el principio de conducta que requiere la innovación continua.

Para lograrlo, la alta dirección ha de iniciar su transformación personal para asumir los nuevos roles del liderazgo en la promoción de la colaboración como forma de conducta.

\_La innovación continua exige un cambio permanente que resulta del “aprendizaje de tercer orden”; consciencia sobre las capacidades colectivas dinámicas (que promueven el dinamismo).

Así es como organización en su conjunto asume el cambio como un proceso permanente, que permite iniciar nuevos modelos de actividad antes de que el actual resulte obsoleto e incapaz de garantizar la supervivencia de la empresa.

\_Solo el espíritu evolutivo en busca de la supervivencia del sistema, que forma parte de la identidad y da sentido colectivo al trabajo individual, es capaz de promover el aprendizaje como un proceso de interacción que genera cambio.

Es necesario proyectar la Identidad para potenciar la capacidad “expresiva” del trabajo, que es necesario no solo para la satisfacción de necesidades sino también el desarrollo personal.

Por eso el factor del Liderazgo Transformador, estímulo intelectual, no puede influir directamente; necesita actual sobre la cultura para estimular la motivación intrínseca.

Centrar el liderazgo en la mejora de las capacidades intelectuales y relacionales de los miembros de la organización significa poner la cultura, conocimiento tácito, a trabajar.

Este es, precisamente, uno de los aspectos sobre el que tendremos que profundizar en los estudios longitudinales.

\_El rol de la Alta Dirección se desplaza de la planificación a la ejecución porque la autonomía no trabaja sobre procesos sino sobre sistemas (prácticas y resultados).

Es así como se traslada el liderazgo al conjunto de la organización mediante la creación de un sistema colectivo de rendición de cuentas basado en la contribución individual.

\_El liderazgo es un nuevo activo empresarial que se mide por la capacidad de gestionar la complejidad y la diversidad para crear vínculos permanentes en un entorno frágil e incierto.

El cambio se activa de forma cíclica a partir de la definición continua de nuevos objetivos y la medición del valor que el nivel de dinamismo que la empresa aporta al modelo de negocio con relación al dinamismo del mercado y de la sociedad.

### **8.3. Implicaciones para la Realización de Estudios Longitudinales**

#### **8.3.1. Operatividad del Modelo de Intervención**

El modelo de las dimensiones del aprendizaje organizativo (Marsick, 2013) supone una herramienta de gran utilidad para estudiar de manera empírica el impacto multinivel de los factores del liderazgo a partir del modelo multifactorial del liderazgo (Salter et al., 2014).

El estudio exploratorio nos ha permitido convertir las cinco categorías conceptuales en siete categorías de análisis, que se corresponden las dimensiones del aprendizaje organizativo que analiza el modelo.

Esas cinco categorías conceptuales y funcionales del modelo tienen una clara equivalencia con las siete categorías de análisis, al establecer la equivalencia entre la categoría 5 con 3 sub-categorías; sistemas de gestión el conocimiento, relación con el entorno y liderazgo estratégico.

Por otro lado, los resultados del proceso inductivo realizado en el estudio de caso de Leroy Merlin interpretados a partir de los resultados del análisis empírico ponen de manifiesto la influencia del propósito organizativo en los procesos de gestión del conocimiento tácito que permiten la creación colectiva de conocimiento y el alineamiento estratégico.

Se evidencia, así, la utilidad del propósito organizativo como una herramienta cultural que activa la influencia compleja e indirecta del liderazgo; una influencia que es de naturaleza referencial y que, por tanto, ha de ser construida mediante procesos de creación de sentido que exigen el desarrollo de habilidades de comunicación no solo en la clase directiva, sino en el conjunto de la organización puesto que:

1. La influencia del liderazgo es referencial; facilita la emergencia de un nuevo orden que está implícito en el propósito corporativo para que necesita de capacidad narrativa de la alta dirección.
2. La transición al nuevo modelo del liderazgo consiste en eliminar las barreras organizativas y las de los marcos mentales (crear capital estructural) al interiorizar y socializar el conocimiento tácito (capital relacional).
3. Se necesita crear un ecosistema de aprendizaje para convertir el cambio episódico en cambio continuo. En el caso del cambio episódico, la resistencia desaparece cuando se entienden los motivos, las causas y la razón del cambio. En ese caso, la función del liderazgo consiste en hacerlas visibles.
4. Este nuevo rol requiere una transformación personal del líder, que ha de entender las consecuencias que en el día a día tiene orientar el liderazgo más al “nosotros” que al “yo”.

El cambio continuo requiere otro tipo de confianza, que es resultado de la función referencial que desempeña la alta dirección y que se transfiere en cascada al resto de la organización a la vez que también surge como resultado de liderazgos naturales y espontáneos.

La cultura es la base sobre la que se materializa la tensión entre cambio y continuidad y asume en la economía del conocimiento un protagonismo reforzado cuya gestión corresponde al liderazgo necesario para crear el nuevo paradigma que requiere el cambio continuo.

Por eso este tipo de liderazgo se centra en la mejora de las capacidades colectivas y se materializa sobre la base de un proceso relacional condicionado por el contexto cultural.

Esta constatación nos permite establecer las características que han de ser tenidas en cuenta durante el diseño de los procesos de intervención:

- \_ Intencionalidad descriptiva y prescriptiva a partir del desarrollo organizativo Dialéctico, que se centra en crear un paradigma adecuado para entender el cambio social, el rol de la empresa en él y la forma de encontrar su propio camino con relación a los objetivos organizativos, personales y sociales.
- \_ Capacidad de analítica y expresiva para convertir los datos empíricos sobre los factores culturales en significado colectivo. El cambio es un proceso educativo (influye en el paradigma; las convicciones básicas sobre la vida, el auto-concepto, la empresa y su contexto).
- \_ Orientación del cambio desde un proceso relacional (interacción que genera cambio) de naturaleza cognitiva y comportamental (aprendizaje).
- \_ Integridad de la conducta del líder con respecto a los objetivos de intervención.
- \_ Capacidad de reflexión para impulsar la transformación del liderazgo que resulta necesario para el desempeño del rol que actualmente le corresponde; su ejemplo en la conexión entre desarrollo personal-organizativo-social, y su capacidad de relación para incrementar las capacidades de colaboración.

La capacidad transformadora del liderazgo se mide por su contribución al desarrollo de las capacidades individuales, organizativas y sociales.

El cambio es solo un evento dentro de un contexto y una dinámica en la que de forma simultánea y consecutiva ocurren muchos más eventos.

El cambio como evento permanente y continuado tiene una naturaleza diferencial, que solo puede ser entendida y gestionada a partir del concepto de aprendizaje, que es imprescindible para la innovación.



El liderazgo para el cambio continuo exige, por tanto, trabajar de forma simultánea en el cambio continuo del liderazgo (compartido, solidario y referencial); el primer paso es gestionar proceso y contexto cultural para promover un cambio de paradigma:

- \_ Identificar las variables culturales del contexto.
- \_ Encontrar oportunidades en relación con el modelo de negocio y la estrategia
- \_ Diseñar procesos.
- \_ Reforzar las habilidades conductuales y relacionales necesarias en la Alta Dirección comenzando por identificar oportunidades perdidas para promover conversaciones a partir de un análisis multicanal.

El liderazgo en la gestión del cambio continuo nos obliga a incluir el cambio del liderazgo como parte del proceso de cambio. Esta nueva perspectiva pone el foco en los procesos de comunicación como parte de la estructura y en la cultura como la parte más relevante del contexto.

Además, la capacidad de aprendizaje e innovación se basa en un conjunto de procesos de construcción simbólica condicionados por factores culturales cuya gestión requiere del desarrollo de competencias del conjunto de la organización:

- 1. El desencadenante de la transformación organizativa es la transformación del propio liderazgo.*

No se trata de un reto personal; es un reto del conjunto de la organización. Por eso no puede lograrse con programas de formación. Es un proceso de aprendizaje organizativo que hay que realizar en la empresa y en el contexto del trabajo.

Es un aprendizaje de segundo orden; un cambio de paradigma que hace evolucionar una visión del liderazgo centrada en las cualidades, las habilidades o las responsabilidades individuales y su influencia en los grupos hacia un paradigma centrado en el talento colectivo.

Desde este enfoque, el talento colectivo sería la inteligencia generadora colectiva; un conjunto de capacidades colectivas que facilitan el dinamismo de los procesos de motivación y coordinación del grupo, superando la resistencia natural de los sistemas al cambio y reforzando así el compromiso colectivo con el único elemento permanente; el propósito organizativo.

La responsabilidad de la alta dirección en este momento se orienta hacia creación de sentido mediante la absorción de conocimiento tácito del proceso evolutivo de la organización y del entorno, lo que constituye en sí mismo un proceso de apertura del sistema tanto en el ámbito espacial como temporal.

De esta manera, los procesos de transformación del liderazgo y de la organización se convierten en procesos solidarios; la transformación de la empresa es, en realidad, un proceso de transformación del liderazgo que hace que la influencia de la empresa supere los límites formales de la organización y encuentre un sentido de continuidad con su motivación fundacional (propósito evolutivo), por un lado, e impulse, por otro, la visualización de escenarios de futuro para avanzar bajo la orientación del propósito organizativo.

El nuevo paradigma es, por tanto, el del liderazgo inteligente (capaz de entender), distribuido (basado en la participación) y responsable (capaz de generar compromiso).

El resultado de este nuevo tipo de liderazgo es la activación del talento colectivo. La transformación del liderazgo consiste, en realidad, en la creación de una visión para el cambio.

*2. Solo una empresa con un liderazgo inteligente, distribuido y responsable puede afrontar un segundo reto, que resulta imprescindible para garantizar el dinamismo organizativo; una visión colectiva que es resultado del encuentro de voluntades individuales.*

Para lograr esta visión colectiva, entendida como una voluntad integradora, la empresa necesita completar otro proceso de aprendizaje colectivo, en este caso de tercer orden. Consiste en el refuerzo de la consciencia de la empresa sobre sus propias capacidades de aprendizaje para comprometerse con el propósito organizativo.

Clarificar el propósito es, por tanto, el primer paso en este proceso de aprendizaje de tercer orden, que orienta la responsabilidad de la Alta Dirección hacia la creación de sentido mediante la producción de conocimiento de manera colaborativa y la distribución de conocimiento tácito.

El resultado de este proceso, que consiste en aprender a aprender, es una visión colectiva que convierte al propósito en un factor de motivación y alineamiento y en la única referencia para asignar responsabilidades, garantizar la motivación intrínseca y medir la contribución.

De esta manera, la estructura organizativa estática es sustituida por una inteligencia generadora colectiva capaz de utilizar la autonomía para potenciar la contribución al propósito y comprometerse también en la rendición de cuentas.

Si el aprendizaje de segundo orden (cambio de paradigma sobre el liderazgo) proporciona una visión para el cambio, el aprendizaje de tercer orden crea una voluntad colectiva; que se basa en la consciencia de cada uno de los miembros de la empresa sobre la naturaleza, operatividad y alcance de sus capacidades colectivas para comprometerse con el propósito.

Esta voluntad, consciencia plena organizativa, guía el desarrollo de la organización hacia su plenitud (Laloux, 2014).

- 3. La organización del aprendizaje requiere un sistema de gobernanza basado en la autonomía y la rendición de cuentas.*
- 4. El dinamismo y la evolución requieren del ecosistema de aprendizaje, que se constituye mediante procesos de comunicación (relacionalidad) centrados en la gestión del conocimiento.*
- 5. Gracias a la apertura al entorno el ecosistema de aprendizaje se extiende al entorno de la empresa y construye una red de alianzas que se basan en el impacto social del propósito organizativo.*

### ***8.3.2. Elección de Indicadores de Análisis***

Los proyectos investigación-acción adoptarán la forma de estudios de caso mediante el seguimiento de la influencia de las acciones de intervención en los resultados de la innovación, no solo en cuanto a la creación de productos-servicios innovadores, sino también con relación al cambio organizativo y a la evolución del propósito.

Los estudios de caso nos permitirán, así, evaluar la relación los sucesivos hitos del proceso de transformación del liderazgo hacia el paradigma del liderazgo distribuido

inteligente y socialmente responsable y el refuerzo de la capacidad de innovación de la empresa.

Para la medición de la variación del liderazgo hacia el nuevo paradigma se utilizarán los indicadores que nos permiten medir las capacidades interfuncionales de coordinación y cohesión según el sistema de correspondencia con las categorías de análisis de nuestro modelo que describen la influencia del liderazgo y con el sistema de gestión del conocimiento, la quinta categoría de nuestro modelo.

El modelo de intervención ha sido diseñado a partir de los resultados obtenidos con relación a los objetivos específicos de la investigación, que evidencian un paradigma directivo en el que la influencia del liderazgo genera apertura, confianza y colaboración, pero no llega a crear un ecosistema de aprendizaje que, por otro lado, requiere un modelo de gobernanza guiado por un propósito que supera los límites que las barreras organizativas plantean al dinamismo y a la innovación continua.

Por tanto, los estudios longitudinales se plantean en dos fases sucesivas; una primera para convertir la motivación intrínseca en un modelo de gobernanza y la segunda para construir un ecosistema de aprendizaje que promueva la cultura innovadora.

**Tabla 22.**

*Transición a un modelo de gobierno participativo*

De la motivación intrínseca a la gobernanza del propósito		
Liderazgo	Gobernanza por un propósito	Ecosistema de aprendizaje (gestión del conocimiento)
Apertura	Sentido de pertenencia e	_ Sistemas de escaneo del entorno
_ Responsabilidad global	incluso propiedad (inmaterial)	_ Accesibilidad a fuentes relevantes de conocimiento

De la motivación intrínseca a la gobernanza del propósito		
Liderazgo	Gobernanza por un propósito	Ecosistema de aprendizaje (gestión del conocimiento)
_ Dinamismo de los marcos mentales		_ Sistemas de asimilación interna de conocimiento
Visión para el cambio a partir de la confianza inteligente	Lealtad y compromiso de continuidad	_ Resolución de tensiones _ Alianzas con actores relevantes en producción de conocimiento
_ Visión para el cambio _ Clima de confianza y colaboración		
Motivación intrínseca	Visión compartida	_ Consciencia sobre las capacidades de aprendizaje _ Sistemas de socialización y transformación de conocimiento
_ Orientación al aprendizaje		

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 23.**

*Un ecosistema de aprendizaje para promover la cultura innovadora*

Liderazgo	Ecosistema de aprendizaje (gestión del conocimiento)	Cultura innovadora
Apertura	_ Sistemas de escaneo del entorno	Evolución del modelo
	_ Accesibilidad a fuentes relevantes	organizativo
_ Responsabilidad global	de conocimiento	
_ Dinamismo de los marcos mentales	_ Sistemas de asimilación interna de conocimiento	
Visión para el cambio a partir de la confianza inteligente	_ Resolución de tensiones	Innovación de procesos
	_ Alianzas con actores relevantes en producción de conocimiento	
_ Visión para el cambio		
_ Clima de confianza y colaboración		
Motivación intrínseca	_ Consciencia sobre las capacidades de aprendizaje	Desarrollo de nuevos modelos de negocio
_ Orientación al aprendizaje	_ Sistemas de socialización y transformación de conocimiento	
Gobernanza por un propósito	_ Sistemas culturales de almacenamiento de conocimiento	Desarrollo de nuevos negocios
_ Visión compartida	_ Sistemas culturales de explotación de conocimiento	
_ Sentido de pertenencia-propiedad		
_ Lealtad		
_ Compromiso de continuidad		

*Fuente:* Elaboración propia

Los estudios longitudinales nos permitirán conocer la influencia que la madurez del aprendizaje organizativo tiene tanto en la transformación del liderazgo hacia un modelo distribuido inteligente y responsable como en la capacidad de innovación de la empresa.

Desde el punto de vista de la operatividad de las variables, consideramos que el aprendizaje organizativo es una variable mediadora de la relación de relación directa entre el liderazgo y la capacidad de innovación de la empresa.

La transformación de la empresa como resultado del proceso de digitalización de la economía requiere un cambio de paradigma sin el que no es posible el liderazgo que requiere la Sociedad del Conocimiento; un liderazgo capaz de gestionar la dimensión cultural (creación de sentido) de la organización y reforzar sus capacidades de absorción y producción de conocimiento y, por tanto, garantizar un dinamismo acorde con el nuevo modelo de sociedad.

El aprendizaje organizativo es una variable mediadora de la relación entre el liderazgo transformador y la cultura innovadora.

El aprendizaje (sistemas de gestión del conocimiento tácito) es un factor mediador en la relación entre el nuevo liderazgo y la cultura innovadora, entendida como un conjunto de capacidades colectivas que facilitan el dinamismo organizativo.

Estas capacidades colectivas tienen una naturaleza dinámica porque permiten identificar oportunidades, explotarlas y transformar activos.

De este modo, la cultura innovadora es una inteligencia generativa de carácter colectivo. que resulta de la influencia del liderazgo y a través de la mediación del aprendizaje organizativo que, a su vez, hace posible la influencia transformadora del



liderazgo al ejercerse de manera distribuida, inteligente y responsable y, por tanto, estar centradas en el refuerzo y la habilitación del talento colectivo.

Existe una relación de interdependencia mutua entre la cultura innovadora (capacidades dinámicas) y el liderazgo distribuido, inteligente y responsable, que está mediada por el ecosistema de aprendizaje organizativo, un conjunto de interacciones orientadas a la gestión del conocimiento que generan el cambio organizativo continuo.

La cultura innovadora es el resultado del proceso de transición del sistema organizativo propio de la empresa industrial hacia la organización del aprendizaje que exige la Economía del Conocimiento y que consiste en la realización de dos ciclos de aprendizaje, uno de segundo orden y el siguiente de tercer orden.

Primero se necesita un aprendizaje de segundo orden para transformar el paradigma del liderazgo y después otro de tercer orden que permite a la empresa ser consciente de sus capacidades de aprendizaje; aprender a aprender.

Si entendemos el aprendizaje como un proceso de interacción que genera cambio tenemos que asumir que el cambio continuo requiere un sistema de interacciones, que constituyen un nuevo tipo de estructura flexible y dinámica que, a su vez, solo es posible si existe un modelo de gobernanza que reemplaza la dirección estratégica por un liderazgo transformador y distribuido.



Cápítulo 9.

**MODELO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN  
PARA LA CREACIÓN DE UN ECOSISTEMA DE APRENDIZAJE**

Todavía es frecuente que directivos y consejos de administración sigan confiando en que los cambios en la planificación estratégica y sus consecuentes procesos de rediseño organizativo garantizan un nuevo comportamiento organizativo y, consecuentemente, nuevas ventajas competitivas.

Sin embargo, tanto los diferentes estudios realizados sobre liderazgo e innovación en las últimas décadas como los enfoques actuales demuestran que los cambios de conducta de la organización y su entorno requieren primero un cambio de paradigma que, a su vez, exige procesos de aprendizaje colectivo.

Por eso creemos que el liderazgo empresarial se convierte en un factor de diseño organizativo clave para generar mediante el aprendizaje organizativo las capacidades colectivas de gestión del conocimiento que integren de manera eficiente los procesos de explotación y exploración de los que depende la viabilidad de la empresa.

Es necesario, por tanto, impulsar una transformación del rol de la alta dirección para dotarla de la capacidad de gestión cultural que requiere un dinamismo organizativo coherente con el actual ritmo de cambio social.

La ventaja competitiva en la economía del conocimiento depende en gran medida de las capacidades de la empresa para absorber, producir y distribuir conocimiento;

capacidades que exigen una conducta colectiva basada tanto en la autonomía como en el compromiso y el alineamiento con los objetivos, valores y necesidades organizativas, pero también con los objetivos, valores y necesidades sociales.

La viabilidad de la empresa en el actual proceso de digitalización de la Economía exige una organización capaz de integrar de forma dinámica los procesos necesarios para la explotación del modelo de negocio actual con los procesos de exploración que le permitirán abandonarlo para garantizar la continuidad a medio o largo plazo (Handy, 2002).

Por eso hemos diseñado una herramienta de intervención diseñada para potenciar la influencia transformadora del liderazgo mediante la mejora del aprendizaje organizacional y, al mismo tiempo, actuar como una especie de impulsor del desarrollo organizativo.

Por eso, partimos de la convicción de que el modelo de intervención que queremos diseñar no solo servirá para mejorar las prácticas gerenciales, sino también para incorporar a la investigación científica formas relevantes de conocimiento experto.

La intencionalidad última de la intervención es ayudar a la alta dirección a sustituir la jerarquía formal por procesos de descentralización vertical y horizontal; no se trata tanto de conseguir una estructura plana como de asegurar que la autonomía y la responsabilidad están presentes dondequiera que se deba crear conocimiento de manera ágil y participativa.

El objetivo último del modelo es transformar el liderazgo y promover la consciencia de la organización sobre sus capacidades de aprendizaje para garantizar el dinamismo organizativo.

El modelo, además ha sido diseñado para facilitar la valoración del nuevo liderazgo como un activo empresarial por su contribución del liderazgo a generación de las capacidades dinámicas que permiten a la empresa:

- \_Entender la dinámica de los marcos mentales sobre el rol del liderazgo; capital intelectual.
- \_Evolucionar a partir de los procesos de gestión cultural que determinan el comportamiento organizativo y especialmente la eficacia de los sistemas de motivación y coordinación; capital estructural.
- \_Convertir el funcionamiento de la empresa en un conjunto de interacciones que permiten interiorizar y socializar el conocimiento tácito, que permite la transmisión de las “instrucciones genéticas” necesarias para el crecimiento orgánico de la empresa; capital relacional.

### **9.1. Principios y Objetivos de la Intervención**

El rol del liderazgo como factor de diseño organizativo dinámico centra la función directiva en el desarrollo de una inteligencia generadora colectiva; la cultura innovadora.

La principal utilidad de este “talento colectivo” resulta de su capacidad para impulsar el dinamismo de los marcos mentales colectivos, que relacionan el momento presente de la empresa con la interpretación del pasado y el diseño de escenarios de futuro.

No puede existir, por tanto, un modelo normativo que guíe el desempeño del liderazgo como factor de diseño organizativo dinámico.

Creemos, al contrario, que se necesita un modelo de análisis que clarifique en cada contexto organizativo la relación entre los factores clave, sabiendo además que el propio

hecho de investigar el comportamiento de los factores supone ya una intervención transformadora.

Por eso, como se verá en el siguiente apartado, el modelo que hemos diseñado para orientar la realización de proyectos investigación-acción resulta de utilidad para intervenir en tres direcciones:

- \_Centrar el liderazgo en la gestión del talento.
- \_Orientar la comunicación estratégica a la creación de una comunidad de aprendizaje que favorece el dinamismo de los marcos mentales.
- \_Incluir como indicador clave del modelo de negocio la contribución del liderazgo a la gestión del conocimiento tácito.

### ***9.1.1. Principios de Intervención***

Como hemos visto, para que un proceso de transformación organizativo tenga éxito es necesario que se realice mediante una intervención que actúa sobre los factores que hacen significativo el proceso natural de evolución de la organización, que requiere apertura, un sentido de contribución capaz de activar el talento colectivo, colaboración mutua, compromiso con una visión colectiva y aprendizaje sistémico.

Los siguientes principios definen el nuevo paradigma directivo:

- \_La organización se construye a sí misma mediante el aprendizaje organizativo impulsado por la inteligencia creadora (capacidades colectivas dinámicas) que resulta de la transformación del liderazgo.
- \_Por esta razón, el propósito juega un papel estratégico y convierte en una responsabilidad de la alta dirección, a la que vincula a los procesos de aprendizaje organizativo que orientan acciones de comunicación de carácter transversal que superan las barreras organizativas.

\_Las empresas de la Economía del Conocimiento deben estar alineadas con los desafíos de mejora social no solo para promover la innovación sostenible, sino también porque los trabajadores del conocimiento necesitan sentir que su trabajo es significativo tanto en términos organizacionales como sociales.

\_Este incremento del protagonismo del impacto social de la empresa exige también una transformación no solo de las habilidades directivas sino también del propio concepto y función social del directivo de empresa.

\_Desde esta nueva orientación del liderazgo, la nueva “estructura “humanocrática” centra la conducta organizativa en la preocupación por la persona a partir del sentido de propósito que genera una visión común. El resultado es el desarrollo de un conjunto de capacidades colectivas dinámicas.

### **9.1.2. Objetivos**

El marco conceptual que hemos diseñado en el apartado anterior nos ayuda a definir también el enfoque metodológico con el que vamos a afrontar la parte empírica de nuestra investigación, que tiene una triple intencionalidad:

\_Integrar en los marcos mentales de la empresa el rol transformador del liderazgo y producir así un cambio de paradigma que permite centrar la función directiva en la gestión de sistemas en lugar de la planificación y control de procesos.

\_Intervenir para eliminar los obstáculos organizativos que frenan la transformación del modelo organizativo hacia uno capaz de impulsar la evolución continua.

\_Reforzar las habilidades necesarias para estimular los procesos de interacción que materializan los principios de la cultura innovadora.

La mayoría de los procesos de cambio estratégico que han fracasado durante las últimas décadas lo han hecho por olvidar que no hay cambio de conducta sin cambio de paradigma.

La novedad que ahora nos trae el reto de la transformación digital es que el cambio organizativo no nos lleva desde un diseño organizativo a otro, sino de un modelo de empresa que resulta ineficiente para promover la innovación continua.

Sin embargo, las actuales organizaciones suelen tener una visión diferente sobre el rol y la naturaleza del liderazgo; un paradigma propio de la organización industrial, que se convierte en el primer y principal obstáculo para el desarrollo del liderazgo que necesita la organización de la Economía del Conocimiento.

Por esta razón, el cambio del paradigma directivo constituye un requisito previo para que la alta dirección pueda convertirse en un factor de diseño organizativo dinámico y liderar la transición de la empresa hacia una organización del aprendizaje, un modelo organizativo en el que es la organización la que se construye a sí misma a partir de la inteligencia generativa que supone el talento colectivo y el liderazgo distribuido.

**9.1.2.1. Centrar el Impacto de la Gestión del Talento en el Dinamismo Organizativo.** La preocupación por la cultura innovadora habitualmente está centrada en la influencia que tiene en la creación de nuevos productos y servicios o en el incremento del valor de los ya existentes.

Nuestro objeto de estudio, sin embargo, nos obliga a centrarnos en la influencia de la cultura innovadora en el propio dinamismo organizativo.

Eso sí, igual que ocurre con relación al intento de crear resultados innovadores en términos de productos y servicios, el reto del dinamismo organizativo requiere convertir



la empresa en un ecosistema de talento dinámico y abierto al entorno para crear conocimiento a partir de las capacidades de absorción (del exterior, del pasado y de los escenarios de futuro), producción colaborativa y transformación.

Se necesita, para lograrlo:

\_ Garantizar la influencia del liderazgo de la alta dirección en la visualización de escenarios de futuro por parte de los equipos.

\_ Conectar la visión a nivel organizativo con la visión de los equipos.

**9.1.2.2. Identificar los Procesos de Comunicación que facilitan la Evolución de los Marcos Mentales en una “Comunidad de Aprendizaje”.** La influencia de la cultura se materializa a través de procesos de comunicación que son capaces de crear sentido a nivel colectivo e individual.

Así es como la comunicación como herramienta para la gestión del conocimiento pasa a ser parte de la responsabilidad de la Alta Dirección y convierte en un factor relevante en el diseño de la organización reemplazando o compensando otros instrumentos de coordinación como la centralización o la estandarización de procesos. La descentralización y la autonomía no son valores absolutos ni estáticos y dependen del contexto.

El conocimiento que permite crear nuevos productos y servicios no es el mismo que el que se necesita para impulsar el proceso evolutivo de la organización; la manera de producirlo y aplicarlo tampoco. Por eso es imprescindible entender qué es el conocimiento tácito y su dimensión cognitiva.

La evolución cultural de la organización requiere grandes cantidades de conocimiento tácito, que se produce y socializa mediante la experiencia relacional.

Así se construye también la identidad, cuyo dinamismo e influencia en la conducta están directamente influidos por la capacidad de explicitar el conocimiento tácito que resulta de la experiencia introspectiva y de la relacional.

**9.1.2.3. Incluir la Dimensión Cognitiva y Colectiva del Conocimiento Tácito en el Modelo Gerencial.** Una de las utilidades del modelo que hemos elaborado es ayudar a medir la rentabilidad del liderazgo en la gestión del talento (activos intangibles basados en conocimiento tácito a nivel cognitivo) por su impacto en el dinamismo organizativo (cultura innovadora) e incorporar los resultados de la medición en los sistemas de gestión del desempeño.

**9.1.2.4. Conectar la Conducta Organizativa con el Dinamismo de la Cultura.** El modelo de trabajo “investigación-acción” ha sido diseñado para orientar la función directiva al refuerzo de las capacidades colectivas dinámicas, que resultan del aprendizaje organizativo y constituyen la cultura innovadora.

Es un conjunto de tareas de análisis, intervención y valoración de activos orientado a promover dos ciclos de aprendizaje; uno de segundo orden, que supone un cambio de paradigma sobre el liderazgo y otro de tercer orden, orientado a lograr que la organización sea consciente de sus capacidades de aprendizaje.

El modelo de trabajo no se ha diseñado para cambiar la cultura corporativa, algo que en sentido estricto es imposible, sino para poner el dinamismo de la cultura al servicio del cambio necesario para promover la innovación continua.

Entender como entendemos (aprender a aprender) supone explicitar gran parte de ese conocimiento tácito y conectarlo con el conocimiento explícito que proviene del contexto o del interior de la organización. La capacidad de adaptación y de innovación

para responder a las demandas, presiones o necesidades del mercado y la sociedad dependen, por tanto, de ese proceso continuo que nos permite aprender a aprender.

A pesar de que gran parte de los procesos que se necesita impulsar para promover el aprendizaje organizativo requieren de conocimiento experto sobre la gestión de la comunicación, también requieren del desempeño de roles de liderazgo que han de ser iniciados por la Alta Dirección y trasladados a partir de su ejemplo a la conducta de liderazgo del conjunto de los miembros de la empresa.

Las “conversaciones” de las que se habla en el modelo son procesos de comunicación bidireccional en los que se intercambia información relevante desde el punto de vista del trabajo; no se deben confundir con conversaciones de tipo “social”.

Los procesos de análisis que se incluyen en el modelo sirven también para diseñar herramientas a medida. De ellas depende la efectividad de la comunicación en el contexto organizativo.

**9.1.2.5. Evaluar la contribución del liderazgo.** Para la medición de la variación del liderazgo hacia el nuevo paradigma se utilizarán los indicadores que nos permiten medir (Camisón, 2006) las capacidades interfuncionales de coordinación y cohesión:

**Tabla 24.**

*Sistema de indicadores de la contribución del liderazgo*

<b>Capacidades Directivas</b>
Orientación al aprendizaje
Responsabilidad global (apertura): Impacto Social
<b>Capacidades Culturales</b>
Configuración de marcos mentales
Visión compartida
Generación de confianza y colaboración
Generación de sentido de propiedad (identificación)
Lealtad de los empleados (compromiso, coherencia, consistencia)
Compromiso de continuidad:
Adaptación al cambio:
<b>Capacidades De Gestión Del Conocimiento</b>
Capacidad De Creación De Conocimiento
Habilidad para la resolución interna de problemas
Habilidad de aprendizaje de los empleados
Capacidad de captación de talento externo
Capacidad De Adquisición De Conocimiento
Capacidad para escanear el entorno
Relaciones con centros de generación de conocimiento
Capacidad de asimilación de conocimiento
Capacidad de transferencia interna de conocimiento
Capacidad de combinación de conocimiento
Capacidad de almacenamiento y protección-explotación de conocimiento

*Fuente:* Elaboración propia

## **9.2. Metodología Sapiens**

La fase de análisis documental que realizamos dentro del estudio exploratorio nos ha permitido conocer la metodología que el proceso de transformación de El Bulli generó como resultado del propio proceso de reflexión sobre el cambio.

Esa metodología, conocida como el Método Sapiens, ha sido difundida desde la fundación en la que se ha convertido el restaurante El Bulli. Nosotros consideramos que resulta de gran utilidad para impulsar los procesos, de intervención, que primero persiguen crear un nuevo modelo de gobierno para, después, estimular el desarrollo de un ecosistema de aprendizaje.

Se trata de aplicar la metodología sapiens, que consiste en entender, diseñar e innovar, para promover el desarrollo evolutivo de la empresa a partir de las categorías de nuestro modelo:

### ***9.2.1. Entender: Iniciar la Transformación sobre la Evolución de los Marcos Mentales.***

#### ***\_Apertura del sistema organizativo***

El ritmo de cambio social exige organizaciones abiertas, dinámicas y centradas en el conocimiento

La organización centrada en el conocimiento funciona sobre la base de una jerarquía natural en la que la legitimidad no resulta de tener la información privilegiada, sino la capacidad de habilitar a los demás para entender el contexto y producir conocimiento.

La influencia de la alta dirección en esta fase resulta de ser un modelo de conducta, establecer procesos de escucha y promover conversaciones que dan sentido de continuidad en medio del cambio, la complejidad y la incertidumbre.

Es así como la cultura sustituye a la estructura como factor de coordinación y motivación y desplaza la función directiva desde la planificación estratégica hacia la gobernanza.

#### \_Confianza

La apertura del sistema organizativo tanto a su entorno como a su dinámica evolutiva activa el sentido de contribución, lo que permite centrar el liderazgo en el talento colectivo.

La alta dirección se libera, así, de sus tareas tradicionales con relación a la estrategia y la estructura y transforma el paradigma empresarial al orientar la función directiva al talento. El resultado es la confianza inteligente.

Por eso, si queremos potenciar la cultura innovadora, de la que depende el dinamismo empresarial, el punto de partida es actuar sobre la visión que la alta dirección tiene sobre su propia función en el contexto de su organización y con relación a la “historia evolutiva” de la empresa.

El nuevo rol del liderazgo consiste en gran parte en impulsar la evolución continua de los marcos mentales que determinan la conducta de la empresa, empezando como hemos visto por el paradigma sobre la propia función directiva.

#### \_Colaboración

El nuevo paradigma del liderazgo activa la colaboración al trasladar la responsabilidad del cambio al conjunto de la organización, lo que convierte a la

colaboración en el principio de conducta y requiere una manera de dirigir que supera los modelos utilitaristas de la organización industrial por un liderazgo centrado en principios.

Es ahora cuando la transformación del paradigma del liderazgo facilita la distribución del liderazgo.

*\_Dirección por un propósito*

La distribución del liderazgo sobre la base de expansión de la confianza inteligente libera a la organización de las barreras burocráticas y promueve el dinamismo que necesita la inteligencia generadora colectiva a partir del compromiso y el alineamiento con el propósito organizativo.

La consciencia sobre las capacidades de aprendizaje se logra al entender su contribución al propósito, lo que activa el compromiso y el alineamiento.

*\_Gestión del conocimiento*

De este modo, al reforzar el aprendizaje colectivo, el liderazgo se convierte en un factor de diseño organizativo al servicio del cambio “no episódico” gracias a la influencia que genera la dimensión cognitiva del conocimiento tácito.

***9.2.2. Diseñar: Orientar el Liderazgo Distribuido hacia la Construcción***

***Continúa del Sistema Organizativo y convertirlo en un Factor de Desarrollo Organizativo***

La orientación a la persona no garantiza el desarrollo del talento colectivo, que se mide mediante las capacidades colectivas dinámicas y que resultan de los procesos de gestión colaborativa del conocimiento.

La gestión del talento colectivo define la nueva responsabilidad del liderazgo, que solo se puede cumplir mediante el fortalecimiento del aprendizaje organizativo.

Si el concepto de liderazgo que mejor describe y mide este tipo de influencia es el liderazgo transformador, la mejor forma de entender la madurez del aprendizaje organizativo es el concepto de las dimensiones del aprendizaje.

Así, la gestión del conocimiento en el marco del aprendizaje organizativo centra la función del liderazgo como factor de diseño organizativo, que sustituye a la estructura típica de la organización industrial y refuerza las capacidades colectivas de explotación, exploración de oportunidades y transformación de activos en un proceso de Desarrollo Organizativo Dialéctico que a la vez que promueve el desarrollo personal de los grupos de interés y refuerza el impacto social de la empresa.

Las capacidades dinámicas convierten el liderazgo en una inteligencia colectiva generativa como resultado del refuerzo del compromiso-alineamiento que genera la confianza, que supera el concepto de reputación como requisito previo para generar alianzas.

Procesos de gestión del conocimiento: conocimiento tácito

***9.2.3. Innovar: Habilitar a cada Individuo para Ejecutar los Principios de la Innovación Colectiva Continua (Autopoiesis) mediante Procesos de Interacción Orientados a la Gestión del Conocimiento***

Puesto que el aprendizaje continuo es la fuente de la inteligencia generativa colectiva que garantiza la cultura innovadora, la nueva función directiva consiste en la creación de un ecosistema de aprendizaje; un conjunto de interacciones que generan cambio continuo; es decir, dinamismo.



El dinamismo del ecosistema de aprendizaje resulta de conversaciones transformadoras capaces de crear sentido (dimensión cognitiva del conocimiento tácito) como resultado de la interacción).

Convertir a la persona en el centro de la organización consiste en darle la oportunidad de trascender sus intereses personales como resultado de una transformación que resulta de su capacidad de crear valor para otros.

Este cambio de enfoque exige nuevas formas de coordinación, motivación y gestión del desempeño porque el desarrollo personal pleno solo se logra cuando la persona está habilitada para comprometerse con un compromiso y es consciente tanto de su contribución como del “gap de ejecución” que le compromete con el aprendizaje colectivo.

Entender y construir la visión como voluntad: Aprendizaje experiencial

El Desarrollo Organizativo es un proceso dialéctico guiado por una visión que actúa como voluntad creadora desde la confianza inteligente que, a su vez, genera un sentido de propiedad, y la consciencia del propósito, de los que surge la motivación intrínseca.

Son embargo, el liderazgo no actúa de forma directa sobre estos factores, sino que lo hace mediante el aprendizaje organizativo, que hace posible tanto la apertura de la organización como la colaboración en la gestión del conocimiento.

El fin último de la investigación es crear un modelo de trabajo que integre herramientas de análisis, intervención y medición de la contribución del liderazgo de la alta dirección a la creación de las capacidades colectivas necesarias para optimizar el

aprendizaje organizativo como el proceso que garantiza el dinamismo de la relación entre estructura, estrategia y resultados.

Nuestra intención es que estas herramientas puedan ser utilizadas para impulsar procesos de transformación del liderazgo como hilo conductor de la transición de la empresa hacia la organización del aprendizaje.

Con esta intención profundizaremos mediante un estudio exploratorio en la naturaleza y el comportamiento de estas categorías para convertirlas en variables de análisis.

Como hemos visto, nuestro modelo teórico-práctico propone comenzar la transformación sobre la evolución de los marcos mentales para trabajar sobre el paradigma en el que se relacionan los elementos clave del diseño organizativo y habilitar a cada individuo para convertirse como persona en el centro de la dinámica organizativo y contribuir así a la construcción colectiva de la organización mediante su participación en los modelos de gestión del conocimiento.

La revisión de la literatura y el análisis de las tendencias gerenciales coinciden en señalar al propósito organizativo, de entre todos los factores de diseño organizativo condicionados por los marcos mentales, como el que tiene una mayor capacidad para impulsar la transformación.

Esta es la razón por la que comenzamos la parta empírica de nuestra investigación con un estudio exploratorio para identificar los marcos mentales que diferencian a las organizaciones con una cultura innovadora.

### **9.3. Modelo de Trabajo**

#### ***9.3.1. Convertir la Motivación Intrínseca en un Modelo de Gobierno***

Organizado en cinco fases, esta parte del modelo diseña un plan de trabajo continuo que combina tres tipos de tareas que generan distintos tipos de cambio:

- \_Comprender (cambio de paradigma (rol del liderazgo, utilidad estratégica del propósito y conciencia plena gracias al pensamiento sistémico y la accesibilidad a la información sobre la evolución de la organización).
- \_Diseñar (hacer) una estructura organizativa de naturaleza cultural para crear capacidades colectivas mediante el aprendizaje organizativo.
- \_Innovar de manera continua como resultado de aprendizaje colectivo.

El modelo está diseñado para ser implantado mediante cinco fases sucesivas. Sin embargo, los trabajos de cada fase continúan una vez que comienzan las siguientes fases.

Por otro lado, cada fase puede ejecutarse de forma aislada y el trabajo puede comenzar en diferentes fases, según el grado de madurez de cada organización con respecto al aprendizaje organizativo.

FASE 1.- Pensamiento sistémico para abrir la organización en el tiempo y en el espacio.

En esta fase trabaja sobre tres competencias clave en las organizaciones centradas en el aprendizaje con la intención de evaluar y reforzar si fuera necesario:

- \_La inteligencia contextual; la capacidad de la empresa para integrar la información de las diferentes plataformas de datos sobre el interior y el exterior de la empresa.

\_El autoconocimiento; el nivel de consciencia sobre los componentes diferenciales y permanentes de la identidad, así como los antecedentes relevantes en su proceso evolutivo y su influencia en el PARADIGMA para enfrentar el futuro.

\_La relacionalidad; la fortaleza de los vínculos que mantienen unidos a los componentes del sistema organizativo y a este con los agentes implicados o concernidos por la actividad de la empres en su entorno.

FASE 2.- Evolución de los marcos mentales sobre la función directiva.

El objetivo, aquí, es lograr un cambio de paradigma sobre el rol del liderazgo, que comienza con la identificación de las dimensiones del aprendizaje organizativo que favorecen el dinamismo organizativo y su relevancia en relación al protagonismo del conocimiento en el modelo de negocio para centrar en ellos el rol del liderazgo.

El reto es liberar a la organización de los obstáculos organizativos (normas, procesos) que limitan la colaboración en la gestión del conocimiento.

En esta fase se necesita construir un relato basado en los motivos que justifican el cambio del paradigma y los resultados esperados en relación a la creación de un liderazgo inteligente, responsable y distribuido

FASE 3- Indagación en busca de las manifestaciones del verdadero propósito corporativo en el entorno y en la dinámica evolutiva de la organización.

Se trata de crear o clarificar un concepto capaz de integrar información de la experiencia histórica de la empresa con las aspiraciones individuales y el entendimiento de los escenarios de futuro, así como identificar los rasgos diferenciales de las

contribuciones pasadas y actuales que siguen teniendo sentido para definir escenarios futuros.

Esta fase consiste, en realidad, en un proceso de deliberación que sirve para definir una visión compartida, entendida como la voluntad colectiva.

Solo si existe esta visión colectiva se puede distribuir el liderazgo al conjunto de la organización. De este modo, la distribución del liderazgo está orientada a favorecer la gestión colectiva del conocimiento, que a su vez se orienta por el principio de contribución al propósito organizativo.

#### FASE 4.- Creación de un sistema de gobierno.

La visión centrada en el propósito promueve “conversaciones” transformadoras dentro de un sistema de gobernanza que promueve la autonomía y la rendición de cuentas.

El proceso de análisis e intervención desarrollado en las tres primeras fases era de naturaleza cognitiva. En esta fase es en la que se modifica la conducta colectiva de la organización como resultado de la influencia del liderazgo distribuido, inteligente y responsable.

La influencia del liderazgo se materializa en tres roles principales

\_Abrir caminos: acciones de reflexión sobre:

- Los rasgos de nuestra identidad que dan un sentido diferencial al trabajo de cada uno.
- Los obstáculos a la colaboración y sus efectos en el rendimiento.

\_Alinear: elaboración de materiales de síntesis sobre

- La manera en que entendemos cómo actúan nuestras capacidades de aprendizaje y las consecuencias de nuestras “elecciones” con respecto a ellas
- Cómo reforzar el sentido vital de la Misión y la contribución del trabajo de cada uno al desarrollo
  - Personal
  - Organizativo
  - Impacto social

\_ Asumir la responsabilidad como modelo de conducta

- La Alta Dirección se compromete a superar el “gap de ejecución” en las tres capacidades dinámicas.

\_ Corresponsabilidad y habilitación en el ajuste mutuo

- La delegación del poder de decisión se explicita por su utilidad para la misión.
- Esta narrativa se vincula a procesos de escucha sobre la nueva responsabilidad y sus implicaciones en las responsabilidades de otros.

\_ Nuevo sistema de compensación y reconocimiento

- Se reconoce la contribución significativa desde el punto de vista de la Identidad.
- Se retribuye de forma coherente y proporcional.

\_ Habilitar: activamos la inteligencia colectiva

- El modelo de gestión se centra en la definición y actualización colaborativa de las áreas cruciales de acción que en cada momento nos acercan a nuestra misión.
- El modelo de negocio y los sistemas de análisis y asignación de recursos son coherentes con este nuevo enfoque gerencial.
- Las expectativas de rendimiento se definen de manera realista y ambiciosa

- A partir de información significativa y completa recogida de manera colaborativa y corresponsable.
- Sobre la base de la “confianza inteligente” en el compromiso individual.

El sistema de gobierno se completa mediante el desempeño de las disciplinas de la ejecución, que dotan a la organización de una flexibilidad que no tiene la planificación y el control:

- Definimos compromisos colectivos de cambio que definen retos individuales.
- Ubicamos los retos en el nivel de transformación correspondiente y dimensionamos objetivos e indicadores de logro:
  - Mejora de la calidad.
  - Reposicionamiento.
  - Innovación.
- Creamos un sistema de seguimiento significativo.
- La corresponsabilidad empieza y termina con la rendición de cuentas.

FASE 5.- La última fase consiste en la creación de un ecosistema de aprendizaje orientado a la gestión del conocimiento.

Es a través del aprendizaje como la empresa garantiza la coherencia de su conducta con su posicionamiento diferencial y su consistencia en el tiempo.

Coherencia y consistencia son requisitos para la flexibilidad que garantiza la permanencia del vínculo de la empresa con sus stakeholders, el principal recurso que nos permite asumir con confianza el reto de innovar de manera continua para mantener la capacidad de crear valor a pesar de la fragilidad y la incertidumbre que caracterizan al mercado y a la sociedad actuales.

### ***9.3.2. Crear un Ecosistema de Aprendizaje***

Las tres funciones de modelo Sapiens en la gestión del cambio: comprensión, diseño e innovación (conectar con el modelo completo de desarrollo del conocimiento de Lonergan y otros) para crear un ecosistema de aprendizaje.

El proceso de intervención cultural se basa en tres procesos que, además de su contribución dentro del modelo lograr resultados específicos:

- Pr1. El diseño de nuevas experiencias para el cliente-usuario a partir del histórico de logros de la empresa, la consciencia de su impacto social y el entendimiento de los principios de conducta en los que se basa la creación de valor.
- Pr2. La transformación de la experiencia del cliente-usuario en un proceso de relación en el que tanto la tecnología como el personal de contacto son elementos facilitadores del verdadero elemento diferencial; la participación del cliente-usuario y de todos los actores implicados o concernidos.
- Pr3. La ampliación del impacto de la experiencia en la transformación de los hábitos del cliente-usuario en otros procesos de consumo o de interacción-aprendizaje.

Cada uno de estos procesos requiere una intervención que garantice el alineamiento de todos los agentes clave en el proceso de interacción-aprendizaje-transformación a partir de tres principios:

- Pi1. Asegurar un despliegue tecnológico inteligente, sostenible e integrador.
- Pi2. Facilitar a todos los actores implicados y concernidos la consciencia del impacto de la experiencia en sus marcos mentales y en su capacidad de aprender.
- Pi3. Centrar el proceso de transformación en la gestión del talento tanto individual como colectivo.



Sabemos que nos enfrentamos a la resistencia natural al cambio, por eso necesitamos actuar de forma sistémica sobre un conjunto de procesos.

Esos procesos tienen que estar integrados en un ecosistema de aprendizaje capaz de usar el conocimiento para combinar, reconfigurar o transformar los recursos y generar activos intangibles con la intención de responder a las necesidades cambiantes del cliente-usuario, que también se integra en el proceso de cambio como agente de su propia transformación.

Solo este ecosistema de aprendizaje colectivo hará posible la creación de un valor diferencial que permita crear modelos de negocio dinámicos que aseguren el dinamismo necesario para garantizar la sostenibilidad de la empresa.

En esta fase aplicamos las tres partes del modelo Sapiens a la creación de un ecosistema de aprendizaje y, por tanto, de un modelo organizativo dinámico en el que la función de la Alta Dirección es promover el talento colectivo (inteligencia generadora).

**Tabla 25.**

*Plan de trabajo para crear un ecosistema de aprendizaje*

Fase I. Comprender el contexto como punto de partida para la innovación	
<b>OBJETIVO:</b>	Identificar y eliminar los obstáculos
FASE I_01	Estudio de buenas prácticas en la empresa en relación a la superación de barreras para la mejora y la innovación
Entender las oportunidades y las barreras mentales para incrementar el valor de uso de los recursos a partir de la orientación del propósito organizativo.	Bench-marking
	Análisis sistémico de la estrategia de servicio: Identificación de elementos, relaciones, procesos e indicadores de impacto
	Estudio de percepciones y actitudes:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hábitos</li> <li>▶ El paradigma detrás de los procesos recurrentes (marcos mentales)</li> <li>▶ El paradigma empresarial: marcos mentales sobre la función directiva y la gestión de la innovación</li> <li>▶ Búsqueda de nuevos marcos mentales</li> <li>▶ Entendimiento de la capacidad de la tecnología disponible para generar nuevas posibilidades de crear valor</li> </ul>
FASE I_02	Capacidad del servicio
Hacer un diagnóstico sobre el nivel actual de aprovechamiento de oportunidades con relación a las necesidades, valores y expectativas del cliente-usuario y de otros agentes implicados o	Necesidades y expectativas de desarrollo local susceptibles de generar impacto desde la empresa
	Expectativas de los agentes implicados y concernidos
	Factores limitantes y evaluación del riesgo de la pérdida de valor desde el punto de vista de la viabilidad del negocio
	Evaluar el sistema de aprendizaje colectivo

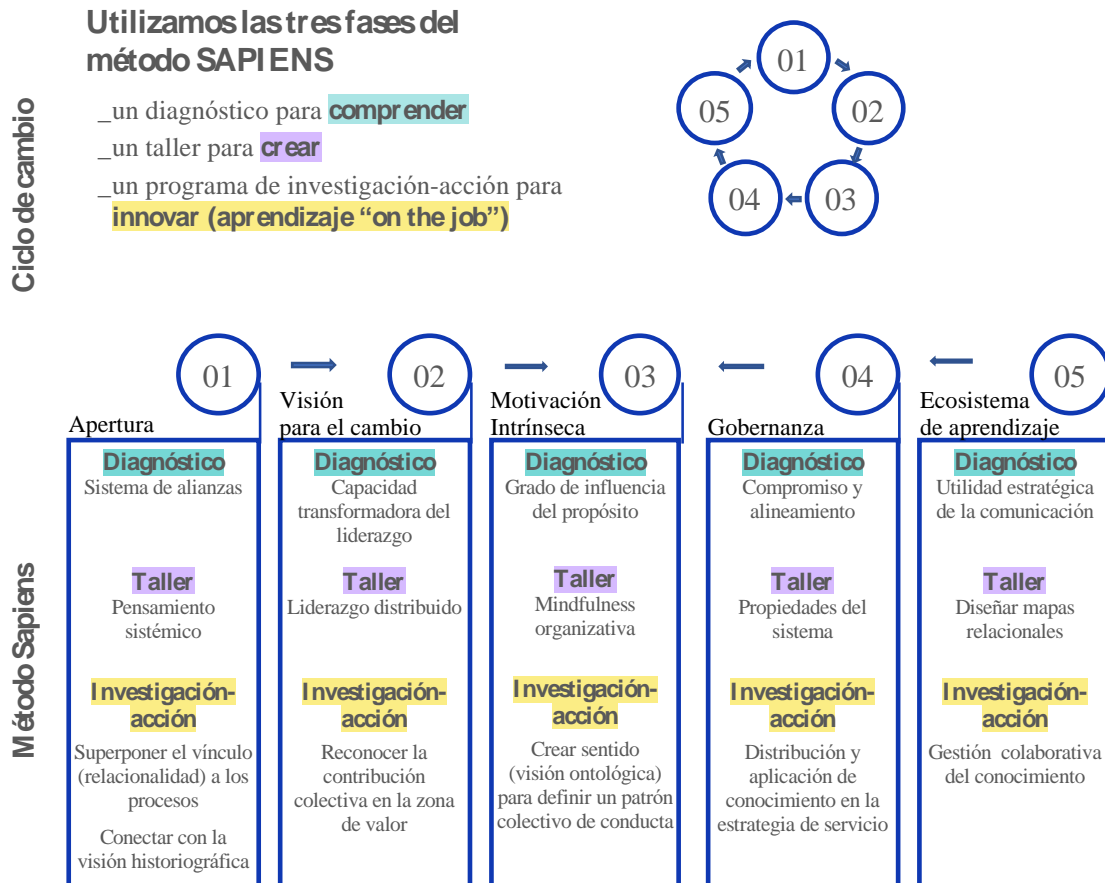
FASE II. Crear	
OBJETIVO: Diseñar un sistema para la inteligencia colectiva	
FASE II _01	Identificar los conceptos que orientan el diseño de actividades clave para reforzar la estrategia de servicio
Definir los conceptos y las claves de acción para transformar el modelo a partir de la cultura de la empresa y de su entorno	Elaboración del “cuerpo de conocimiento” y mapas de información para la creación de contenidos que faciliten la socialización y externalización del conocimiento tácito (tanto en su dimensión técnica como cognitiva)
	Aprendizaje experiencial basado en el cuerpo de conocimiento tácito
	Aprendizaje experiencial sobre pensamiento sistémico
FASE II _02	Intervención eliminar la resistencia:
Estimular y orientar la participación para ejecutar el plan de cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Actividades de aprendizaje colaborativo: co-producir y aplicar conocimiento para diseñar prototipos capaces de materializar la visión (por conceptos)</li> <li>▸ Creación de sistemas para compartir el conocimiento</li> <li>▸ Sistemas de absorción-distribución de información del exterior</li> </ul>
	Diseño de escenarios futuros a partir del impacto previsible de los prototipos
	Establecer un plan de acción para promover el cambio que defina áreas cruciales, tareas, responsabilidades y un sistema dinámico de seguimiento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Identificar las actividades susceptibles de intervención</li> <li>▸ Diseño de procesos</li> <li>▸ Diseño del plan de acción y seguimiento</li> </ul>

FASE III. Innovar	
OBJETIVO: Movilizar los recursos que estimulan y orientan la innovación continua	
FASE III _01	Configuración de recursos para acelerar y automatizar la gestión de información
Ejecución del plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Poner a prueba los sistemas de interacción necesarios para que el cliente-usuario acceda a esos recursos en tiempo real y de acuerdo con el ciclo de vida de la información</li> <li>▶ Integrar estas interacciones en el conjunto de la estrategia de servicio y el modelo de negocio</li> </ul>
	Ampliación de la comunidad de aprendizaje aprovechando todas las posibilidades tecnológicas
FASE III _02	Evaluación del cambio:
Aprender de la experiencia para promover la innovación continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nivel y efectos transformadores de la participación en la comunidad de aprendizaje</li> <li>▶ Incremento de la satisfacción de los agentes</li> <li>▶ Incremento del impacto social</li> </ul>
	Evaluar la evolución del sistema de aprendizaje colectivo
	Estudio de percepciones y actitudes en la participación del cliente-usuario, así como de los agentes implicados y concernidos en relación a:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reconocimiento y prescripción de marca</li> <li>▶ Consumo</li> <li>▶ Demandas de información</li> <li>▶ Aportación de conocimiento</li> </ul>
	Dinámica de cierre del proyecto para hacer consciente el proceso de cambio colectivo
	Análisis de resultados
	Diseño del modelo
	Difusión
	Diseño del plan de continuidad del proyecto

*Fuente:* Elaboración propia

Figura 19.

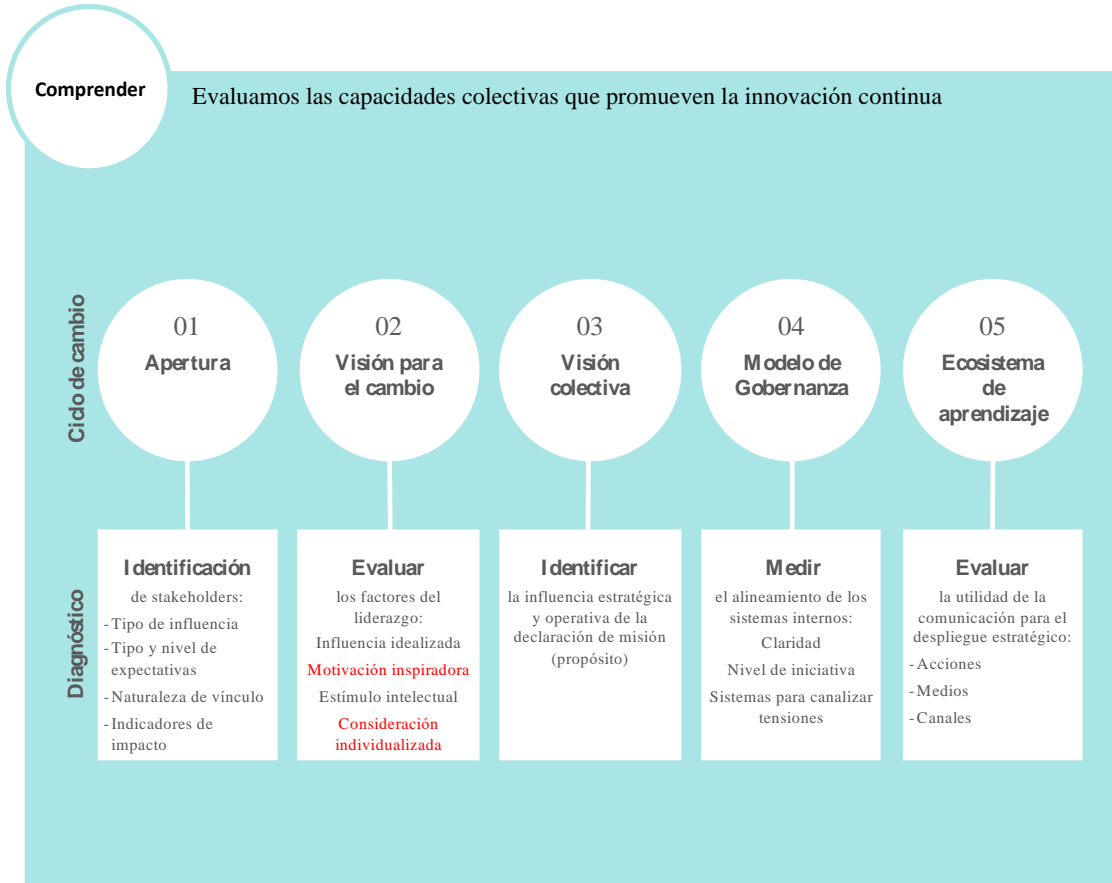
Visión general de la aplicación del método Sapiens



Fuente: Elaboración propia

**Figura 20.**

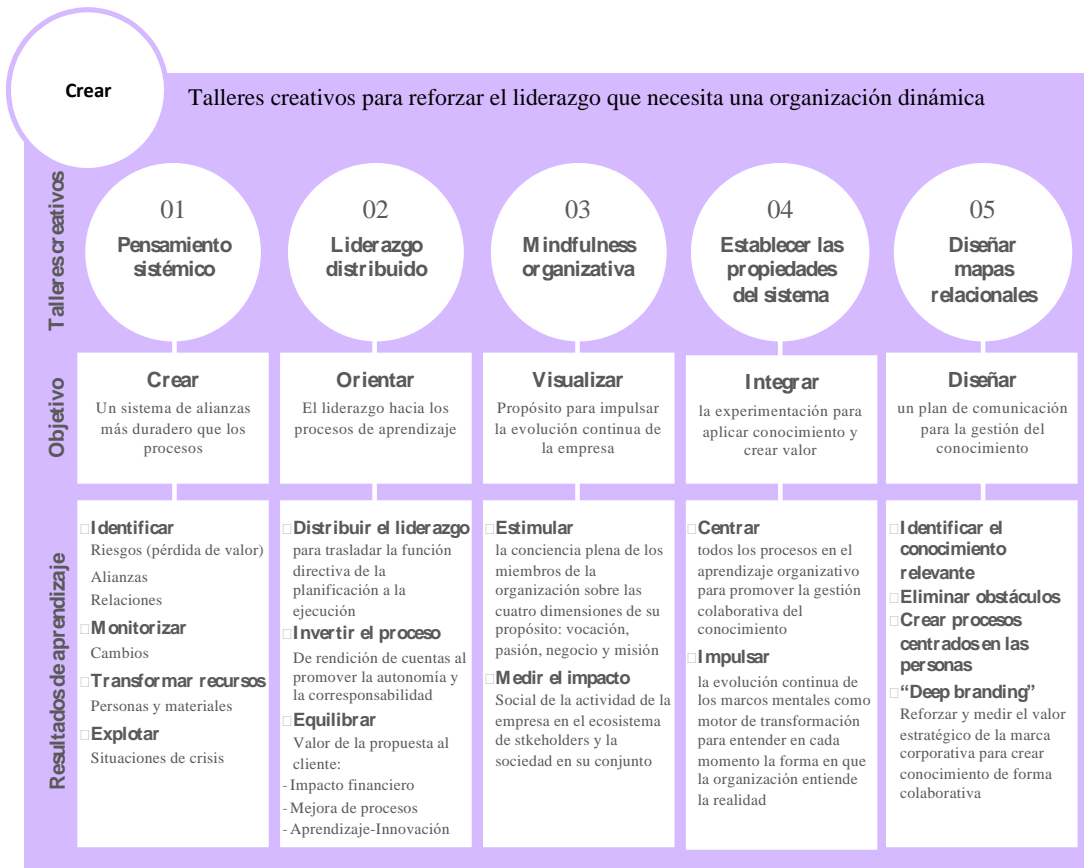
*Fase de diagnóstico del método Sapiens*



*Fuente:* Elaboración propia

**Figura 21.**

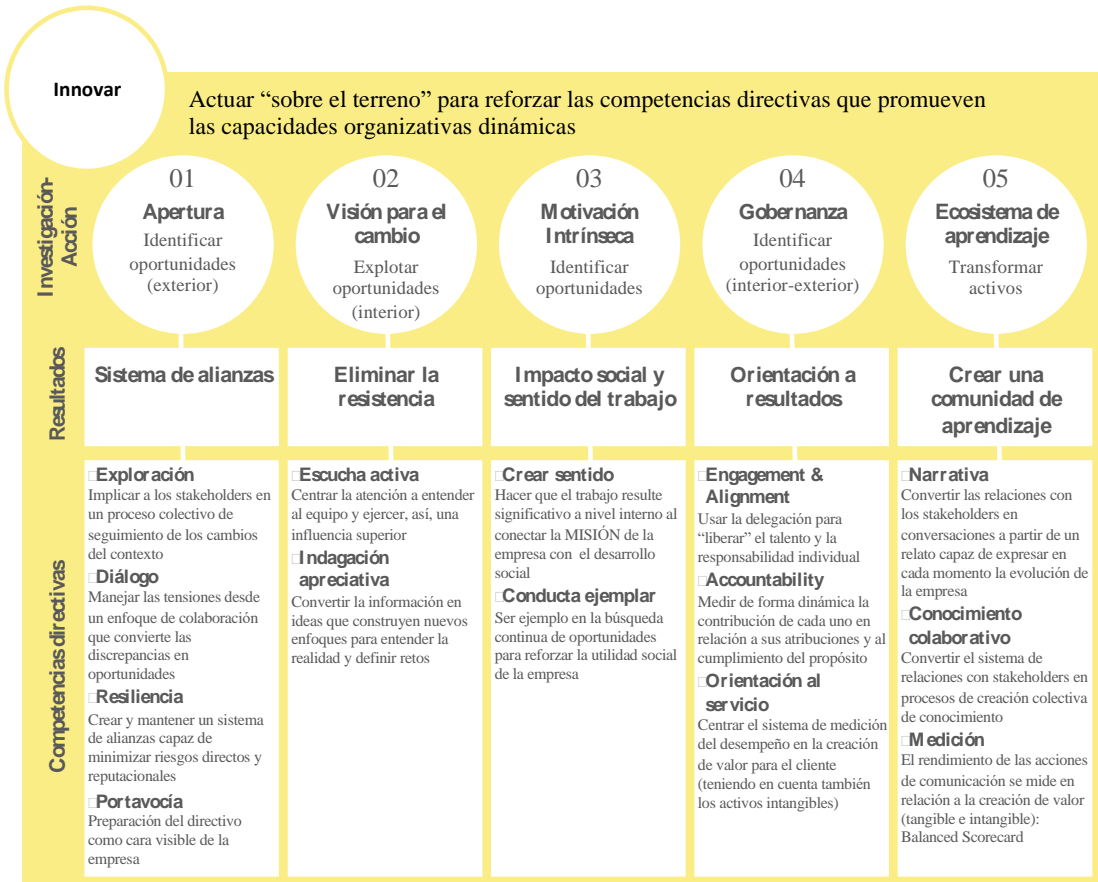
*Fase de diseño del método Sapiens*



*Fuente:* Elaboración propia

**Figura 22.**

*Definición de objetivos de innovación del método Sapiens*

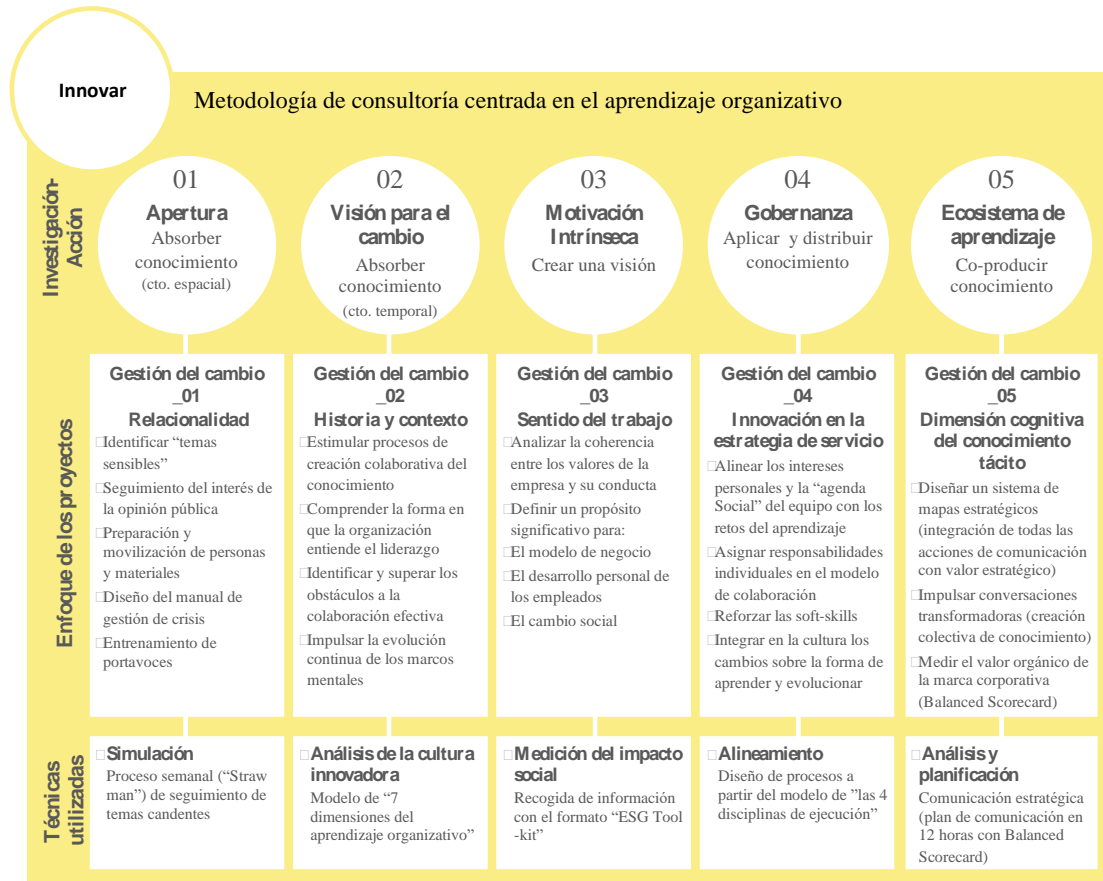


*Fuente: Elaboración propia*



**Figura 23.**

*Metodología para promover la innovación del método Sapiens*



Fuente: Elaboración propia

**9.4. Preparación de la Intervención: Estudio Inductivo**

**9.4.1. Descripción**

El estudio de caso sobre la empresa Leroy Merlin nos ha permitido comprobar la influencia de un modelo de liderazgo distribuido, inteligente y responsable a partir de un propósito corporativo en la creación de una cultura innovadora, mediante la generalización de la confianza (Ferres et al., 2008) y la colaboración (Cross et al., 2011; Davis y Eisenhardt, 2011) como resultado de una relación directa de los empleados con

la alta dirección (Knezović y Drkić, 2021), que lleva a cada individuo a pensar no solo en su interés particular sino también en el interés común (Bass, 1996).

A partir de estos resultados y su contribución a la definición de las categorías conceptuales de nuestro modelo, hemos diseñado un cuestionario autoadministrado que nos ha permitida hacer una recogida de datos cuantitativos mediante escalas y seis preguntas con respuesta abierta para conocer la visión de los 20 individuos participantes.

Queremos, de este modo, contrastar los resultados de nuestro análisis empírico con un método cualitativo que nos aporte información sobre cómo se comportan en el contexto organizativo los elementos del sistema de interacciones que resultan determinantes en la gestión del conocimiento.

Este estudio nos ha permitido identificar los diferentes efectos del conocimiento tácito y explícito en los resultados de la innovación (Hidalgo-Peñate et al., 2019), los diferentes niveles de relevancia de la agilidad en el modelo de negocio (Oliva et al., 2019), la influencia del dinamismo organizativo en las capacidades dinámicas (Bocken y Geradts, 2020), la relevancia del dinamismo del entorno (Yuan et al., 2021), o la influencia de la visión común y la cohesión de los equipos (García-Morales et al., 2011),

#### ***9.4.2. Desarrollo Metodológico***

Este nuevo estudio de carácter inductivo consiste en la recogida de información que servirá para completar el diseño de estudios longitudinales desde el enfoque investigación-acción (Charmaz y Thornberg, 2020).

Necesitamos, por tanto encontrar referencias que faciliten el entendimiento de la complejidad de cada organización y faciliten la identificación de oportunidades para activar los los mecanismos de motivación y coordinación adecuados para avanzar en la

gestión de la empresa como un sistema adaptativo complejo y facilitar de este modo el dinamismo organizativo (Asif, 2019).

El modelo de trabajo no se ha diseñado para cambiar la cultura corporativa, algo que en sentido estricto es imposible, sino para poner el dinamismo de la cultura al servicio del cambio necesario para promover la innovación continua.

La influencia de la cultura se materializa a través de procesos de comunicación que son capaces de crear sentido a nivel colectivo e individual.

Así es como la comunicación como herramienta para la gestión del conocimiento pasa a ser parte de la responsabilidad de la alta dirección y convierte en un factor relevante en el diseño de la organización reemplazando o compensando otros instrumentos de coordinación como la centralización o la estandarización de procesos. La descentralización y la autonomía no son valores absolutos ni estáticos y dependen del contexto.

El conocimiento que permite crear nuevos productos y servicios no es el mismo que el que se necesita para impulsar el proceso evolutivo de la organización; la manera de producirlo y aplicarlo tampoco. Por eso es imprescindible entender qué es el conocimiento tácito y su dimensión cognitiva.

La evolución cultural de la organización requiere grandes cantidades de conocimiento tácito, que se produce y socializa mediante la experiencia relacional.

Así se construye también la identidad, cuyo dinamismo e influencia en la conducta están directamente influidos por la capacidad de explicitar el conocimiento tácito que resulta de la experiencia introspectiva y de la relacional.

Entender como entendemos (aprender a aprender) supone explicitar gran parte de ese conocimiento tácito y conectarlo con el conocimiento explícito que proviene del contexto o del interior de la organización. La capacidad de adaptación y de innovación para responder a las demandas, presiones o necesidades del mercado y la sociedad dependen, por tanto, de ese proceso continuo que nos permite aprender a aprender.

A pesar de que gran parte de los procesos que se necesita impulsar para promover el aprendizaje organizativo requieren de conocimiento experto sobre la gestión de la comunicación, también requieren del desempeño de roles de liderazgo que han de ser iniciados por la Alta Dirección y trasladados a partir de su ejemplo a la conducta de liderazgo del conjunto de los miembros de la empresa.

Las “conversaciones” de las que se habla en el modelo son procesos de comunicación bidireccional en los que se intercambia información relevante desde el punto de vista del trabajo; no se deben confundir con conversaciones de tipo “social”.

Los procesos de análisis que se incluyen en el modelo sirven también para diseñar herramientas a medida. De ellas depende la efectividad de la comunicación en el contexto organizativo.

Para la medición de la variación del liderazgo hacia el nuevo paradigma se utilizarán los indicadores que nos permiten medir las capacidades interfuncionales de coordinación y cohesión:

El modelo de trabajo está estructurado en tres fases sucesivas:

El primer paso es abrir la organización para reforzar la consciencia de la empresa sobre el momento en que se encuentra con relación a su desarrollo orgánico, lo que

consiste en un proceso de comprensión de la realidad diferencial que es empresa en su entorno y en el contexto de su proceso evolutivo (apertura, colaboración y confianza).

El segundo consiste en el diseño de una organización humanocrática, centrada en los principios sobre los que se diseña una estructura dinámica a partir de la dimensión cognitiva del conocimiento tácito (gobernanza por un propósito).

El modelo de intervención se completa cuando el funcionamiento y la evolución de la organización están centradas en un proceso de interacción (comunicación) que genera cambio e innovación continuos a partir de la gestión del conocimiento.

Los proyectos investigación-acción adoptarán la forma de estudios de caso mediante el seguimiento de la influencia de las acciones de intervención en los resultados de la innovación, no solo en cuanto a la creación de productos-servicios innovadores, sino también con relación al cambio organizativo y a la evolución del propósito.

Los estudios de caso nos permitirán, así, evaluar la relación los sucesivos hitos del proceso de transformación del liderazgo hacia el paradigma del liderazgo distribuido inteligente y socialmente responsable y el refuerzo de la capacidad de innovación de la empresa.

Para la medición de la variación del liderazgo hacia el nuevo paradigma se utilizarán los indicadores que nos permiten medir las capacidades interfuncionales de coordinación y cohesión (Camisón et al., 2022) distintivas de la empresa según el sistema de correspondencia con las cinco categorías de análisis e intervención de nuestro modelo (apertura, confianza, colaboración, propósito-gobernanza y gestión del conocimiento) que describen la influencia del liderazgo y con el sistema de gestión del conocimiento, la quinta categoría de nuestro modelo.

Los estudios longitudinales nos permitirán crear un sistema de seguimiento a partir del análisis de la influencia de las categorías de nuestro modelo y los indicadores de medición de activos intangibles.

En este sentido, nos resultan especialmente útiles los indicadores para medir las capacidades interfuncionales de coordinación y cohesión según el sistema de correspondencia con las categorías de análisis de nuestro modelo (apertura, confianza, colaboración y propósito) que describen la influencia del liderazgo y con el sistema de gestión del conocimiento, la quinta categoría de nuestro modelo.

**9.4.2.1. Muestra y Recogida de los Datos.** El objetivo de participación que según el diseño metodológico necesitamos en esta fase es de 20 primeros ejecutivos con más de 10 empleados.

Por tanto, el primer paso de la depuración del grupo de participantes en el análisis empírico ha consistido en identificar a los individuos que dirigen empresas con menos de 10 empleados y aquellos cuyas plantillas tienen una alta rotación estructural.

La razón que motiva este criterio de selección es que se considera que para que la información cualitativa recogida en la entrevista resulte relevante tiene que estar referida a una experiencia de gestión que permita reflexionar sobre conceptos como dinamismo, continuidad en un contexto complejo.

Como resultado de la información recogida en las conversaciones mantenidas para depurar la muestra, se descarta a un individuo que manifiesta no desempeñar realmente el rol de primer ejecutivo a pesar de que formalmente tiene ese rol en su empresa familiar.

En sentido contrario, se decide incluir a 7 individuos que, a pesar de haberse identificado como directivos de empresas con menos de 10 empleados, se comprueba que

desempeñas funciones ejecutivas de primer nivel en organizaciones con plantillas estables de un tamaño mayor de 10 personas.

Por otro lado, se descartan 2 personas que manifiestan tener dificultades de agenda para participar en la entrevista a corto o medio plazo.

De este modo, se envía la invitación para participar en la entrevista y en la última recogida de datos sobre dimensiones cuantitativas a 28 primeros ejecutivos de PYMES.

En el plazo establecido para la recogida de datos y la realización de entrevista se consigue completar la participación de 20 directivos.

El método de recogida de información en esta fase ha sido la entrevista en profundidad, que se ha realizado mediante una conversación abierta a partir de un cuestionario semiestructurado.

El objetivo del instrumento es aflorar discursos que expresen la visión de los participantes sobre el rol directivo que ellos desempeñan y la manera en que lo hacen.

En concreto, el cuestionario incide en el sentido de responsabilidad inherente a la función directiva, la manera en que ha evolucionado y cómo está condicionada por el reto de la innovación y la gestión del conocimiento.

Dada la relevancia del cuestionario para la contextualización de la fase cualitativa del estudio hemos considerado conveniente presentarlo en este capítulo en lugar de hacerlo como Anexo “G”.

**9.4.2.2. Tratamiento de los Datos.** Aunque en el informe de resultados se presentan y se analizan como datos cuantitativos que son, también resultan de utilidad

como contraste de las seis preguntas incluidas para realizar un análisis de contenido de los discursos de los participantes.

Así, el cuestionario recoge datos cuantitativos mediante escalas para conocer la valoración que los veinte directivos participantes hacen sobre la relevancia y el nivel de efectividad percibido 10 conceptos gerenciales relevantes en la relación entre el liderazgo y el aprendizaje organizativo, sobre el desempeño real en su organización a nivel individual, de equipos y organizativo y sobre otros aspectos relacionados con la cultura innovadora.

### 1. Jerarquización y valoración de 10 conceptos gerenciales

Se realiza un análisis de Componentes principales y no se encuentra subestructura de los 10 factores ni a nivel conceptual (puntuación) ni a nivel de aplicación (nivel actual).

El Sentido de pertenencia es el factor más valorado seguido de la Apertura y la Diversidad., sin embargo, solamente el 25% reconoce tener buenos niveles en estos dos últimos factores.

Si nos fijamos en la parte baja de la tabla, Agilidad, Aprendizaje y Apertura resultan ser los menos relevantes para los directivos, aunque su valoración en el contexto de sus empresas alcanza niveles medio-altos en, al menos, un 40% de los casos.

**Tabla 26.**

*Priorización de los factores de diseño organizativo*

	Nivel Actual					Puntuación	
	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Mediana	Media
Sentido de pertenencia	0%	0%	25%	30%	45%	9.000	7.800
Apertura	0%	5%	35%	35%	25%	7.000	6.250



MODELO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

Diversidad	0%	0%	50%	25%	25%	7.000	6.250
Colaboración	0%	0%	15%	50%	35%	6.500	6.000
Compromiso	0%	0%	5%	60%	35%	6.000	5.900
Participación	0%	5%	35%	35%	25%	5.500	5.050
Reconocimiento	0%	0%	45%	40%	15%	5.000	5.400
Agilidad	0%	5%	30%	25%	40%	5.000	4.950
Aprendizaje	0%	0%	30%	50%	20%	3.500	4.250
Autonomía	5%	0%	35%	30%	30%	3.000	3.150

*Fuente:* Elaboración propia

En cuanto a la relación que mantienen, solamente el aprendizaje, según la visión del directivo, tiene una relación estadísticamente significativa (Rho de Spearman es significativo en el nivel 0,05) entre la puntuación y el nivel que se aplica (nivel actual). Podemos decir que a nivel poblacional esta relación se da en el 95% de los casos.

Reconocimiento y Aprendizaje son los únicos que se acercan a una relación moderada (0,5).

Sentido de pertenencia, Compromiso y Apertura mantienen una relación débil entre la valoración y la aplicación.

La Colaboración, Autonomía y Diversidad tienen una relación escasa. El factor Colaboración es más llamativo porque tiene una concordancia negativa, i. e., parecen tender a una relación indirecta: cuanto más lo valoro menos lo aplico.

Los factores Participación, Agilidad prácticamente no tienen concordancia (casi nula) entre su valoración (puntuación) y el nivel al que se aplica.

**Tabla 27.***Concordancia entre la priorización y el nivel real*

Rho de Spearman	Participación
-0,087	Participación
0,095	Agilidad
-0,129	Colaboración
0,213	Autonomía
0,232	Diversidad
0,263	Sentido de Pertenencia
0,288	Compromiso
0,351	Apertura
0,419	Reconocimiento
,463*	Aprendizaje

*Fuente: Elaboración propia*

## 2. Valoración del desempeño a nivel individual, de equipo y de organización

Mediante análisis de los estadísticos descriptivos y la prueba de Wilcoxon se han estudiado los factores Compromiso, Rendición de cuentas, innovación Continua, Conocimiento, Planificación y Ejecución de decisiones.

Se midió en una escala likert de 6 puntos, ninguna de las respuestas de los encuestados ha tenido la valoración de 6, i.e., nadie tiene una percepción de perfección en los aspectos tratados.

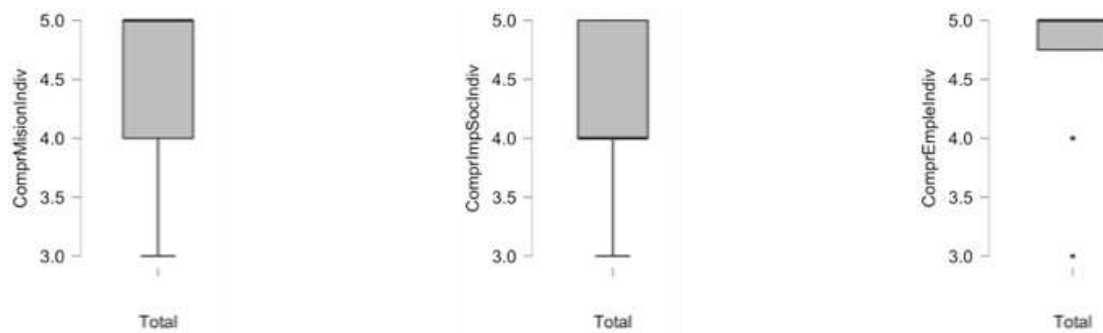
### \_Compromiso

Compromiso de la empresa a tres niveles (individual, nivel de equipos y como organización su conjunto) y con respecto a tres elementos: misión, impacto social y empleados.

A nivel individual, a pesar de que en esos 3 factores se valoran en puntuaciones altas, el compromiso con los empleados es en el que los directivos se ven más comprometidos (solamente el 15% se puntúan por debajo del 5).

**Figura 24.**

*El compromiso a nivel individual*

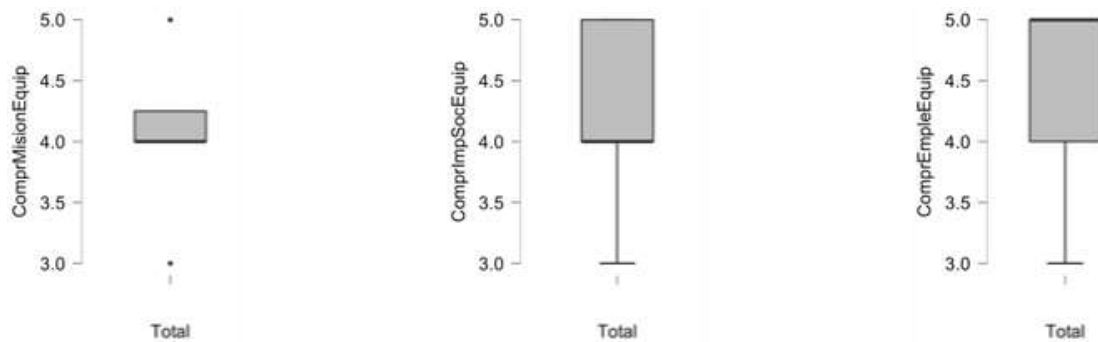


*Fuente:* Elaboración propia

A nivel de equipos el directivo percibe un menor compromiso con la misión (solamente uno puntúa 5) y esta diferencia es significativa estadísticamente con el compromiso con los empleados.

**Figura 25.**

*El compromiso a nivel grupal*

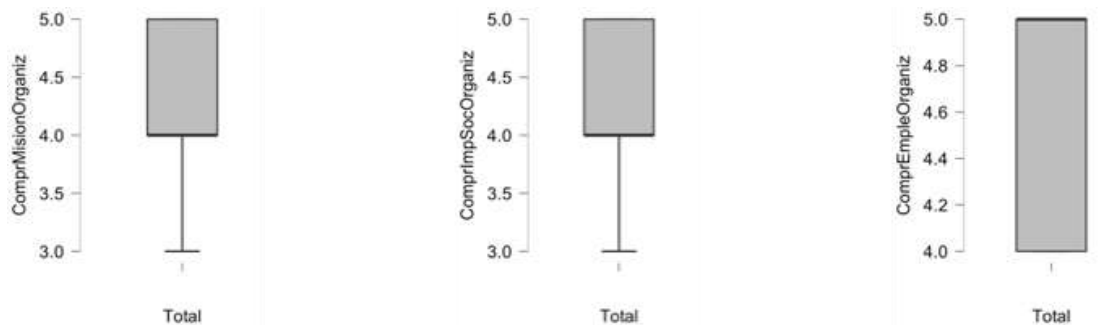


*Fuente:* Elaboración propia

A nivel de organización el directivo percibe de forma idéntica el compromiso con la misión y con el impacto social (50% puntúa 4 y el resto un 5). El compromiso con los empleados es algo mayor (25% puntúa u 4 y el resto un 5).

**Figura 26.**

*El compromiso a nivel de la organización*



*Fuente:* Elaboración propia

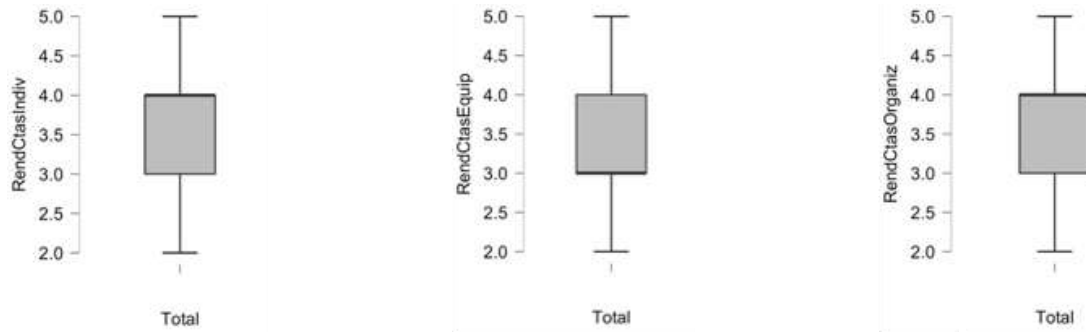
Rendición de cuentas

Prácticamente iguales a nivel individual y de organización, en ambos el 50% puntúa un 4 o menos. La rendición de cuentas a nivel de equipos es, según la prueba de

Wilcoxon, significativamente distinta y está por debajo de las anteriores, el 50% puntúa 3 o menos.

**Figura 27.**

*La rendición de cuentas*



*Fuente:* Elaboración propia

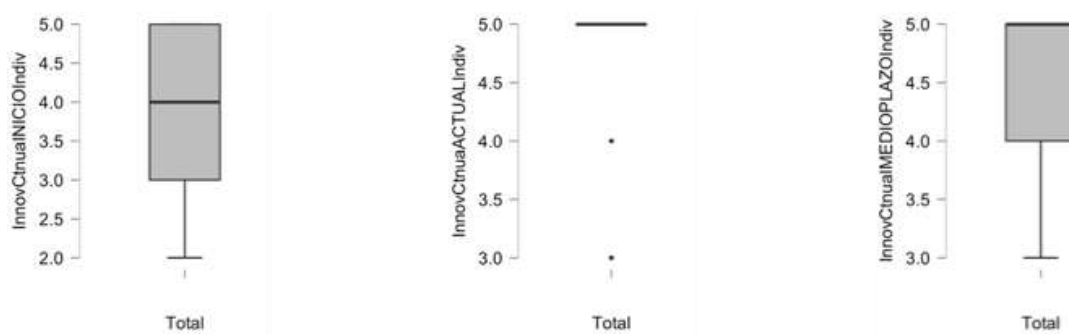
### 3. Consideraciones sobre la cultura innovadora

#### Innovación Continua

A nivel individual, según la prueba de Wilcoxon, la Innovación Continua desde el punto de vista individual en el inicio de la empresa es significativamente diferente a la actual o la que se espera a medio plazo. Mientras que el 80% dice estar en el más alto nivel en el momento actual y el 70% se ve en ese mismo nivel a medio plazo, sólo el 40% cree su empresa estaba en un nivel 5 en el inicio de la actividad.

**Figura 28.**

*La innovación continua a nivel individual*

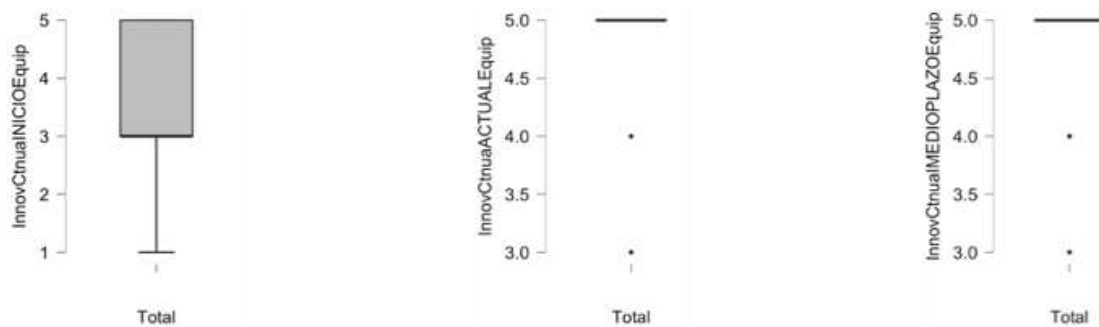


*Fuente:* Elaboración propia

A nivel de equipos, la innovación continua en el momento actual y a medio plazo es muy similar, en ambos sólo el 20% puntúa menos de un 5. Y es significativamente distinta a la que se tenía en el inicio de actividad donde el 65% puntúa menos de un 5.

**Figura 29.**

*La innovación continua a nivel de equipos*

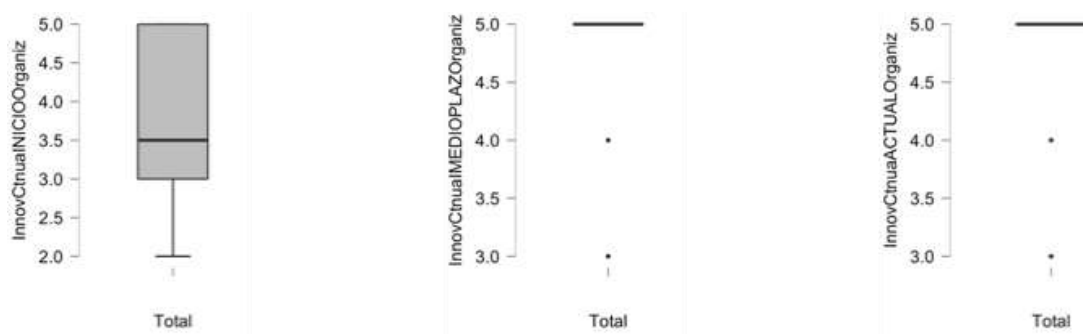


*Fuente:* Elaboración propia

A nivel de organización, la visión es similar al nivel de equipos: sólo el 15% puntúa menos de un 5 en el momento actual y a medio plazo y es significativamente distinta a la que se tenía en el inicio de actividad donde el 60% puntúa menos de un 5.

**Figura 30.**

*La innovación continua a nivel de organización*



*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 28.**

*Autoconcepto con relación a la innovación continua*

% puntuación máxima auto concedida (5 de 6)	Visión a nivel individual	Visión a nivel de equipos	Visión a nivel de la organización
Inicio	40%	35%	40%
Momento actual	80%	80%	85%
Medio plazo	70%	80%	85%

*Fuente:* Elaboración propia

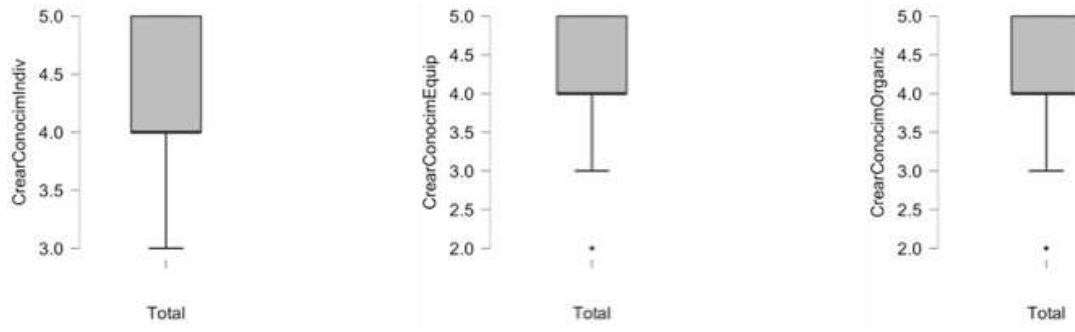
\_Conocimiento

Se ha estudiado el Conocimiento como la capacidad de la empresa para crear conocimiento y aplicarlo a la acción y como la capacidad de los equipos de la empresa para absorber conocimiento del exterior, producirlo en equipo y compartirlo con otros equipos o personas.

La capacidad para crear conocimiento es muy similar en los tres aspectos: a nivel individual, a nivel de equipos y a nivel el 80% puntúa 4 o más.

**Figura 31.**

*Capacidad para crear conocimiento*

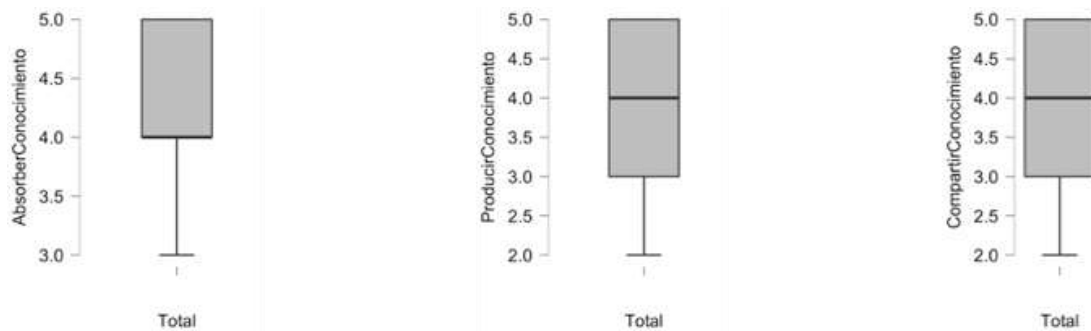


*Fuente:* Elaboración propia

La capacidad de los equipos para absorber conocimiento es, según la prueba de Wilcoxon, significativamente distinta de la capacidad para producir y para compartir. El 90% cree que sus equipos tienen una buena capacidad para absorber conocimiento (puntúan 4 o 5 esta capacidad). En la capacidad de compartir este porcentaje baja hasta 70% y hasta el 65% en el caso de producir conocimiento.

**Figura 32.**

*Capacidad para absorber, producir y compartir conocimiento*



*Fuente:* Elaboración propia

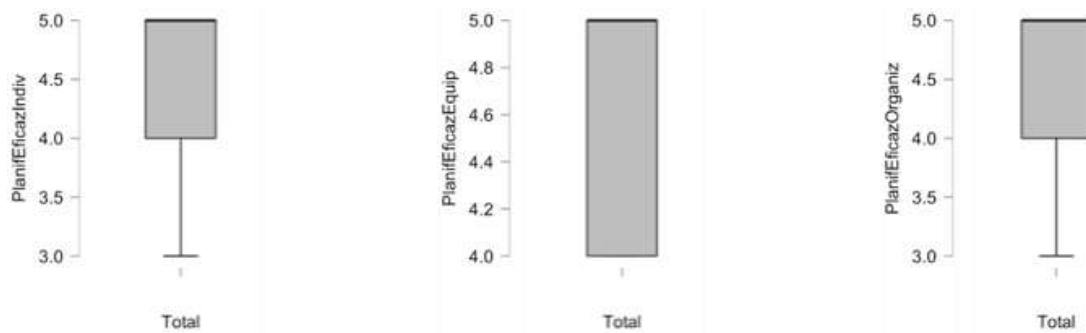


Planificación

Al menos el 90% piensa que una planificación eficaz tiene trascendencia en los resultados en cualquiera de los niveles. Lo único destacable en este aspecto es a nivel de equipos ya que todos valoran esa trascendencia entre 4 y 5 puntos.

**Figura 33.**

*Relevancia de la planificación en los resultados*



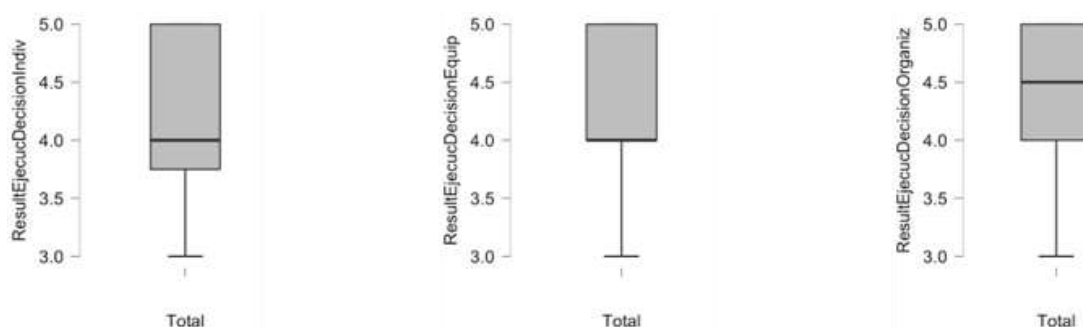
*Fuente:* Elaboración propia

Ejecución

El 95% valora que a nivel de organización los resultados están en juego en un nivel alto medio (4-5 puntos). Este porcentaje disminuye a medida que se centra el foco en la responsabilidad. Del 95% pasa al 90% cuando se ve a nivel de equipos, y de ahí al 75% cuando se valora a nivel individual.

**Figura 34.**

*Relevancia de la ejecución en los resultados*



*Fuente:* Elaboración propia

#### 4. Orientación del liderazgo

Los directivos que muestran una mayor orientación del liderazgo al aprendizaje se diferencian especialmente por un nivel más alto en las mismas dimensiones del aprendizaje (no la 4 y la 5).

##### —Análisis de los discursos

Se ha realizado un análisis de contenido de los discursos con los que los participantes responden a las preguntas abiertas sobre su visión con relación al cambio de la función directiva, su nivel de influencia, su contribución, la transformación personal experimentada y la evolución de la empresa.

Los resultados nos permiten identificar la orientación del liderazgo de cada uno de los participantes y poner, así, en contexto los resultados de la fase cuantitativa, tanto a nivel particular como general.

Se ha identificado una orientación del liderazgo a los rasgos del líder en 8 de los participantes, a la tarea en 4, solo en 1 a la persona y una orientación del liderazgo al

aprendizaje en 6 casos. En uno de los casos no se ha podido realizar el análisis de contenido por problemas en la recogida de la información.

El reducido número, 6 entre 19, de directivos cuyo liderazgo está orientado hacia el aprendizaje es coherente con los resultados del estudio cuantitativo, que evidencia un escaso desarrollo del aprendizaje organizativo en el nivel organizativo, nivel al que se refieren las preguntas abiertas del cuestionario.

Al análisis de las transcripciones mediante software nos confirma que los conceptos clave de nuestro modelo conceptual están presentes en los discursos de estos directivos, a diferencia de los otros participantes.

#### Específicas

- |                   |                  |                  |
|-------------------|------------------|------------------|
| - Talento         | - Entender       | - Cultura        |
| - Comunicación    | - Crecimiento    | - Independientes |
| - Capacidades     | - Distribuir     | - Compartir      |
| - Flexibilidad    | - Colaboración   | - Participación  |
| - Evolución       | - Motivación     | - Pertenencia    |
| - Propósito       | - Adaptación     | - Propiedad      |
| - Sociedad        | - ADN            | - Proactividad   |
| - Futuro (mañana) | - Orgánica       | - Contribuir     |
| - Aprendizaje     | - Respeto        | - Sueños         |
| - Compromiso      | - Reconocimiento |                  |
| - Stakeholders    | - Contexto       |                  |

#### Genéricas (Análisis del contexto)

- |          |              |
|----------|--------------|
| - Cambio | - Innovación |
|----------|--------------|

- |                       |                                  |
|-----------------------|----------------------------------|
| - Resolver conflictos | - Visión (del líder o colectiva) |
| - Tomar decisiones-   | - Responsabilidad                |
| - Jerarquía           | - Transformación                 |

**Tabla 29.**

*Discursos del liderazgo orientado al aprendizaje*

Orientado al Aprendizaje
Cambios en la función ejecutiva
1. No es que haya cambiado, sino que está en constante cambio. Hoy, la IA, la propia naturaleza del liderazgo está mutando. En cierta forma, percibo que la naturaleza humana, la empatía, la capacidad de entender al talento de la organización tendrá cada vez mayor importancia a la hora de hablar de la responsabilidad ejecutiva.
2. Aunque la desempeño desde el origen del proyecto, entiendo que la dinámica positiva del mismo en parte se ha debido a saber flexibilizar y adaptar determinadas decisiones
3. Sí, he ido aprendiendo de la experiencia, rectificando mis propios errores, aplicando nuevas metodologías de trabajo.
4. Si, la forma de comunicarnos, ahora es un liderazgo influyente, los puestos están mas adecuados a las capacidades individuales de cada persona. Se trabaja mas en la comunicación interna, en la captación del talento
5. Muchísimo, hemos pasado de "gestor" a "leader", de "misión" a "propósito", de gestión de riesgos a gestiones de certezas..., son unos ejemplos
6. Mucho. El mercado evoluciona continuamente y el cliente solicita nuevos servicios, productos y asesoramiento personalizado, siendo necesaria una adaptación continua.
Descripción de la responsabilidad que sientes por el desempeño de tu puesto y hacia quien
1. La responsabilidad es triple, en mi opinión. En primer lugar, hacia mi y hacia mi familia. En segundo lugar, hacia las personas que me ayudan a llevar a cabo el propósito de la

Orientado al Aprendizaje

organización. Y, en tercer lugar, hacia el conjunto de la sociedad, para construir un mañana juntos.

2. Mi responsabilidad es hacer entender a todo el equipo, lo que deben aportar en cada área para alcanzar la eficiencia conjunta. Hacer entender no significa decirles cómo tienen que hacer las cosas, sino darles las herramientas para cumplir sus objetivos porque se entiende que están capacitados para aportar soluciones.
3. La principal responsabilidad empresarial la tengo con mis clientes. Naturalmente, existe un segundo nivel aplicable a mis compañeros de trabajo y, finalmente, la responsabilidad aplicada a mí mismo: el trabajo realizado tiene que ser satisfactorio.
4. Mi desempeño es mi responsabilidad, continuo aprendizaje, liderar influyendo en los demás, para que todos influyan en si mismos y en el resto, teniendo en cuenta los sentimientos de las personas, innovando y comunicando para generar confianza en todos los sentidos
5. Como un compromiso hacia los "stakeholders"
6. En el desempeño de mi trabajo siempre he considerado la necesidad de una gran responsabilidad, con el cliente, con las personas que trabajan conmigo (mi equipo), con mi empresa y con la sociedad (influencia local y regional)

Transformación a nivel personal por la responsabilidad en la empresa

1. Sin duda, el cambio constante no puede tener lugar si no se evoluciona personalmente. La forma de ver las cosas, de adaptarme, la necesidad de aprender constantemente está ahí, es una pulsión que se ha ido acrecentando con el tiempo y que ha modificado la forma en la que entiendo la organización.
2. Al ser un proyecto en crecimiento y que está incorporando gente continuamente, la exigencia personal es continua y la transformación también para saber interpretar qué es lo que conviene y aprovechar todos los recursos que ofrece cada persona que incorporamos al máximo

Orientado al Aprendizaje

3. Muchas. Aceptar la responsabilidad de dirigir una empresa ha supuesto multitud de transformaciones profesionales: aprender a resolver conflictos, a compartir éxitos, a distribuir el trabajo, a buscar oportunidades. También, a nivel personal, ha existido un cambio en la importancia de los valores por lo que se rige mi vida y, por supuesto, a nivel familiar, he tenido que aprender a conciliar empresa y familia que no es sencillo.
4. Sí, ha supuesto y supone, conseguir objetivos, poder estar en constante aprendizaje, poder aplicar todo lo que aprendo a nivel personal y profesional, porque todo lo que se aprende por uno mismo o de los demás se puede aplicar al trabajo y a lo personal, tener un puesto e responsabilidad hace que sea organizada, resolutiva también a nivel personal y me ha dado mucha seguridad a la hora de tomar decisiones, he dejado de ser introvertida e insegura. Mi responsabilidad en la empresa hace que busque formación en áreas donde antes no me atrevía (comunicación) porque las considero imprescindibles para mi puesto, es necesario saber comunicar para liderar
5. Mas reflexión y menos actuación
6. Sí, desde el primer momento ha habido renunciaciones personales, en algunos casos muy importantes, dando más importancia al trabajo que a la familia. Muchas veces, en el momento, no te das cuenta de lo que te pierdes, la mayoría de las veces esa pérdida la ves medio plazo.

Mides tu contribución personal en el ejercicio de tu puesto a la misión de la empresa a su impacto social o a los empleados

--

Describe de manera general tu experiencia con respecto a los procesos de gestión del cambio en tu empresa

1. A veces tengo la sensación de que somos cambio. Somos una organización con poca jerarquía, relativamente plana y eso nos facilita, en parte, el asumir el cambio. Siempre intentamos que la colaboración en todo lo que hacemos esté presente y si no puede estar todo el mundo, ya que en ocasiones no es eficiente, la comunicación es fundamental

Orientado al Aprendizaje

2. Palomarejos Golf es un campo de golf que evoluciona, cambia y crece casi tan rápido como su césped. Continuamente evolucionamos con procesos de mejora y hacia nuevas fuentes de negocio, como son la restauración, el ocio, la venta de material deportivo, la organización de eventos... Nuestro padre tenía una frase que mantengo vigente "Dadme un tema y una semana para llevarlo a cabo". Y así pasamos de ser una finca agrícola a un campo de golf donde se celebran bodas.
3. El sector que nos ocupa es absolutamente innovador, y la empresa es tremendamente joven tanto a nivel de talento, incorporado como de dirección, por lo que la cintura para incorporar los cambios es muy rápida
4. La eliminación de las resistencias o su reducción siempre es un problema en la empresa. Mi modo personal de actuar cuando se aplican, intencionados, o producen, debidos a circunstancias externas, cambios en la empresa se compone siempre de un doble vector: a. ser explícito y meticuloso a la hora de explicar mi visión de los mismos. b. Incorporar a las personas y los equipos en los mismos.
5. Muy buena, me gusta que la empresa evolucione, los procesos de gestión del cambio son necesarios, nos ayuda en el trabajo del día a día y hace que nos sintamos integrados en el cambio que se está produciendo a todos los niveles, hace que nos sintamos motivados
6. Muy buenas, mi experiencia profesional en todas las áreas de alta dirección he tratado que el cambio y su adaptación fueran implícitas a la evolución necesidades y fuera parte del ADN de la organización. Hemos tratado que en paralelo también se gestionará por todos los profesionales la aversión al cambio de aquellos miembros de los equipos que existieren, considerando que son necesarios para la valoración del propio cambio y sus mapas de riesgo.
7. Nada es igual hace 5 años que hace 20 y nada es igual ahora que hace 5 años. Mi experiencia en la gestión de cambios solo la explico con actuaciones en 3 "C", Cercanía, Confianza, Conocimiento (información), que se deben aplicar con las 3 "R": Respeto, Reconocimiento del otro, Responsabilidad en lo propio. Mi experiencia es que en mi

Orientado al Aprendizaje

empresa "nunca nadie me ha pasado desapercibido", y otro driver es transmitir que no me debo a un shareholder sino a los stakeholders..

8. De manera muy positiva. La empresa nos aporta infinidad de información y formaciones que permiten la adaptación a los nuevos procedimientos, herramientas, exigencias y gestiona las necesidades que puedan existir en aquellas posiciones con cambios más "intensos". Un ejemplo claro ha sido la evolución del responsable logístico, en 2022, en todas las tiendas, a nivel empresa, con formaciones e información necesidad para su desarrollo.

Que factores consideras mas importantes para que tu empresa tenga un comportamiento dinámico

--

Que es lo mas importante que puedes hacer para que la conducta de tu empresa sea la que consideras conveniente

1. Crear el contexto adecuado. En organizaciones complejas la cultura no puede ser impuesta, tienes que facilitar el contexto para que esta emerja de forma orgánica.
2. Seguir poniendo en valor la capacidad de cada persona para que con las herramientas necesarias pueda tomar decisiones independientes, ágiles y eficientes en función de sus objetivos
3. Desde el punto de vista ético, dar ejemplo, en el más amplio de los sentidos: cumplimiento de horarios, participación en la resolución de los problemas, creer en lo que hago, compartir información... Desde el punto de vista empresarial: ser claro con las diferentes situaciones que vivimos, redistribuir responsabilidades y, finalmente, crear equipo.
4. Comunicar de manera eficaz para que todos los que trabajamos vayamos en la misma dirección, alineados en valores, cultura, misión. Generar confianza a través de la comunicación, aprovechar las fortalezas (capacidades) de las personas, gestionar bien las debilidades. Transmitir un liderazgo eficaz integrando y haciendo partícipes a todos los trabajadores en el día a día, para que sean más proactivos, activos, capaces de tomar decisiones, que sientan que son los responsables de cada una de sus funciones para que el



Orientado al Aprendizaje

compromiso con la empresa sea cada vez mayor, así se sentirán más motivados, lo cual evita la rotación de personal, cuanto más se retenga el talento más ganara la empresa.

5. Seguir creciendo en la implicación del sentido de pertenencia a la empresa, el compromiso y colaboración de todos los miembros con el resto del equipo, el aprendizaje continuo para ser el mejor en su área de trabajo y por supuesto ganarse la autonomía necesaria para hacer que la compañía funcione mejor y consiga sus metas por méritos en la aportación al equipo, su contribución al crecimiento orgánico, en valores y retorno a la sociedad. Nosotros tenemos como una de las metas más prioritaria contribuir con algo de retorno a la sociedad y mejorar la percepción, tanto del equipo como la nuestra, de las posibilidades de todos de contribuir al desarrollo profesional de algún miembro del equipo con cualquier discapacidad tratando de conseguir su incorporación total al mundo laboral. Esto creemos que mejora las capacidades individuales y de equipos.
6. Ser ejemplo y referente. Acercar los hechos a las palabras, los hechos a los objetivos y los objetivos a mis sueños..., y que sean conocidos por todos.
7. Mi empresa se encuentra en un proceso de cambio, innovación y transformación a nivel global que implica una transformación a nivel individual. Desde mi posición, hoy lo más importante, es la transmisión de estos conceptos de innovación y cambio, influyendo en los equipos para conseguir esa evolución que permita el crecimiento a nivel individual que, a su vez, repercuta en el crecimiento del grupo y, así, conseguir elevar el grado de profesionalización de la organización (el todo es la suma de cada individuo).

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 30.**

*Discursos del liderazgo orientado a la tarea*

Orientado a la Tarea
Cambios en la función ejecutiva
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En muchos. Desde mi entrada en la empresa todo ha cambiado y era el objetivo de mi contratación. Lo que se facturaba al año cuando entré a dirigir la empresa hasta el día de hoy, 9 años después, se factura al mes. Los beneficios anuales de la empresa son mayores ahora que la facturación completa de entonces. Esto hace que no tenga nada que ver mi puesto ni nada alrededor del mismo.</li> <li>2. Si, he ido adaptándome a la realidad productiva y comercial de mi empresa</li> </ol>
Descripción de la responsabilidad que sientes por el desempeño de tu puesto y hacia quien
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es una responsabilidad muy importante en dos caminos. Uno de ellos hacía los propios empleados, compañeros que han confiado en el proyecto y que sus vidas se han ido acoplando al buen camino de la empresa. El otro camino es hacia los socios. Y de nuevo de bifurca ya que por un lado mi responsabilidad es dar el mayor beneficio con las mejores prácticas, pero además de ello somos como empresa el brazo tecnológico de la empresa matriz que tiene depositado en nosotros todo el peso de su área de nuevas tecnologías y hoy en día es vital para su éxito. Y ahí estamos hablando de cerca de 300 millones de euros.</li> <li>2. Más corporativo y menos ejecutivo</li> <li>3. Es una responsabilidad propia y hacia mis colaboradores y trabajadores de la empresa. También al director general que deposito en mi su confianza</li> <li>4. La responsabilidad es muy importante sobre todo por los intereses de mis clientes.</li> <li>5. Como estar al servicio de mi equipo para que tengan todo lo necesario para el desempeño correcto de sus tareas.</li> </ol>
Transformación a nivel personal por la responsabilidad en la empresa
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Casi 10 años y más aún de 35 a 45 supone un cambio en la vida importante. Si a esto le unimos la necesidad de asumir una responsabilidad como la anteriormente expuesta día a</li> </ol>

Orientado a la Tarea

día, es evidente que todo alrededor va cambiando. La edad y ser conocedor de todo lo que supone que el trabajo vaya bien para quienes forman parte del proyecto hace que la presión sea alta.

2. Sí. Supone un reto personal, para conseguir los mejores resultados en mi empresa. Un ejercicio de resistencia a nivel personal.
3. Si totalmente, desde siempre he desempeñado puestos de alta dirección dentro de las organizaciones, esto ha acarreado desde la euforia de la juventud dirigiendo a personas con niveles académicos dispares y apostando por objetivos de excelencia difíciles de entender ahora. Pero que, si me han permitido comprender, con formación, estudio y análisis de nuevas técnicas evolucionar hasta hoy, actuando más alrededor de extraer las mejores capacidades de la persona, tanto en el ámbito personal como profesional y contribuyendo con mayor eficiencia y de mejor forma a la consecución de los objetivos finales de la organización. Por supuesto, que esto ha motivado errores, frustraciones y malos momentos, pero hoy los analizo desde la madurez y considero que el balance es más que positivo para mi y deseo que para una mayoría de los profesionales que lo han compartido conmigo.
4. Si. Los niveles de preocupación y estrés influyen en mi vida privada. Por otro lado, la exigencia del liderazgo me enriquece a nivel personal.
5. A nivel personal soy una persona muy responsable y lo llevo al ámbito empresarial de la misma manera, entiendo que con el tiempo también fluye la responsabilidad empresarial al ámbito personal.

Mides tu contribución personal en el ejercicio de tu puesto a la misión de la empresa a su impacto social o a los empleados

---

Describe de manera general tu experiencia con respecto a los procesos de gestión del cambio en tu empresa

1. Han sido años en los que la gestión del cambio ha sido muy potente. A día de hoy la generación de procesos sigue siendo algo en lo que estoy muy volcado ya que una vez

Orientado a la Tarea

hemos conseguido cierto volumen es la única manera de llevar la empresa a un nivel de calidad a la misma altura

2. Muy positiva. Es una empresa dinámica en donde los Directores colaboramos activamente en la gestión del cambio.
3. Al ser una entidad muy pequeña nos intentamos volcar en adaptarnos a los cambios y tendemos a apoyarnos todos de la adaptación a los mismos.
4. Salida de la zona de confort y gestión muy atenta del cambio

Que factores consideras más importantes para que tu empresa tenga un comportamiento dinámico

---

Que es lo mas importante que puedes hacer para que la conducta de tu empresa sea la que consideras conveniente

1. Dar ejemplo hacia abajo y comunicación directa de iniciativas con el CEO
2. Dar ejemplo, formación e información
3. Transparencia, ética y claridad en los objetivos

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 31.**

*Discursos del liderazgo orientado a los rasgos del líder*

Rasgos del Líder
Cambios en la función ejecutiva
1. Como todo en el mundo de la empresa, ha sufrido una evolución, que es natural, y los directivos hacemos partícipes a los equipos en la toma de decisiones.
2. Sí, en un primer momento el cargo era subsidiario con mi padre como Fundador del Grupo de Empresas y conmigo en una posición ejecutiva pero no de 'última decisión'. Después del fallecimiento de mi padre, asumo las labores plenas de dirección del Campo de Golf, junto con el resto de empresas del grupo (ITV Talavera y Parque Comercial El Golf)
3. Sí
4. Si, conforme he ido desarrollando la responsabilidad he ido ajustando mi modelo de liderazgo en función de los aprendizajes constantes que me ha permitido la Observación y el feedback que he ido teniendo o generando.
5. Por mi propia trayectoria profesional, he tenido que estudiar y posicionarme en las decisiones estrategias y, por tanto, de futuro. Esto ha supuesto que la coordinación y motivación en los equipos fuera totalmente adaptada, incluso disruptiva a lo que se necesitaba de unas empresas a otras, permitiéndome tener que analizar modelos y situaciones dispares que me han permitido un aprendizaje continuo y adquirir una capacidad de comunicación y transmisión de información y formación a los miembros de la organización, generando profesionales sin miedo al esfuerzo, al cambio e intentando que en un entorno de competencia se reconocieran las sinergias entre ellos
6. Si
7. VA CAMBIANDO CONSTANTEMENTE
8. Sí
Descripción de la responsabilidad que sientes por el desempeño de tu puesto y hacia quien

Rasgos del Líder

1. La responsabilidad es enorme, pero también muy motivadora. Sientes responsabilidad hacia las personas que conformamos la empresa, hacia tus clientes y proveedores. Y en mi caso, hacia la familia, pues somos empresa familiar.
2. Apoyo, generosidad, disposición y acompañamiento para crecer todos los componentes de la organización. Hacia todos y todas las personas que conforman el equipo.
3. Creo que un directivo no puede nunca pensar en singular, aunque la responsabilidad si lo sea. Siempre he tratado de canalizar mi análisis de desempeño hacia la empresa y su futuro, el equipo de profesionales como elemento prioritario para alcanzar estos objetivos estratégicos, intentando sacar lo mejor de cada uno y entendiendo un liderazgo que se estableciera siempre, en que no pasa absolutamente nada que otro sepa más que tú, aunque si en saber canalizar esa fuerza hacia la consecución y la aportación a los objetivos marcados de la organización, bajo la “autoritas”de la confianza en mi liderazgo implicándome siempre en que el esfuerzo es necesario y no temieran el impregnarse de querer su mejora continua profesional junto a empatizar y ayudarse como equipo.
4. Para mi es como si fuera un negocio propio, y la responsabilidad es tanto hacia los propietarios como hacia los trabajadores.
5. Responsabilidad máxima de ser la responsable de la supervivencia de la organización. Hacia clientes, empleados y mi familia

Transformación a nivel personal por la responsabilidad en la empresa

1. En mi caso no, porque gracias a la ayuda de mis padres pude ir adquiriendo esta responsabilidad y sentirme seguro de poder desempeñar mi función y lo que ello conlleva en cuanto a sacrificios.
2. Desde luego. Yo venía del mundo de la publicidad en una compañía internacional con importantes cuentas a mi cargo, pero dar el paso a la gestión directa y a la última toma de decisiones ha supuesto un importante proceso de madurez. El mundo del golf ha sido siempre un universo masculino en el que nunca me he sentido discriminada porque he

Rasgos del Líder
trabajado duro para estar a la altura de los grandes gerentes de campos que siempre me han tratado como una igual.
3. Sí, sin ninguna duda. Me ha hecho crecer como profesional y como persona permitiéndome desarrollar y entrenar diferentes competencias claves: pensamiento crítico, mejora en la toma de decisión, escucha activa, oratoria, gestión emocional o iniciativa.
4. Si. He aprendido a ser más reflexivo
5. Si, soy mucho más reflexivo, pausado...
6. Me ha hecho ser más humilde, para reconocer el valor de personas que me superan a nivel técnico y dar un paso atrás para "brillar" menos.
Mides tu contribución personal en el ejercicio de tu puesto a la misión de la empresa a su impacto social o a los empleados
--
Describe de manera general tu experiencia con respecto a los procesos de gestión del cambio en tu empresa
1. Positiva. Siempre que se plantean cambios en los procesos es porque hemos detectado que podemos mejorar. Los mismos se producen fruto del análisis, el debate interno, y las bondades que ofrece para la compañía y la organización el acometerlos.
2. Satisfactorio
3. Muy Fructífero y Enriquecedor.
4. Muy activa
5. Los procesos de gestión de las empresas están cambiando muy rápidamente, hay que ser muy proactivo si no quieres descolgarte
6. Hemos ido adaptándonos a los cambios, aunque falta que todos los empleados lo interioricen, y no recurran a lo que se ha ido haciendo siempre por comodidad.
Que factores consideras mas importantes para que tu empresa tenga un comportamiento dinámico
--

Rasgos del Líder

Que es lo mas importante que puedes hacer para que la conducta de tu empresa sea la que consideras conveniente

1. Imponer en mí mismo esa conducta. Todo parte de quien desea imponer esa línea.
2. Trabajar duro para no defraudar la confianza de las personas que confían en ti.
3. Rodearme de un buen equipo, profesional en cada una de las áreas de gestión que sean capaces de orientar mis decisiones. Consulto, valoro y tomo decisiones en función de sus recomendaciones. Open Mind. También vigilo situaciones y reconduzco cuando se requiere.
4. Liderar de manera ejemplar.
5. Dar Ejemplo con acciones y no con mensajes o palabras
6. Ser fiel y coherente tanto ante los propietarios como ante los trabajadores
7. Liderar con el ejemplo, enfocarme en las personas y su desarrollo, inspirar y ser positiva

*Fuente:* Elaboración propia



**Tabla 32.**

*Discursos del liderazgo orientado a la persona*

Orientado a la Persona
Cambios en la función ejecutiva
1. Muchísimo, sobre todo en la responsabilidad y la implicación de los trabajadores
Descripción de la responsabilidad que sientes por el desempeño de tu puesto y hacia quien
1. La responsabilidad es - en primer lugar- hacia las generaciones que me precedieron y que durante 175 años han preservado y cuidado la tierra donde hoy se asienta Palomarejos Golf. Después para las generaciones futuras, en este caso mi sobrino, que debe continuar con el desarrollo generacional de las diferentes fases del proyecto. En tercer lugar, con la sociedad y el medio ambiente que protegemos, mejoramos y enriquecemos.
2. Es una carga titánica, por la responsabilidad ante los clientes y la plantilla
3. Alta, y hacia los empleados y al consejo de administración.
Transformación a nivel personal por la responsabilidad en la empresa
1. Se mucho mas tolerante, receptivo y tranquilo
2. Como una toma de conciencia sobre la importancia de que las personas se sientan que forman parte de un todo común
Mides tu contribución personal en el ejercicio de tu puesto a la misión de la empresa a su impacto social o a los empleados
--
Describe de manera general tu experiencia con respecto a los procesos de gestión del cambio en tu empresa
1. Negativa, el personal es reticente a cualquier cambio
Que factores consideras mas importantes para que tu empresa tenga un comportamiento dinámico
--

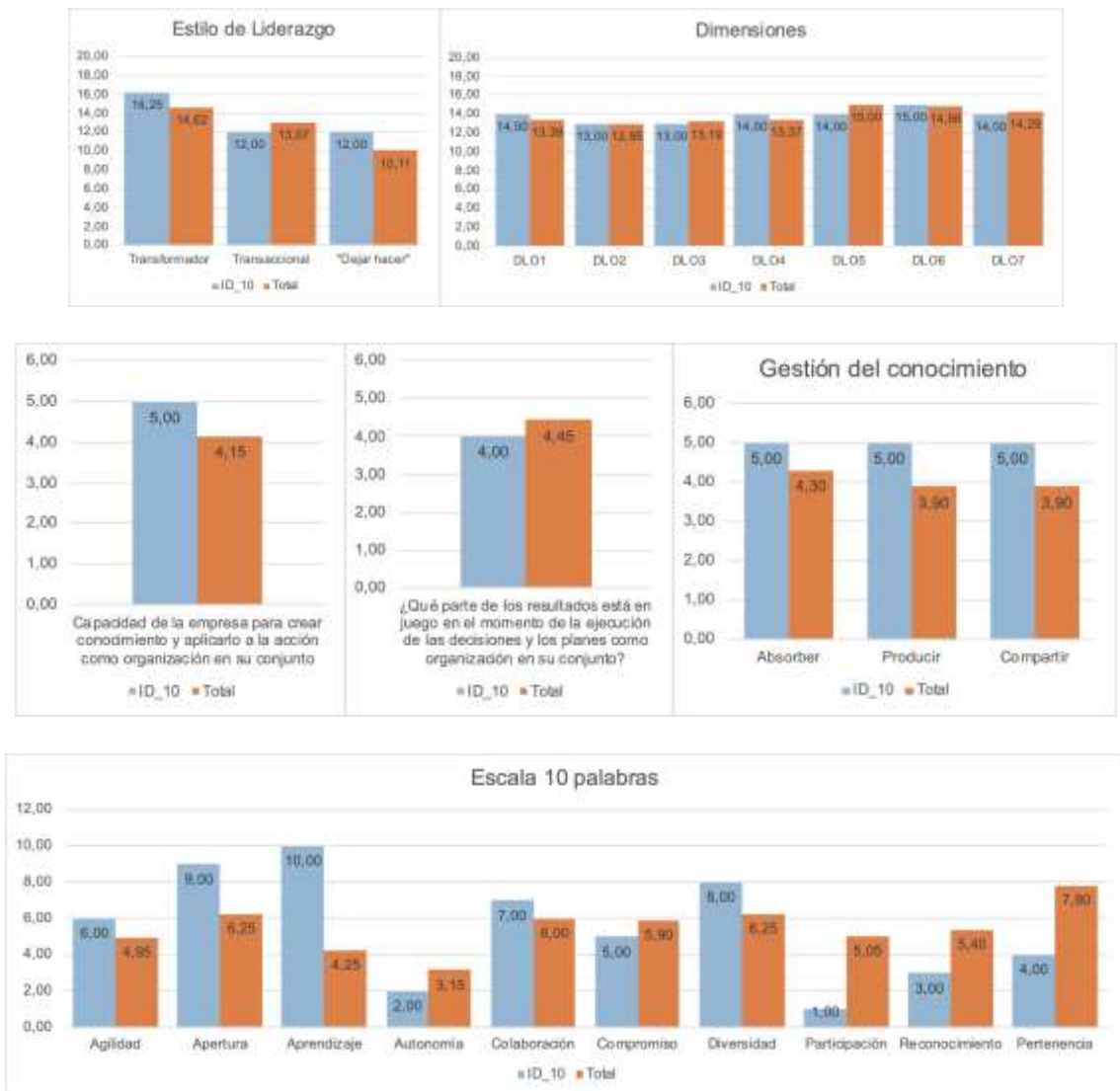
Que es lo mas importante que puedes hacer para que la conducta de tu empresa sea la que consideras conveniente

1. Formación
2. Que sea social y se preocupe

Fuente: Elaboración propia

Figura 35.

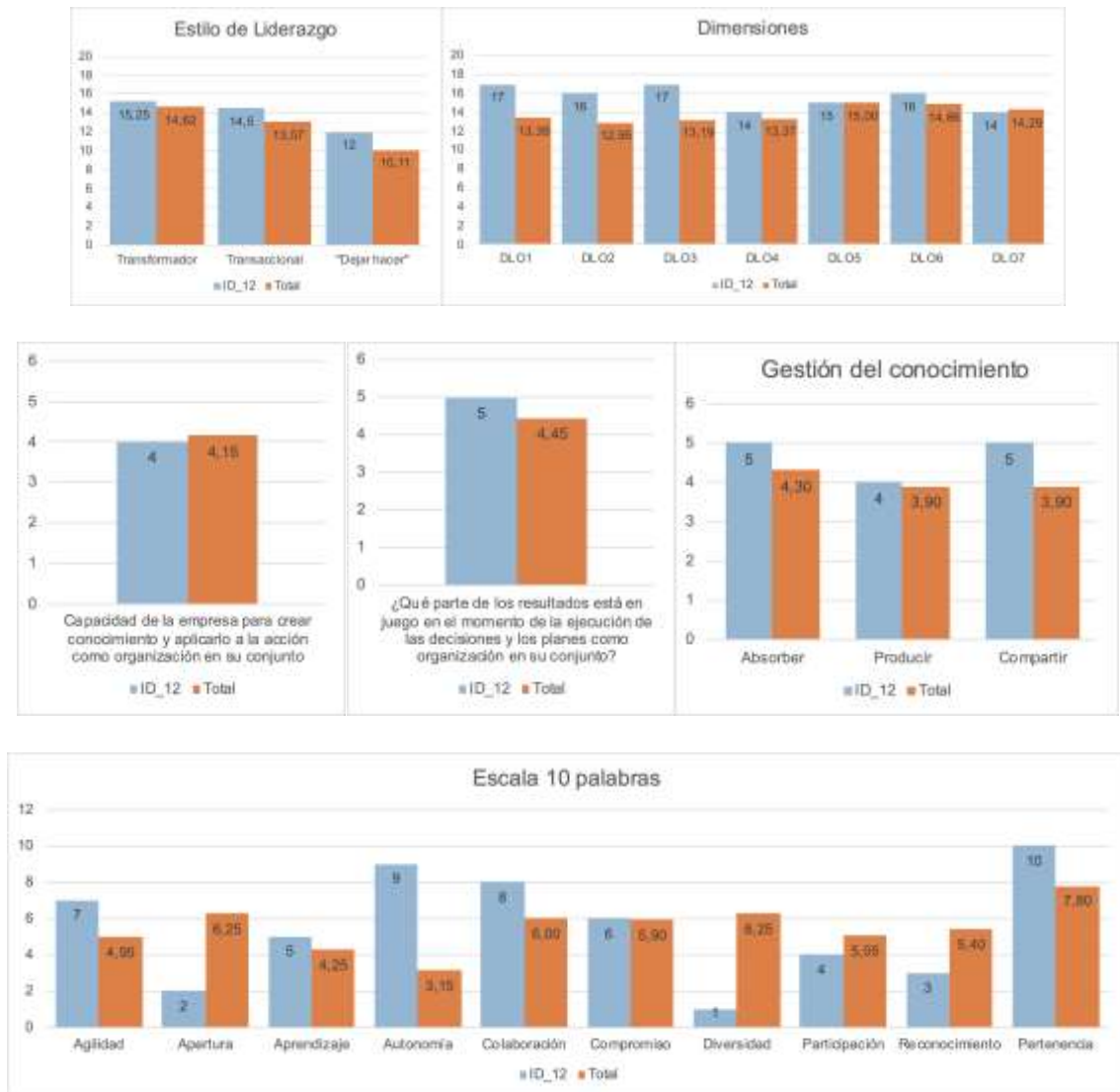
Liderazgo Orientado Al Aprendizaje Caso 01



Fuente: Elaboración propia

**Figura 36.**

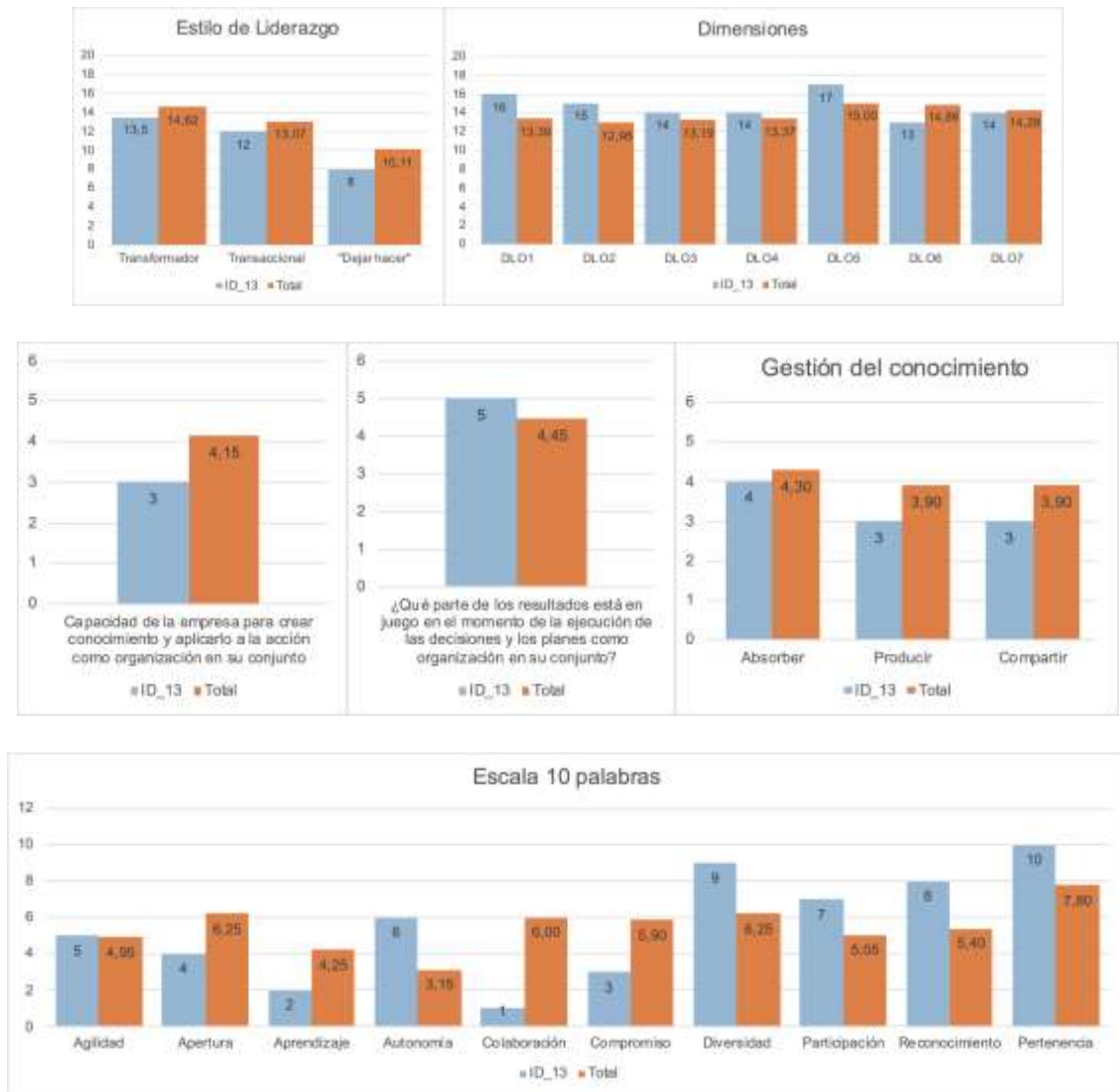
*Liderazgo Orientado Al Aprendizaje Caso 02*



Fuente: Elaboración propia

**Figura 37.**

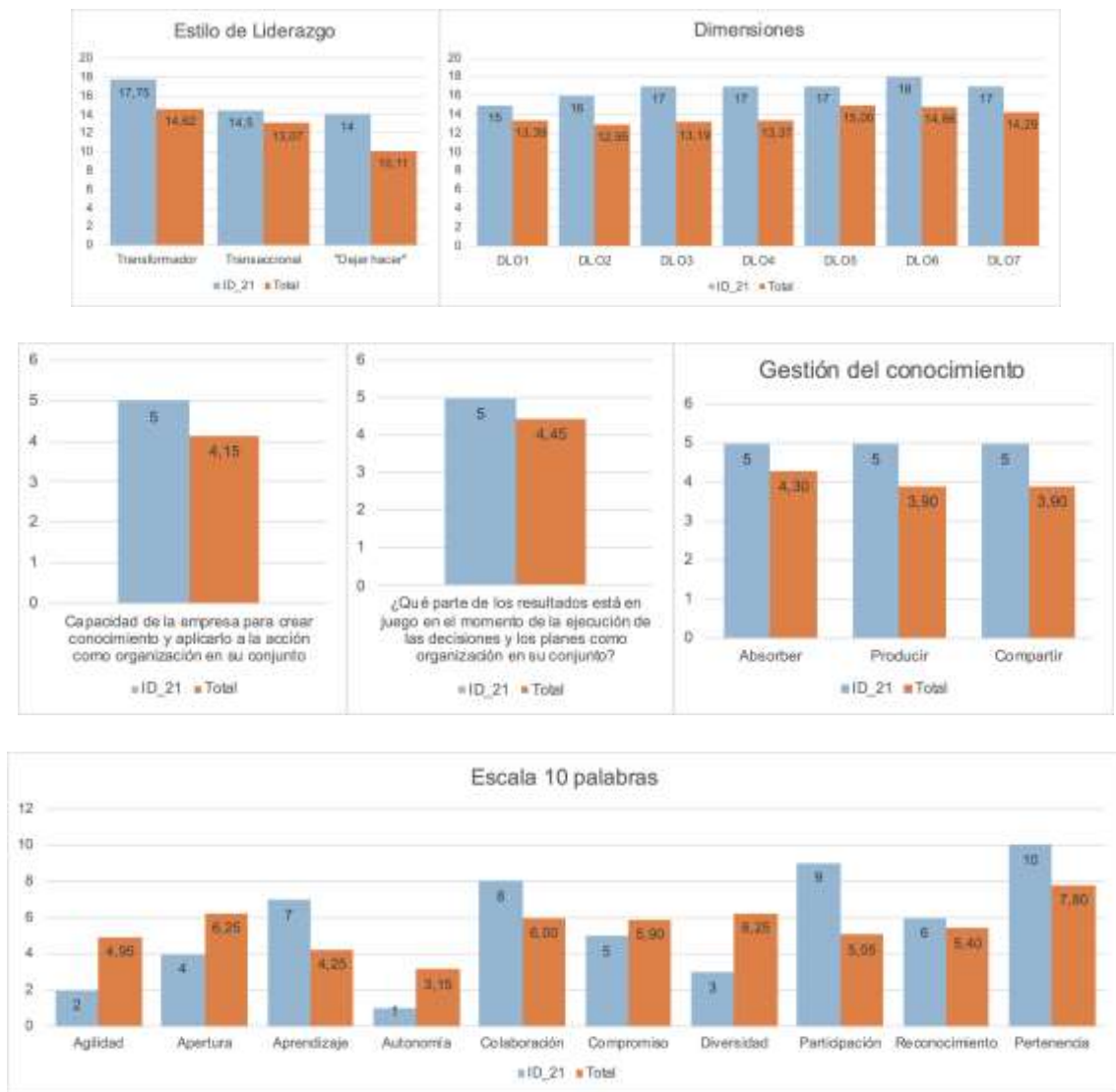
*Liderazgo Orientado Al Aprendizaje Caso 03*



Fuente: Elaboración propia

**Figura 38.**

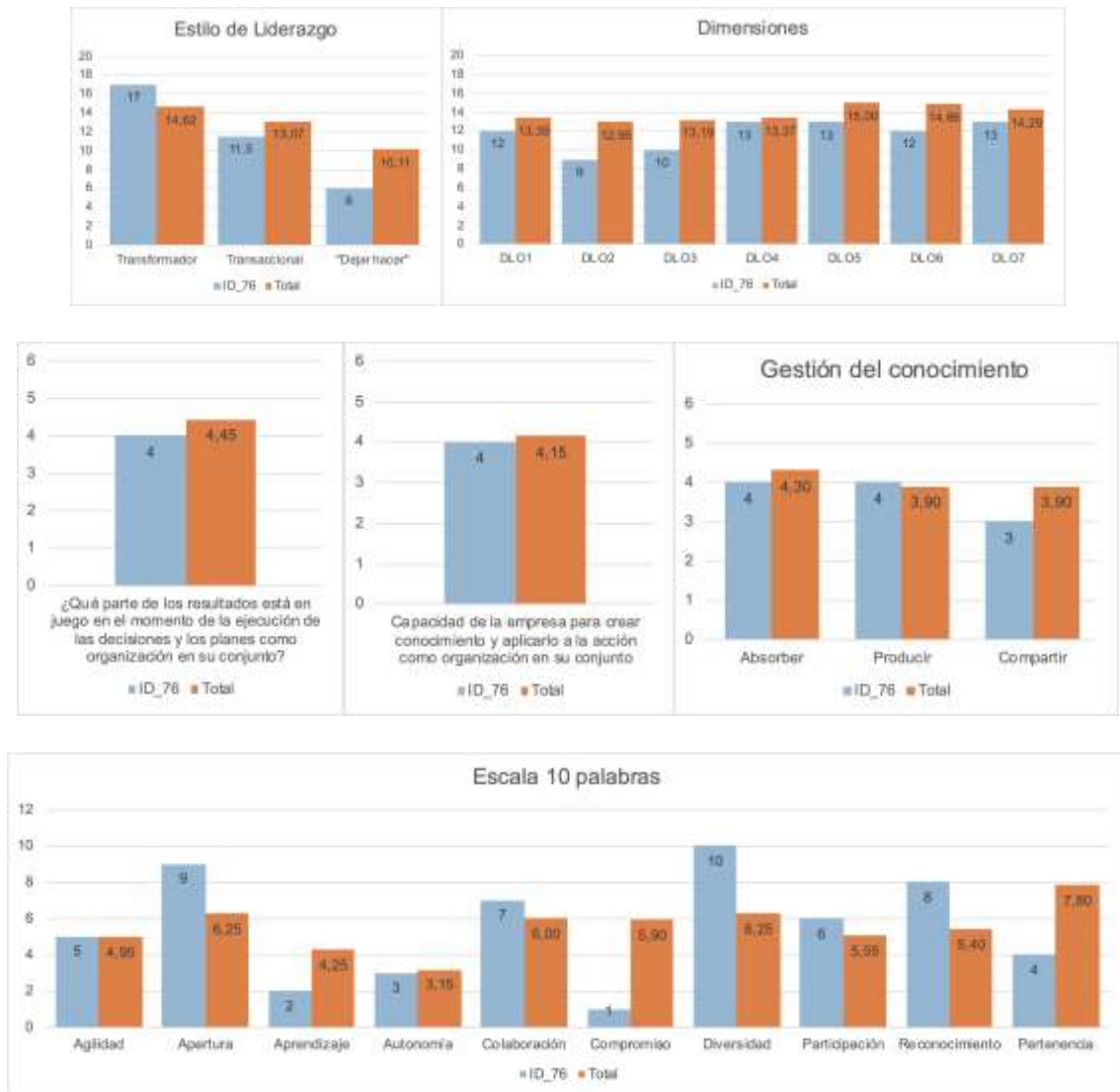
*Liderazgo Orientado Al Aprendizaje Caso 04*



Fuente: Elaboración propia

**Figura 39.**

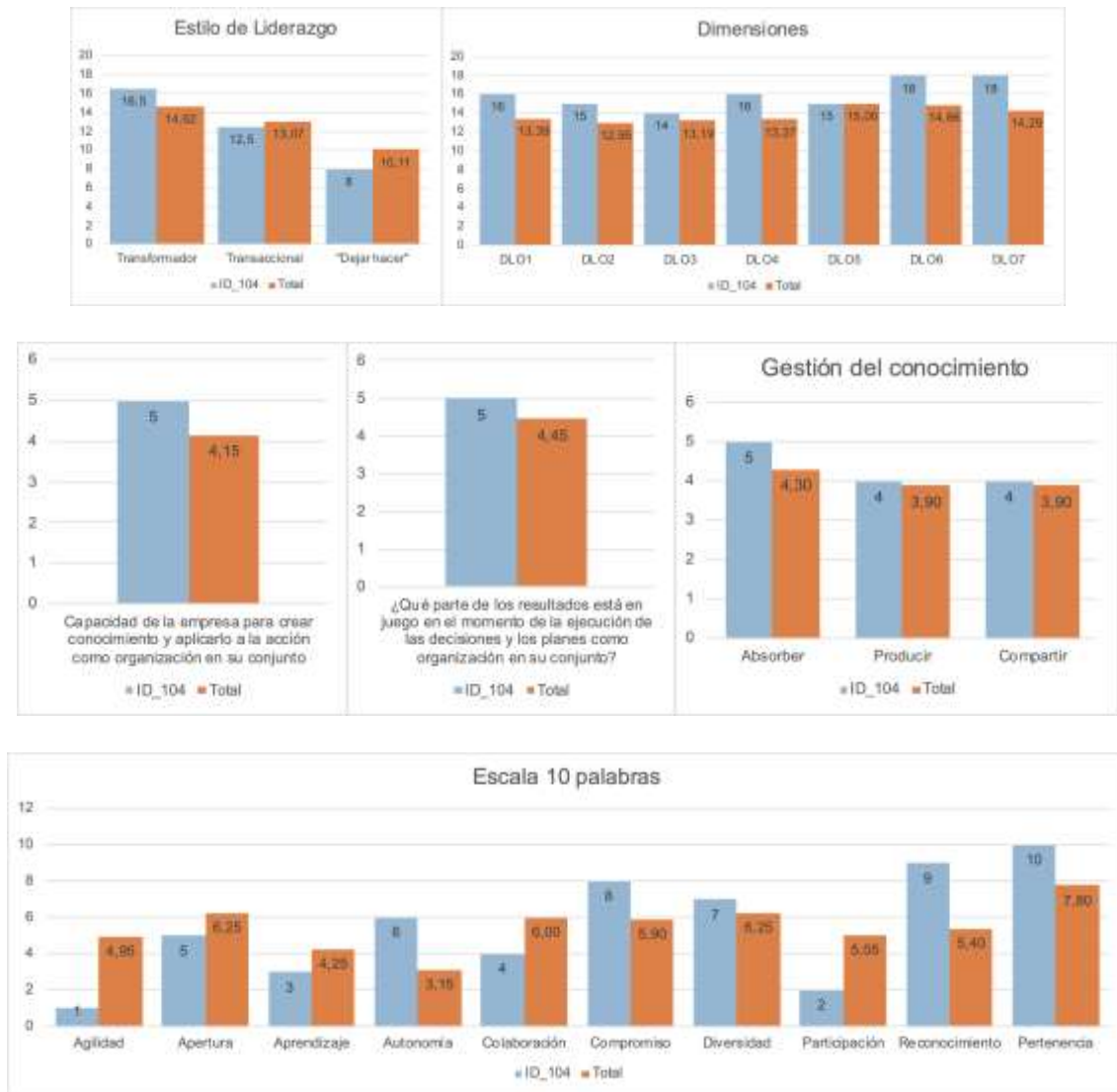
*Liderazgo Orientado Al Aprendizaje Caso 05*



Fuente: Elaboración propia

**Figura 40.**

*Liderazgo Orientado Al Aprendizaje Caso 06*



Fuente: Elaboración propia

### **9.4.3. Resultados**

El estilo de liderazgo que mayoritariamente reconocen los líderes participantes en la investigación es el liderazgo transformador y, por otro lado, se evidencia su escaso impacto en la creación en el conjunto de la organización de una visión colectiva y el desarrollo de sistemas de gestión del conocimiento.

Más allá de esta constatación de carácter general, la utilidad de este último estudio es recoger información cualitativa que orientará la toma de decisiones a la hora del diseño de los proyectos de intervención.

Esta información se refiere a:

- \_ Relevancia del proceso de transformación personal del líder
- \_ Las conversaciones sobre el propósito como resultado de la capacidad auto-observable de los sistemas autorregulados, que convierten las operaciones de la organización en procesos de gestión del conocimiento (Lonergan)
- \_ Relevancia de la narrativa y las conversaciones
- \_ La capacidad predictiva del factor de Consideración Individual sobre el desarrollo del diálogo y las iniciativas de solicitud de opinión, que se materializa el nivel individual de aprendizaje, pero resulta determinante para la creación de ecosistemas de aprendizaje, evidencia la necesidad de estudiar la relación entre liderazgo y aprendizaje organizativo desde el enfoque multi-nivel.
- \_ La influencia del Liderazgo Transformador es relevante pero no es suficiente para promover el desarrollo de una organización del aprendizaje.



Esta es la razón por la que el cambio de paradigma ocurre cuando se entienden los principios que rigen el funcionamiento de la empresa como un sistema (Senge, 2006), y la organización es capaz de impliar al conjunto de stakeholders en un proceso cultural guiado por la identidad (Van Wart, 2003) mediante el desarrollo de las habilidades necesarias (Hannah y Avolio, 2010) y orientar el rol de la alta dirección en un proceso continuo de Desarrollo Organizativo Dialéctico (Bushe y Marshak, 2015; Cooperrider y Srivastva, 1987).

A partir del modelo conceptual que hemos elaborado y la información recogida en cada caso concreto, el modelo de trabajo pretende convertir el liderazgo en un factor de diseño organizativo dinámico al desplazar la función directiva desde las tareas de planificación y control hacia el impulso a la creación de ecosistemas de aprendizaje dinámicos que refuerzan las capacidades colectivas, un proceso que requiere recorrer tres etapas sucesivas en las que se logran 5 objetivos:

A. Promover un nuevo paradigma: apertura, confianza y colaboración:

1. Promover una visión sistémica que permita superar las barreras de comunicación internas y externas de la organización para orientar el sistema organizativo no solo a la explotación de oportunidades ya existentes, sino también a la identificación de oportunidades mediante la reconfiguración y transformación de activos.
2. Superar la resistencia al cambio extendiendo la confianza inteligente como principio de conducta; crear una visión para el cambio.
3. Extender al nivel de los equipos funcionales el principio de colaboración de forma que el compromiso colectivo con el desarrollo personal refuerce las competencias interfuncionales.

B. Diseñar una estructura dinámica (cultural) al ejercer una dirección participativa y orientada por un propósito (gobernanza):

4. Reducir el carácter formal de la estructura organizativa para convertirla en un conjunto de principios capaces de implicar a la organización en un sistema inteligente de distribución continua del liderazgo orientado por el propósito corporativo.

C. Promover el dinamismo y la innovación continua mediante la creación de capacidades colectivas dinámicas:

5. Diseñar sistemas de interacción centrados en la absorción, producción y distribución de conocimiento tácito que en su dimensión técnica genere productos y servicios innovadores y gracias a su naturaleza cognitivo-cultural estimule y oriente el cambio de forma continua.

## Cápítulo 10.

### CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

#### 10.1. Conclusiones

Los resultados de la investigación sitúan a la alta dirección ante la responsabilidad de gestionar la dimensión cognitiva del conocimiento tácito como parte de su contribución al desarrollo del aprendizaje en todos los niveles organizativos, incluido el que la conecta con el entorno social, del que depende la cultura innovadora.

De este modo, los cambios necesarios para el desarrollo de una cultura innovadora son los mismos que impulsan la transformación de la empresa como institución social, que resulta del nuevo protagonismo que le corresponde en los procesos de gestión del conocimiento relevantes para el desarrollo individual, organizativo y social.

La consideración de esta nueva función social de la empresa nos obliga a entender el liderazgo como un factor de diseño organizativo dinámico intrínseco al comportamiento de los sistemas adaptativos complejos, o sistemas autorregulados en un entorno dinámico.

Liderar en la Economía del Conocimiento, por tanto, consiste en impulsar y orientar un conjunto de procesos de interacción (Larson y DeChurch, 2020) entre los diferentes elementos y subsistemas de un ecosistema de aprendizaje organizativo abierto al mercado y al entorno social y orientado por el sentido de continuidad que solo puede aportar la cultura y la identidad corporativas (Florek-Paszkowska et al., 2021).

Por eso, necesitamos superar la tradicional consideración de la influencia del liderazgo como una fuerza que actúa de manera directa en la conducta de los individuos sin reconocer la capacidad de los sistemas complejos para auto-adaptarse y, por tanto, el carácter no lineal de la relación entre liderazgo e innovación (Hazy et al., 2012).

Es precisamente el concepto de sistema complejo el que nos permite entender el rol del liderazgo como una influencia capaz de convertir el propósito organizativo en procesos de gestión del conocimiento que influyen la manera en que entiende la realidad (Pasamar et al., 2019) e incluso en los marcos mentales desde los que se interpreta.

El nuevo rol del liderazgo consiste, desde este enfoque, en impulsar la evolución natural de la empresa a partir de su propósito corporativo para superar las barreras organizativas que suponen los actuales diseños organizativos (Mintzberg, 1993), una tarea en la que se necesita convertir a la empresa en una comunidad de aprendizaje centrada en la gestión del conocimiento tácito para hacer efectiva la colaboración (nivel de equipos o proyectos) e impulsar el dinamismo de las capacidades colectivas como resultados de procesos para entender; interpretar, juzgar, decidir y evaluar la realidad de manera colectiva (De y Lonergan, 1999).

Desde este enfoque y a partir de los resultados de la investigación podemos formular las siguientes conclusiones:

*Conclusión 1: El actual paradigma del liderazgo no contribuye al desarrollo de las capacidades colectivas dinámicas, según los resultados de la investigación.*

El paradigma dominante de la alta dirección en las pymes está sólidamente identificado con el Liderazgo Transformador, aunque su influencia en la madurez del

aprendizaje organizativo y, por tanto, sobre las capacidades colectivas dinámicas es muy limitado.

Un conocimiento más profundo de los conceptos, así como de las metodologías de análisis e intervención, se traducirá sin duda en la confianza necesaria para recorrer los pasos que separan a una organización con un liderazgo centrado en la tarea, en los rasgos del líder o en la persona a una organización con un liderazgo centrado en el aprendizaje.

*Conclusión 2: Los resultados del análisis empírico a la luz de la literatura reciente evidencia que cultura innovadora surge de los ecosistemas de aprendizaje. A través de estos procesos es como se rentabiliza el dinamismo de la cultura para promover la evolución de la organización.*

Este conjunto de interacciones constituye el “ecosistema de aprendizaje”, que facilita la apertura de la organización a su entorno y su conexión con el proceso de desarrollo organizativo; entendimiento de la razón fundacional y diseño de escenarios de futuro.

El ecosistema de aprendizaje realiza actividades de absorción, producción colaborativa y distribución de conocimiento que permiten crear una visión colectiva por medio del aprendizaje organizativo.

En la relación entre el liderazgo y el conocimiento tácito es donde la comunicación encuentra su utilidad estratégica, al crear comunidades de aprendizaje orientadas a la innovación y abiertas al entorno.

Esta dimensión cultural del rol del liderazgo no es nueva, pero alcanza ahora una mayor relevancia porque la transformación empresarial que hoy resulta necesaria no consiste en llevar a la organización de un modelo organizativo a otro, sino en llevar la organización de un modelo incapaz de promover la innovación de manera continua a otro modelo que entiende la organización como un proceso de evolución permanente promovido por un ecosistema de aprendizaje.

Un ecosistema de aprendizaje se caracteriza por:

\_La consciencia de un propósito común y de las capacidades colectivas para lograrlo.

El propósito es, desde enfoque, una voluntad legitimada por los sistemas de gobierno de la organización desde la que se establecen compromisos medibles con indicadores que permiten visualizar en tiempo real la evolución de la organización y de su impacto en el entorno con relación a su origen fundacional y a los escenarios de futuro.

\_Un conjunto de relaciones que gestionan conocimiento para alcanzar ese propósito y que hacen evolucionar los marcos mentales de la organización.

\_Personas que están en proceso de desarrollo permanente y cuya conducta determina la conducta y evolución de la empresa.

Por eso, el aprendizaje organizativo se convierte en el proceso básico tanto del ecosistema de aprendizaje como del desarrollo organizativo de la empresa.

En este sentido, el aprendizaje es un proceso de diálogo capaz de crear una visión común que, a su vez, da sentido a las contribuciones individuales y promueve un desarrollo solidario de las personas y el sistema. Esto es, en esencia, lo que significa el Desarrollo Organizativo Dialéctico, que se basa en el desarrollo de conversaciones que resultan transformadoras porque son capaces de dar sentido al cambio sobre la base de

procesos de interacción (Corvino et al., 2022) que convierten las tensiones en procesos de gestión del conocimiento para el aprendizaje organizativo a partir de una nueva mirada; la indagación apreciativa (Cooperrider y Srivastva, 1987).

Desde el punto de vista práctico, este rol del liderazgo solo puede ejercerse dentro de un sistema de gobernanza que requiere confianza a nivel interno, un sistema de alianzas con el entorno, un propósito común compartido con el entorno y un sistema de comunicación diseñado para convertir a la empresa en una comunidad de aprendizaje capaz de identificar oportunidades, explotarlas y transformar los activos tanto tangibles como intangibles.

*Conclusión 3: El crecimiento orgánico de la empresa se activa cuando el sistema organizativo es capaz de auto-percibirse en su relación con el entorno y se activa un proceso con dos ciclos de aprendizaje.*

El conocimiento del entorno y de la experiencia evolutiva de la empresa activa un proceso de transformación que permite superar las barreras organizativas e incluso las puede llegar a derribar creando una estructura informal que actúa como capital relacional e, incluso, modificando las estructuras formales.

El autoconcepto actual de los líderes empresariales de las pymes reconoce la influencia del liderazgo transformador pero su percepción sobre la madurez del sistema de aprendizaje organizativo evidencia que no tiene impacto en la creación de sistemas de gestión del conocimiento ni en la habilitación de la organización bajo la orientación de una visión común

La transición de las empresas estudiadas para convertirse en organizaciones con una cultura de la innovación requiere, por tanto, un doble ciclo de aprendizaje (Argyris, 1982; Flood y Romm, 2018; Jaaron y Backhouse, 2017); un primer ciclo de aprendizaje (de segundo nivel) (Flood y Romm, 2018) que impulse un cambio del paradigma empresarial sobre el liderazgo para llevar después a la organización a un nivel superior de consciencia sobre sus capacidades de aprendizaje (Rerup y Levinthal, 2014) lo que constituye un “aprendizaje de tercer orden”.

Por otro lado, para completar este aprendizaje de tercer orden es necesario trabajar de forma intencional (Arndt et al., 2018) en la articulación y codificación del conocimiento generado mediante los procesos semiautomáticos que constituyen la experiencia colectiva en la estrategia de servicio (Nghah y Wong, 2020; Stonehouse y Pemberton, 2005).

De este modo es como se logra una cultura innovadora, que es el resultado de la distribución del liderazgo, su orientación al talento y su alineamiento con el propósito organizativo; una cultura innovadora que surge del alineamiento con los siguientes principios prácticos para orientar la evolución de la función directiva:

1. El aprendizaje organizativo es un proceso de interacción que genera cambio.

Si conseguimos que el aprendizaje organizativo funcione de manera continua, estamos sentando las bases del cambio continuo.

Entendemos, por tanto, el aprendizaje como un proceso que avanza de forma continua conforme va completando ciclos sucesivos que permiten alcanzar dos objetivos consecutivos: aprender para cambiar de paradigma; aprender para entender cómo aprendemos.



Desde este enfoque, el aprendizaje organizativo no tiene como finalidad generar conocimientos específicos o cambio episódico, sino reforzar las capacidades colectivas de gestión del conocimiento, que es precisamente el objetivo del Liderazgo Transformador.

2. La preparación de la alta dirección para desempeñar el rol que le corresponde en la transición de la empresa hacia la organización del aprendizaje consiste en prepararse para liderar los procesos de transformación organizativa continua.

Por eso la transformación del liderazgo, requisito previo para la transformación de la organización, comienza cuando la alta dirección toma la iniciativa para promover un proceso de aprendizaje de triple ciclo, que permitirá conectar la gestión cultural con la estrategia en un proceso de autopoiesis en el que la organización se crea a sí misma de forma continua como resultado de la tensión dialéctica entre lo que la empresa quiere ser y lo que puede ser en cada momento y entre lo que es y, a la vez, tiene que dejar de ser.

3. Aunque resulte paradójico, el primer paso para generar un cambio cultural es reforzar los elementos esenciales de la identidad, lo que exige desenmascarar todos los elementos coyunturales y superficiales que con el paso del tiempo se han ido mimetizando, sin serlo, como parte de la identidad.

Los viejos paradigmas desaparecen solo cuando los nuevos se imponen por tener una mayor capacidad para entender la realidad, interpretarla, valorarla (juicio) y tomar decisiones sin renunciar a los principios que constituyen la identidad.

Esa es la razón por la que las organizaciones con una cultura corporativa sólida (alto grado de consciencia sobre su naturaleza diferencial) afrontan mejor los procesos de cambio e incluso llegan a afrontarlos de manera natural.

Muchos de esos elementos son historias desenfocadas sobre el origen fundacional, sobre los principales hitos en su evolución o sobre las causas de los éxitos y los peligros a evitar.

Son construcciones mentales creadas por el ápice estratégico de la organización burocrática para evitar que la organización se desvíe de la explotación de los modelos de negocio que funcionan, pero que impiden la experimentación y el cambio continuo que necesita la empresa del conocimiento.

4. Lo que necesita la organización del conocimiento es hacer conscientes los procesos de aprendizaje que determinan como usamos la información, cómo producimos conocimiento, cómo tomamos decisiones y cómo nos enfrentamos al futuro.

Esa consciencia sobre los procesos de aprendizaje organizativo es la que permite utilizar todo el potencial de la cultura como el elemento dinámico que nos permite hacer compatible el cambio con la continuidad y la autonomía con la unidad.

5. El nuevo paradigma del liderazgo distribuido, inteligente y responsable supone impulsa la transformación personal de la clase directiva:

\_Distribuido, porque traslada la responsabilidad del cambio y activa la motivación intrínseca.

\_Inteligente, porque optimiza los activos de conocimiento gracias a la apertura al entorno y la conexión con el proceso evolutivo de la organización.

\_Responsable, porque orienta el desarrollo de las personas y las habilita para realizar dentro de la organización contribuciones significativas y con impacto social.

Es, en realidad, el paradigma del talento colectivo, una inteligencia colectiva generativa que convierte el conocimiento en desarrollo personal, organizativo y social.

Este talento colectivo es el resultado de la gestión estratégica de la identidad mediante un conjunto de sistemas de gestión del conocimiento alineados por una voluntad común hacia el logro de un resultado relevante a nivel social.

Por otro lado, impulsar este nuevo paradigma supone también un proceso de evolución personal de la clase directiva como consecuencia de la evolución de los marcos mentales implícitos.

Esta evolución personal del líder ha de tener en cuenta que:

\_Solo el sentido de pertenencia y el reconocimiento de la contribución de cada individuo pueden convertir a la colaboración en el principio de conducta que requiere la innovación continua.

Para lograrlo, la alta dirección ha de iniciar su transformación personal para asumir los nuevos roles del liderazgo en la promoción de la colaboración como forma de conducta.

\_La innovación continua exige un cambio permanente que resulta del “aprendizaje de tercer orden”; consciencia sobre las capacidades colectivas dinámicas (que promueven el dinamismo).

Así es como organización en su conjunto asume el cambio como un proceso permanente, que permite iniciar nuevos modelos de actividad antes de que el actual resulte obsoleto e incapaz de garantizar la supervivencia de la empresa.

\_Solo la identidad es capaz de promover el aprendizaje como un proceso de interacción que genera cambio y promueve un proceso de evolución natural.

Solo si la alta dirección desempeña su papel como motor del Desarrollo Organizativo Dialéctico, la empresa puede evolucionar a partir de su identidad y de la legitimidad (van Riel, 2012) necesaria para lograr el compromiso y la colaboración en medio de la incertidumbre, la complejidad y la fragilidad dominantes.

Es así como la gestión del talento colectivo pasa a convertirse en una responsabilidad que supera las capacidades de departamentos específicos (André y Ernst, 2005) y exige a la alta dirección su implicación en procesos de gestión cultural que, a su vez, requieren técnicas y habilidades de comunicación para la creación de sentido.

Las limitaciones que las estructuras y el comportamiento organizativo producen en el aprendizaje organizativo (Levinthal y March, 1993) y su impacto en la miopía organizativa son un obstáculo serio para lograr el equilibrio necesario entre las formas de explotación y de exploración.

## **10.2. Futuras líneas de investigación**

Las nuevas proposiciones teóricas elaboradas a partir de los resultados de nuestra investigación serán sometidas a verificación mediante el desarrollo de estudios longitudinales, que permitirán profundizar a nivel teórico en el entendimiento de la influencia de la alta dirección en el impulso de ecosistemas de aprendizaje dinámicos.

A nivel práctico, consideramos que la principal utilidad de los estudios longitudinales será el desarrollo de un sistema de indicadores para evaluar en cada caso concreto la contribución del liderazgo transformador al modelo de negocio y el valor de las capacidades colectivas de gestión del conocimiento.

El modelo de trabajo “investigación-acción” ha sido diseñado para orientar la función directiva al refuerzo de las capacidades colectivas dinámicas, que resultan del aprendizaje organizativo y constituyen la cultura innovadora.

Es un conjunto de tareas de análisis, intervención y valoración de activos orientado a promover dos ciclos de aprendizaje; uno de segundo orden, que supone un cambio de paradigma sobre el liderazgo y otro de tercer orden, orientado a lograr que la organización sea consciente de sus capacidades de aprendizaje.

Además de su utilidad a nivel gerencial, estos proyectos de intervención servirán para avanzar en el conocimiento de:

- \_Las diferencias entre los procesos de impulso del cambio episódico y del cambio continuo.
- \_Las variables latentes que permiten conectar la conducta organizativa con el dinamismo de la cultura.

En este sentido, son varias las preguntas de investigación que consideramos podrán ser resueltas mediante la aplicación del modelo de intervención que se ha diseñado a partir de los resultados de la investigación:

- \_¿Cuáles son los indicadores de rendimiento para el desempeño del Liderazgo Distribuido, Inteligente y Responsable?

\_¿Cuáles son los indicadores de rendimiento para las capacidades colectivas de producción de conocimiento?

\_¿Cómo reconocer y compensar el compromiso y el alineamiento más allá de los resultados económicos?

**BIBLIOGRAFÍA**

- Ahmed Iqbal, Z., Abid, G., Arshad, M., Ashfaq, F., Athar, M. A., y Hassan, Q. (2021). Impact of authoritative and laissez-faire leadership on thriving at work: The moderating role of conscientiousness. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030048>
- Alagaraja, M., y Herd, A. M. (2022). Understanding Multi-level Learning in Organizations: A Comparison of Lean and the Learning Organization. *Performance Improvement Quarterly*, 34(4), 521–546. <https://doi.org/10.1002/piq.21364>
- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., y Strozzi, F. (2022). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100854>
- Alma Çallı, B., Özşahin, M., Coşkun, E., y Rifat Arık, A. (2022). Do Generative Leadership and Digital Literacy of Executive Management Help Flourishing Micro and Small Business Digital Maturity? *International Journal of Organizational Leadership*, 11(3). <https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60332>
- Amin, M. S., Sudarmiati, S., y Hermawan, A. (2023). Do the Organizational Learning and Innovation Increase Organizational Performance on SMES? *Journal of Business and Management Review*, 4(5). <https://doi.org/10.47153/jbmr45.6862023>
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Anderson, T. D. (2017). Transforming leadership: Equipping yourself and coaching others to build the leadership organization, second edition. In *Transforming Leadership: Equipping Yourself and Coaching Others to Build the Leadership Organization, Second Edition*. <https://doi.org/10.1201/9780203735237>

- Andleeb, N., Chan, S. W., y Nazeer, S. (2019). Triggering employee creativity through knowledge sharing, organizational culture and internal marketing. In *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering* (Vol. 8).
- André, M., y Ernst, C. (2005). Leadership, learning and human resource management: exploring leadership in times of paradox and complexity. *Corporate Governance*, 5(3).
- Andrews, S. B., Basler, C. R., y Coller, X. (2002). Redes, cultura, e identidad en las organizaciones. *Reis*, 97. <https://doi.org/10.2307/40184364>
- Antonakis, J., Avolio, B. J., y Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14(3). [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Argyris, C. (1982). The Executive Mind and Double-Loop Learning. *Organizational Dynamics*, 11(2), 5–22.
- Argyris, C. (2011). Organizational Traps: Leadership, Culture, Organizational Design. In *Organizational Traps: Leadership, Culture, Organizational Design*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199586165.001.0001>
- Arndt, F., Fourné, S. P. L., y MacInerney-May, K. (2018). The merits of playing it by the book: Routine versus deliberate learning and the development of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 27(4), 723–743. <https://doi.org/10.1093/icc/dty005>
- Asif, M. (2019). Exploring the role of exploration/exploitation and strategic leadership in organizational learning. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11(3). <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2018-0038>
- Atwood, M. A., Mora, J. W., y Kaplan, A. W. (2010). Learning to lead: evaluating leadership and organizational learning. *Leadership y Organization Development Journal*, 31(7). <https://doi.org/10.1108/01437731011079637>
- Ayestarán, S., Gómez, D., Martínez-Moreno, E., Lira, E. M., y Costa, S. Da. (2022). A Model of Knowledge-sharing for the 21st Century Organizations. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 38(3). <https://doi.org/10.5093/JWOP2022A21>
- Bailey, C., y Madden, A. (2016). What Makes work meaningful - Or meaningless. *MIT Sloan Management Review*, 57(4).



- Banner, D. K. (2016). Book Review: Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness by Frederic Laloux. *Journal of Social Change*, 8(1). <https://doi.org/10.5590/josc.2016.08.1.06>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1). <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baron, C., y Cayer, M. (2011). Fostering post-conventional consciousness in leaders: Why and how? *Journal of Management Development*, 30(4). <https://doi.org/10.1108/02621711111126828>
- Barrett, R. (2014). The Values-Driven Organization: Unleashing Human Potential for Performance and Profit. *Routledge, Oxon*(1).
- Barrett, R. (2018). Whole system change. In *The Values-Driven Organization*. [https://doi.org/10.9774/gleaf.9781315558530\\_5](https://doi.org/10.9774/gleaf.9781315558530_5)
- Bass, B. (1996). A New Paradigm for Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership. *U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*.
- Bass, B. M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3). <https://doi.org/10.1177/107179190000700302>
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1997). Full range leadership development: Manual for Multifacotro Leadership Questionnaire. In *Menlo Park, CA: Mind Garden*.
- Bell, C., Chan, M., y Nel, P. (2014). The impact of participative and directive leadership on organisational culture: An organisational development perspective. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23). <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n23p1970>
- Berraies, S., Hamza, K. A., y Chtioui, R. (2020). Distributed leadership and exploratory and exploitative innovations: mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing and organizational trust. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1287–1318. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0311>
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., y Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. In *Leadership Quarterly* (Vol. 17, Issue 6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.003>
- Birdthistle, N. (2004). Small family businesses as learning organisations: an Irish study. *PQDT - UK y Ireland*.

- Birdthistle, N., y Garavan, T. N. (2013). Family firms as learning organizations. In *Handbook of Research on the Learning Organization: Adaptation and Context*. <https://doi.org/10.4337/9781781004906.00022>
- Birla, K. M. (2005). Transformational leadership, and learning organizations. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 2(4).
- Bocken, N. M. P., y Geradts, T. H. J. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Bordier, M., Goutard, F. L., Antoine-Moussiaux, N., Pham-Duc, P., Lailier, R., y Binot, A. (2021). Engaging Stakeholders in the Design of One Health Surveillance Systems: A Participatory Approach. *Frontiers in Veterinary Science*, 8. <https://doi.org/10.3389/fvets.2021.646458>
- Boyatzis, R. E., y Kolb, D. A. (1995). From learning styles to learning skills: The executive skills profile. *Journal of Managerial Psychology*, 10(5). <https://doi.org/10.1108/02683949510085938>
- Bratianu, C., Prelipcean, G., y Bejinaru, R. (2020). Exploring the latent variables which support SMEs to become learning organizations. *Management and Marketing*, 15(2). <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0010>
- Brown, B. C. (2012). Leading complex change with post-conventional consciousness. *Journal of Organizational Change Management*, 25(4). <https://doi.org/10.1108/09534811211239227>
- Bruni, L., y Zamagni, S. (2007). Civil economy : efficiency, equity, public happiness. In *Frontiers of Business Rthics v. 2*.
- Burchell, J., null, null, null, null, y null, null. (2009). The Practical Application of Transformational Theory Vs. Complexity Leadership Theory On The Challenges of Leading Information Technology (It) Software Development Teams. *Journal of Business and Leadership*. <https://doi.org/10.58809/tycz1026>
- Bushe, G. R., y Marshak, R. J. (2015). The Dialogic Organization Development Approach to Transformation and Change. In *Practicing Organization Development: Leading Transformational Change: Fourth Edition* (pp. 405–418). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781119176626.ch31>
- Cacioppe, R. L. (2017). Integral mindflow: A process of mindfulness-in-flow to enhance individual and organization learning. *Learning Organization*, 24(6). <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2017-0063>

- Calvo, P. (2013). Fundamentos de la economía civil para el diseño de las organizaciones. *Revista Internacional de Organizaciones*, 0(10).  
<https://doi.org/10.17345/rio10.65-84>
- Camisón, C., Clemente, J. A., y Camisón-Haba, S. (2022). Asset tangibility, information asymmetries and intangibles as determinants of family firms leverage. In *Review of Managerial Science* (Vol. 16, Issue 7).  
<https://doi.org/10.1007/s11846-022-00522-y>
- Camisón, C., Puig-Denia, A., Forés, B., Boronat-Navarro, M., y Fernández-Yáñez, J. M. (2021). Managerial capabilities in the family tourist business: Is professionalization the key to their development? *European Journal of Family Business*, 11(2). <https://doi.org/10.24310/ejfbejfb.v11i2.10794>
- Camisón-Zornoza, C., Forés-Julián, B., Puig-Denia, A., y Camisón-Haba, S. (2020). Effects of ownership structure and corporate and family governance on dynamic capabilities in family firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4). <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00675-w>
- Canterino, F., Cirella, S., Piccoli, B., y Shani, A. B. (Rami). (2020). Leadership and change mobilization: The mediating role of distributed leadership. *Journal of Business Research*, 108. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.052>
- Cardona, P., Rey, C., y Craig, N. (2019). Purpose-driven Leadership. In *Purpose-driven Organizations*. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7_5)
- Cederlund, C. (2015). Managing meaning in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, 48. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.03.010>
- Charmaz, K., y Thornberg, R. (2020). The pursuit of quality in grounded theory. *Qualitative Research in Psychology*.  
<https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1780357>
- Chatterjee, J. (2017). Strategy, human capital investments, business-domain capabilities, and performance: a study in the global software services industry. *Strategic Management Journal*, 38(3). <https://doi.org/10.1002/smj.2505>
- Chien, S. Y., y Tsai, C. H. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3).  
<https://doi.org/10.1108/09534811211228148>
- Chiu, C., Tsai, C., y Chung, Y. (2007). Using Balanced Scorecard to Explore Learning Performance of Enterprise Organization. *Asian Journal on Quality*, 8(1).  
<https://doi.org/10.1108/15982688200700004>

- Cooperrider, D. (2017). The gift of new eyes: Personal reflections after 30 years of appreciative inquiry in organizational life. In *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 25). <https://doi.org/10.1108/S0897-301620170000025003>
- Cooperrider, D. L., y Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life David L. Cooperrider and Suresh Srivastva. *Research in Organizational Change and Development, 1*.
- Correia, T. (2015). Understanding leadership effectiveness in organizational settings : An integrative approach PhD in Management Understanding Leaderships effectiveness in Organizational Settings: *University of Lisboa, January*.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., y Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology, 10*(AUG). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Corvino, C., Gazzaroli, D., y D'Angelo, C. (2022). Dialogic evaluation and inter-organizational learning: insights from two multi-stakeholder initiatives in sport for development and peace. *Learning Organization, 29*(2). <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2021-0078>
- Cross, R., Davenport, T. H., y Gray, P. (2019). Collaborate smarter, not harder. *MIT Sloan Management Review, 61*(1). <https://doi.org/10.7551/mitpress/13661.003.0016>
- Cross, R., Gray, P., Cunningham, S., Showers, M., y Thomas, R. (2011). The collaborative organization: How to make employee networks really work. *IEEE Engineering Management Review, 39*(1). <https://doi.org/10.1109/EMR.2011.5729974>
- Dávila, X. Y., y Maturana, H. R. (2013). Systemic and meta-systemic laws. *Interactions, 20*(3), 76–79.
- Davis, G. F., y DeWitt, T. (2021). Organization Theory and the Resource-Based View of the Firm: The Great Divide. *Journal of Management, 47*(7). <https://doi.org/10.1177/0149206320982650>
- Davis, J. P., y Eisenhardt, K. M. (2011). Rotating Leadership and Collaborative Innovation: Recombination Processes in Symbiotic Relationships. *Administrative Science Quarterly, 56*(2). <https://doi.org/10.1177/0001839211428131>
- De, B. J. F., y Lonergan, S. J. (1999). Estudio sobre la comprensión humana. In *Editorial Sígueme-UIA: Vol. XXX*.

- Demartini, M. C., y Beretta, V. (2020). Intellectual capital and SMEs' performance: A structured literature review. *Journal of Small Business Management*, 58(2).  
<https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1659680>
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., y Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1). <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x>
- Densten, I., y Gray, J. (2005). Towards an integrative model of organizational culture and knowledge management. *Behaviour*, 9(2), 594–603.  
<http://eprints.lancs.ac.uk/28779/>
- Dewar, C., Keller, S., Sneader, K., y Strovink, K. (2020). The CEO moment: Leadership for a new era. *McKinsey Quarterly*, July, 1–12.
- Di Maria, V. (2008). The Authentic Enterprise - An Arthur W. Page Society Report. *Arthur W. Page Society*.
- Díaz-Gibson, J., Daly, A., y Miller, P. (2017). What can we Learn from a Master Chef About Collaboration. *Teachers College Record*.
- Do, T. T., y Mai, N. K. (2020). Review of empirical research on leadership and organizational learning. In *Journal of Knowledge Management* (Vol. 24, Issue 5).  
<https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0046>
- Dromey, J. (2014). MacLeod and Clarke's Concept of Employee Engagement: An Analysis based on the Workplace Employment Relations Study. In *Acas*.
- Duan, Y., Peng, X., Gui, Q., Zhou, H., Zhang, X., y Song, W. (2021). Multilevel models of transformational leadership, behavioral integration of top management team and manager ambidexterity in SMEs. *Chinese Management Studies*, 15(5).  
<https://doi.org/10.1108/CMS-06-2020-0234>
- Easterby-Smith, M., y Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning? In *British Journal of Management*.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x>
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3). [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(97\)90248-x](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(97)90248-x)
- Eikeland, O. (2012). Action research and organisational learning: A Norwegian approach to doing action research in complex organisations. *Educational Action Research*, 20(2). <https://doi.org/10.1080/09650792.2012.676303>

- Eisenhardt, K. M., y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11). [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Eisenhardt, K., y Winter, S. (2000). Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities. *Management Journal*, 21(10/11).
- Ellinger, A. D., y Ellinger, A. E. (2021). Providing strategic leadership for learning: optimizing managerial coaching to build learning organizations. *Learning Organization*, 28(4). <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2020-0070>
- Erdíl, O., Alpkán, L., Kitapçı, H., y Gómez, P. (2011). The Effects of Ambidexterity and Generative Learning on Innovative Firm Performance. *Journal of Global Strategic Management*, 2(5). <https://doi.org/10.20460/jgsm.2011515799>
- Eti-Tofinga, B., Singh, G., y Douglas, H. (2018). Facilitating cultural change in social enterprises. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3). <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2016-0296>
- Ferres, N., Travaglione, A., y Connell, J. (2008). Trust: A precursor to the potential mediating effect of transformational leadership. *International Journal of Organisational Behaviour*, 5(8), 242–262.
- Flood, R. L., y Romm, N. R. A. (2018). A systemic approach to processes of power in learning organizations: Part I – literature, theory, and methodology of triple loop learning. *Learning Organization*, 25(4), 260–272. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2017-0101>
- Florek-Paszkowska, A., Ujwary-Gil, A., y Godlewska-Dzioboń, B. (2021). Business innovation and critical success factors in the era of digital transformation and turbulent times. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 17(4). <https://doi.org/10.7341/20211741>
- Foray, D., y Lundvall, B. Å. (2009a). The knowledge-based economy: From the economics of knowledge to the learning economy. In *The Economic Impact of Knowledge*. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7009-8.50011-2>
- Foray, D., y Lundvall, B. Å. (2009b). The knowledge-based economy: From the economics of knowledge to the learning economy. In *The Economic Impact of Knowledge* (pp. 115–122). Taylor and Francis. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7009-8.50011-2>
- Forés, B., y Camisón, C. (2016). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and

- organizational size? *Journal of Business Research*, 69(2).  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.006>
- Friedrich, T. L., Griffith, J. A., y Mumford, M. D. (2016). Collective leadership behaviors: Evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence their use. *Leadership Quarterly*, 27(2).  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.004>
- Galán Zazo, J. I. (2006). *Metodología de la economía de la empresa: algunas nociones*.  
<http://hdl.handle.net/10366/17008>
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., y Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., y Mihi-Ramírez, A. (2011). The Influence of Strategic Dynamic Capabilities on Organizational Outcomes through the Organizational Learning Process. *Industry and Innovation*, 18(7).  
<https://doi.org/10.1080/13662716.2011.604473>
- García-Morales, V. J., Matías-Reche, F., y Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 188–212.  
<https://doi.org/10.1108/09534810810856435>
- García-Morales, V. J., Verdú-Jover, A. J., y Lloréns, F. J. (2009). The influence of CEO perceptions on the level of organizational learning. *International Journal of Manpower*, 30(6). <https://doi.org/10.1108/01437720910988984>
- Gardner, D. G., Pierce, J. L., y Peng, H. (2020). Social exchange and psychological ownership as complementary pathways from psychological contract fulfillment to organizational citizenship behaviors. *Personnel Review*, 50(6).  
<https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0688>
- Frederic Laloux “Reinventing organizations,” 49 Nelson parker \_\_\_\_ (2014).
- Ghaffari, S., Fazal, J., Jadoon, I. A., y Shah, I. M. (2011). The Analysing of Marsick and Watkins Theory in Comparison with other Learning Theories. *International Conference of the Asia Chapter, December 2011*.
- Gibb, A., Haskins, G., y Robertson, I. (2013). Leading the entrepreneurial. Meeting the entrepreneurial. *The National Council for Grad, January 2013*.

- Gioia, D. A., Schultz, M., y Corley, K. G. (2000a). Organizational identity, image, and adaptation. *The Academy of Management Review*, 25(1).
- Gioia, D. A., Schultz, M., y Corley, K. G. (2000b). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1).  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791603>
- Goethals, G., Allison, S., y Sorenson, G. (2023). Resonant Leadership. In *The SAGE Encyclopedia of Leadership Studies*. <https://doi.org/10.4135/9781071840801.n247>
- Golmoradi, R., y Ardabili, F. S. (2016). The Effects of Social Capital and Leadership Styles on Organizational Learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.047>
- Gómez Muñoz, C. F., y Romero, A. M. (2021). Organisational innovation in bureaucracies: An impossible mission? In *Direccion y Organizacion* (Issue 74). <https://doi.org/10.37610/DYO.V0I74.602>
- Grant, R. M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review*, spring.
- Gregory, A., y Fawkes, J. (2019). A global capability framework: Reframing public relations for a changing world. *Public Relations Review*, 45(3).  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.05.002>
- Gregory, A., y Halfff, G. (2017). Understanding public relations in the ‘sharing economy.’ *Public Relations Review*, 43(1).  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.008>
- Gregory, A., y Willis, P. (2022). Strategic Public Relations Leadership. In *Strategic Public Relations Leadership*. <https://doi.org/10.4324/9781003185253>
- Hamel, G., y Zanini, M. (2020). Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them. In *Harvard Business School Press Books*.
- Handy, C. (2002). Elephants and Fleas: Is Your Organization Prepared for Change? *Leader to Leader*, 2002(24).
- Hannah, S. T. (2020). Organizational transformation: How to achieve it, one person at a time. *Personnel Psychology*, 73(1).
- Hannah, S. T., y Avolio, B. J. (2010). Ready or not: How do we accelerate the developmental readiness of leaders? *Journal of Organizational Behavior*, 31(8).  
<https://doi.org/10.1002/job.675>



- Hansen, J. Ø., Jensen, A., y Nguyen, N. (2020). The responsible learning organization: Can Senge (1990) teach organizations how to become responsible innovators? *Learning Organization*, 27(1). <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2019-0164>
- Hatch, M. J. (2013). 3. What does it mean to be an organization? In *Organizations* (pp. 51–70). Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/actrade/9780199584536.003.0003>
- Hatjidis, D., Griffin, M., y Younes, M. (2019). Linking universal network quality perception and change readiness: The mediating roles of tacit knowledge and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 1017–1035. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2018-1442>
- Hazy, J. K., Hazy, J. Uhl-Bien, M., Hazy, J. K., y Hazy, J. Uhl-Bien, M. (2012). Changing the rules: The implications of complexity science for leadership research and practice. *The Oxford Handbook of Leadership and Organisation*, JUNE 2014.
- Helfat, C. E., y Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. In *Strategic Organization* (Vol. 7, Issue 1).  
<https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Herring, J. E. (2018). Constructivist grounded theory: A 21st century research methodology. In *Research Methods: Information, Systems, and Contexts: Second Edition* (pp. 225–240). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102220-7.00009-1>
- Hidalgo-Peñate, A., Padrón-Robaina, V., y Nieves, J. (2019). Knowledge as a driver of dynamic capabilities and learning outcomes. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 24. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2019.02.004>
- Hiller, N. J., Piccolo, R. F., y Zaccaro, S. J. (2020). Economic assumptions and economic context: Implications for the study of leadership. *Leadership Quarterly*, 31(3). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101352>
- Hsiao, H. C., y Chang, J. C. (2011). The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation. *Asia Pacific Education Review*, 12(4). <https://doi.org/10.1007/s12564-011-9165-x>
- Innerarity, D. (2016). *La democracia del conocimiento : por una sociedad inteligente* (1a. ed., 3). Paidós.
- Isaacs, W. (2000). Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning. In *Strategic Learning in a Knowledge Economy* (pp. 231–251). Elsevier.  
<https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7223-8.50013-7>

- Jaaron, A. A. M., y Backhouse, C. J. (2017). Operationalising “Double-Loop” Learning in Service Organisations: A Systems Approach for Creating Knowledge. *Systemic Practice and Action Research*, 30(4). <https://doi.org/10.1007/s11213-016-9397-0>
- Jefferies, L., Merkle, J., Sinno, M., Thomson, N., Peladeau, N., y Richardson, S. (2019). Engaging Stakeholders to Co-design an Academic Practice Strategic Plan in an Integrated Health System. *Nursing Administration Quarterly*, 43(2). <https://doi.org/10.1097/naq.0000000000000340>
- Jensen, U. T., Moynihan, D. P., y Salomonsen, H. H. (2018). Communicating the Vision: How Face-to-Face Dialogue Facilitates Transformational Leadership. *Public Administration Review*, 78(3). <https://doi.org/10.1111/puar.12922>
- Jia, X., Chen, J., Mei, L., y Wu, Q. (2018). How leadership matters in organizational innovation: a perspective of openness. *Management Decision*, 56(1), 6–25. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0415>
- Judeh, M., Al-Ghasawneh, J., Al-Zu’bi, H., y Ngah, A. H. (2022). Linking resonant leadership, psychological ownership, and organizational commitment: The mediating role of employee empowerment. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1). [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.14](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.14)
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., y Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Khuroosani, A. (2018). Transformational Leadership, Employee Creativity and Organizational Innovation, The Intervening Role of Organizational Learning Culture. *Advanced Science Letters*, 24(4). <https://doi.org/10.1166/asl.2018.11004>
- Kim, E. J., y Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership and Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Knezović, E., y Drkić, A. (2021). Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership. *Employee Relations*, 43(2). <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0124>
- Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development, David A. Kolb, Prentice-Hall International, Hemel Hempstead, Herts., 1984. No. of pages: xiii + 256. *Journal of Organizational Behavior*, 8(4).

- Kotler, P., Dingena, M., y Pfoertsch, W. (2016). Enabling Internal Transformation. In *Transformational Sales*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-20606-6\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-20606-6_5)
- Krogh, G. Von, Roos, J., y Slocum, K. (1994). An essay on corporate epistemology. *Strategic Management Journal*, 15(2 S). <https://doi.org/10.1002/smj.4250151005>
- Kusumastuti, R. (2018). Understanding social capital that leads to strategic ambidexterity practice in family firm business. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13. <https://doi.org/10.3923/jeasci.2018.5317.5321>
- Landry, J. T. (2004). The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness. *Harvard Business Review*, 82(12).
- Larson, L., y DeChurch, L. A. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *Leadership Quarterly*, 31(1). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377>
- Lau, C.-M., y Woodman, R. W. (1995). Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2). <https://doi.org/10.5465/256692>
- Lazzarotti, V., Manzini, R., Nosella, A., y Pellegrini, L. (2017). Innovation ambidexterity of open firms. The role of internal relational social capital. *Technology Analysis and Strategic Management*, 29(1). <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1210119>
- Lee, Y., y Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, 47(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>
- Letonja, M., Jeraj, M., y Marič, M. (2016). An empirical study of the relationship between entrepreneurial competences and innovativeness of successors in family SMEs. *Organizacija*, 49(4). <https://doi.org/10.1515/orga-2016-0020>
- Levillain, K., y Segestrin, B. (2019). On Inventing the Purpose-Driven Enterprise. *Valuation Studies*, 6(1). <https://doi.org/10.3384/vs.2001-5992.196187>
- Levinthal, D. A., y March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(2 S). <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. C., y Liu, C. L. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(5). <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0261>

- Lichtenstein, B. B., y Plowman, D. A. (2009). The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *Leadership Quarterly*, 20(4). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.006>
- Lichtenstein, B. M. B. (2000). Generative Knowledge and Self-Organized Learning. *Journal of Management Inquiry*, 9(1). <https://doi.org/10.1177/105649260091010>
- Lin, L. L. C. (2009). Team psychological empowerment as a mediator of the relationship between transformational leadership, team effectiveness and innovation: Moderating effect of team task interdependence. *PICMET: Portland International Center for Management of Engineering and Technology, Proceedings*, 2090–2098. <https://doi.org/10.1109/PICMET.2009.5261894>
- Lin, S.-C., Lin, Y.-Y., Lin, J.-Y., y Cheng, C.-J. (2012). A Study of Kolb Learning Style on Experiential Learning. *Third International Conference on Education Technology and Training, Wuhan, Peo.*
- Locke, E. A., y Bandura, A. (1987a). Social Foundations of Thought and Action: A Social-Cognitive View. *The Academy of Management Review*, 12(1). <https://doi.org/10.2307/258004>
- Locke, E. A., y Bandura, A. (1987b). Social Foundations of Thought and Action: A Social-Cognitive View. *The Academy of Management Review*, 12(1), 169. <https://doi.org/10.2307/258004>
- Lopez-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M., y Diaz-Fernandez, M. (2017). Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems. *Personnel Review*, 46(2), 255–276. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0146>
- Losada-Vázquez, Á. (2019). Rol e influencia del liderazgo en la transformación de la empresa hacia una “organización inteligente”: bases para el diseño de estudios de caso - Dialnet. *Trabajo*, 37(0). <https://doi.org/10.33776/TRABAJO.V37I0.4613>
- Losada-Vazquez, A. (2022). Organizational Learning at Purpose-Driven Enterprise: Action–Research Model for Leadership Improvement. *Sustainability (Switzerland)*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031301>
- Lousã, E. P., y dos Santos Mendes Mónico, L. (2018). How can leadership and organizational culture predict innovation in small, medium and large enterprises? *Journal of Organizational Management Studies*, 2018. <https://doi.org/10.5171/2018.703891>
- Lumby, J. (2019). Distributed Leadership and bureaucracy. *Educational Management Administration and Leadership*, 47(1). <https://doi.org/10.1177/1741143217711190>

- Lundqvist, D., Wallo, A., Coetzer, A., y Kock, H. (2023). Leadership and Learning at Work: A Systematic Literature Review of Learning-oriented Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 30(2).  
<https://doi.org/10.1177/15480518221133970>
- Lyndon, S., y Pandey, A. (2021). Deconstructing the shared leadership emergence process in entrepreneurial teams. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(3). <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2020-0136>
- Mahmud, N., y Hilmi, M. F. (2014). TQM and Malaysian SMEs Performance: The Mediating Roles of Organization Learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.026>
- Mallén Broch, F. F., Chiva Gómez, R., Alegre Vidal, J., y Guinot Reinders, J. (2012). Estructura organizativa orgánica: un paso más para fomentar la capacidad de aprendizaje organizativo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*.  
<https://doi.org/10.51302/rtss.2012.3465>
- Manjón, J. V. G. (2018). Relación entre estilos de liderazgo e innovación corporativa. *Trabajo*, 36(0).
- Marques, J. (2015). The changed leadership landscape: what matters today. *Journal of Management Development*, 34(10). <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0010>
- Marsick, V. J. (2013). The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Introduction to the Special Issue Examining DLOQ Use Over a Decade. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 127–132.  
<https://doi.org/10.1177/1523422313475984>
- Marsick, V. J., y Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2).  
<https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Martela, F., y Riekkki, T. J. J. (2018). Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9(JUN). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>
- Martin, A., y Ernst, C. (2005). Exploring leadership in times of paradox and complexity. In *Corporate Governance* (Vol. 5, Issue 3, pp. 82–94).  
<https://doi.org/10.1108/14720700510604724>

- Martino, M. G. (2020). Civil Economy: An Alternative to the Social Market Economy? Analysis in the Framework of Individual versus Institutional Ethics. *Journal of Business Ethics*, 165(1), 15–28. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4069-x>
- Mayorca, R., Ramírez, J., Vilorio, O., y Campos, J. (2007). Evaluación de un Cuestionario sobre Organizaciones que Aprenden: Adaptación, Validez y Confiabilidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 13(002), 149–164. <https://www.redalyc.org/pdf/364/36413208.pdf>
- Mills, J., Bonner, A., y Francis, K. (2006). The Development of Constructivist Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*. <https://doi.org/10.1177/160940690600500103>
- Minnig, C., y Zaengl, P. (2019). Leadership in Self-organized Systems: Squaring the Circle or a New Kind of Responsibility? *Asian Journal of Business and Management*, 7(3). <https://doi.org/10.24203/ajbm.v7i3.5812>
- Mintzberg, H. (1993). Structure in Fives-Designing effective organizations. *Prentice-Hall International*.
- Mittal, S. (2019). How organizations implement new practices in dynamic context: role of deliberate learning and dynamic capabilities development in health care units. *Journal of Knowledge Management*, 23(6). <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2018-0686>
- Moreno-Casado, H., Leo, F. M., López-Gajardo, M. A., García-Calvo, T., Cuevas, R., y Sánchez-Oliva, D. (2021). Adaptation and validation of the mlq-5x leadership scale to the Spanish educational context. *Anales de Psicología*, 37(2). <https://doi.org/10.6018/analesps.425351>
- Moreno-Casado, H., Leo-Marcos, F. M., López-Gajardo, M. Á., García-Calvo, T., Cuevas, R., y Sánchez-Oliva, D. (2021). Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español. *Anales de Psicología*, 37(2). <https://doi.org/10.6018/analesps.425351>
- Mutahar, A. Y., Rasli, A. M., y Al-Ghazali, B. M. (2015). Relationship of transformational leadership, organizational learning and organizational performance. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5.
- Najmaei, A., Quazi, Z., y Behnia, M. (2017). Balancing Strategic Leadership: A Synthesis of Balanced Scorecard and Strategic Leadership Theories. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management y Organizational Learning*.

- Neal M. Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom, M. F. P. (2013). Hatch, Mary Jo (2010): Material and Meaning in the Dynamics of Organizational Culture and Identity with Implications for the Leadership of Organizational change. In *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. SAGE Publications, Inc.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J., y Gould, J. M. (2000). *Chapter 6 - Understanding Organizations as Learning Systems* (R. L. Cross y S. B. B. T.-S. L. in a K. E. Israelit, Eds.; pp. 119–140). Butterworth-Heinemann.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7223-8.50008-3>
- Ngah, R., y Wong, K. Y. (2020). Linking knowledge management to competitive strategies of knowledge-based SMEs. *Bottom Line*, 33(1).  
<https://doi.org/10.1108/BL-08-2019-0105>
- Ngozi, N., Oluseye, O., Faith, A., y Ogunbowale, B. (2017). Learning Organization in Business Research: A Review of Literature. *Covenant Journal of Entrepreneurship (CJoE)*, 1(2).
- Nikolova, M., y Cnossen, F. (2020). What makes work meaningful and why economists should care about it. *Labour Economics*, 65.  
<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2020.101847>
- Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., y Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5–8). <https://doi.org/10.1007/s00170-012-4038-y>
- Nurchahyo, R., Della, P., Irawan, D. A., y Ronaldy, J. (2018). How organisational culture, transformational leadership, and job characteristics affect employee engagement at Pt XYZ. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 26(T), 1–12.
- Obmerga, M. E. (2021). For whom the bell (really) tolls: A grounded theory of millennial academic supervisors' sensemaking of communitarian values as a springboard to enrich their transformational leadership attributes. *International Journal of Leadership in Education*.  
<https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1862919>
- Oktavia, I., Efferin, S., y Darmasetiawan, N. K. (2020). Leadership and Innovation in Family Business. *KELUWIH: Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 1(1).  
<https://doi.org/10.24123/soshum.v1i1.2852>

- Oliva, F. L., Couto, M. H. G., Santos, R. F., y Bresciani, S. (2019). The integration between knowledge management and dynamic capabilities in agile organizations. *Management Decision*, 57(8). <https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0670>
- Oliveira, J. L. A. P., y Crepaldi, M. A. (2017). Epistemology of systems thinking and the contributions of humberto maturana. *Psicologia Em Estudo*, 22(3). <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v22i3.33944>
- Oral, M. (2019). Meaning Management: A Framework for Leadership Ontology. *Journal of Values-Based Leadership*. <https://doi.org/10.22543/0733.122.1273>
- Orchard, S. (2015). Entrepreneurship and the Human Capital of Organizational Innovation. In *The Entrepreneurial Rise in Southeast Asia*. <https://doi.org/10.1057/9781137373809.0014>
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., y Doerr, B. (2014). The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance. *Group and Organization Management*, 39(6). <https://doi.org/10.1177/1059601114550713>
- Örtenblad, A. (2018). What does “learning organization” mean? In *Learning Organization* (Vol. 25, Issue 3). <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016>
- Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., y de la Rosa-Navarro, M. D. (2019). Human capital: the link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1). <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2017-0003>
- Pater, R. (2015). Advanced Culture Change Leadership. *Professional Safety*, 60(9).
- Persson, A. S. (2023). Investigating the Competing Values of Digitalizing Organizational Learning: An Action Research Ethnography. *Systemic Practice and Action Research*, 36(1). <https://doi.org/10.1007/s11213-022-09599-8>
- Peteraf. (1989). THE CORNERSTONES OF COMPETITIVE Adv: RBV of Firm. *Smj*, 53(April 1992).
- Pettigrew, A. M. (1979). Pettigrew 1979. *Quarterly, Administrative Science Dec, Qualitative Methodology*, 24(4).
- Pettigrew, A. M. (2012). Context and Action in the Transformation of the Firm: A Reprise. *Journal of Management Studies*, 49(7). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01054.x>



- Pisano, G. P. (2017). Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: Connecting strategic choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change*, 26(5). <https://doi.org/10.1093/icc/dtx026>
- Popper, M., y Lipshitz, R. (2000). Installing mechanisms and instilling values: The role of leaders in organizational learning. *The Learning Organization*, 7(3). <https://doi.org/10.1108/09696470010335854>
- Prieto, I. M., y Revilla, E. (2006). Assessing the impact of learning capability on business performance: Empirical evidence from Spain. *Management Learning*, 37(4), 499–522. <https://doi.org/10.1177/1350507606070222>
- Psychogios, A. G., y Garev, S. (2012). Understanding complexity leadership behaviour in SMEs: Lessons from a turbulent business environment. *Emergence: Complexity and Organization*, 14(3).
- Rao, H., y Sutton, R. (2020). From a room called fear to a room called hope: A leadership agenda for troubled times. *McKinsey Insights*.
- Ready, D. A., Cohen, C., Kiron, D., y Pring, B. (2020). The New Leadership Playbook for the Digital Age - Reimagining What It Takes to Lead. *MIT Sloan Management Review*, January 2020.
- Reid, W. M., y Dold, C. J. (2018). Burns, Senge, and the Study of Leadership. *Open Journal of Leadership*, 07(01). <https://doi.org/10.4236/ojl.2018.71006>
- Rerup, C., y Levinthal, D. A. (2014). Situating the Concept of Organizational Mindfulness: The Multiple Dimensions of Organizational Learning. In *CSR, Sustainability, Ethics and Governance* (pp. 33–48). Springer Nature. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-38694-7\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-642-38694-7_3)
- Robbins, S. P., Judge, T. A., y Campbell, T. T. (2017). *Organizational Behavior: Second Edition*. In *Pearson*.
- Robinson, G. (2020). An appreciation of Arie de Geus' contribution to the learning organization. In *Learning Organization* (Vol. 27, Issue 5). <https://doi.org/10.1108/TLO-04-2020-0056>
- Rodan, S. (2005). Exploration and exploitation revisited: Extending March's model of mutual learning. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4 SPEC. ISS.). <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.008>
- Rodríguez M., D., y Torres N., J. (2003). Autopoiesis, la unidad de una diferencia: Luhmann y Maturana. *Sociologías*, 9. <https://doi.org/10.1590/s1517-45222003000100005>

- Ruskin, J., y Bilous, R. H. (2021). Engaging stakeholders in work-integrated learning. In *Advances in Research, Theory and Practice in Work-Integrated Learning*. <https://doi.org/10.4324/9781003021049-7>
- Salter, C. R., Harris, M. H., y McCormack, J. (2014). Bass y Avolio ' s Full Range Leadership Model and Moral Development. *E-Leader Milan*, 2008.
- Schein, E. (2007). Organizational Culture and Leadership Organizational Culture and Leadership. In *Culture* (Issue Idd). Jossey-Bass.
- Schneider, M., y Somers, M. (2006a). Organizations as complex adaptive systems: Implications of Complexity Theory for leadership research. *Leadership Quarterly*, 17(4), 351–365. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.006>
- Schneider, M., y Somers, M. (2006b). Organizations as complex adaptive systems: Implications of Complexity Theory for leadership research. *Leadership Quarterly*, 17(4). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.006>
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., y Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1). <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Senge, P. (2006). Peter Senge the Fifth Discipline. In *Currency Doubleday* (Vol. 66).
- Senge, P. M. (1987). Catalyzing Systems Thinking Within Organizations. In *Proceedings of the 1987 International System Dynamics Conference* .
- Sethibe, T., y Steyn, R. (2018). The Mediating Effect of Organizational Climate on the Relationship between Leadership Styles and Their Components on Innovative Behaviour. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 4(1), 22–32. <https://doi.org/10.1177/2393957517747313>
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., y Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3). <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., y Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *Leadership Quarterly*, 31(1). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>
- Simon, H. A. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1). <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.125>

- Skovvang Christensen, K., y Kaasgaard Bang, H. (2003). Knowledge management in a project-oriented organization: Three perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 7(3). <https://doi.org/10.1108/13673270310485686>
- Smet, B. A. De, Gagnon, C., y Mygatt, E. (2021). Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company. *McKinsey*.
- Smircich, L., y Morgan, G. (1982). LeadershipTheManagementOfMeaning.pdf. *The Journal of Applied Behavioral Science*.
- Song, J., y Ferch, S. R. (2019). The qualitative essence of servant-leadership. *The International Journal of Servant-Leadership*, 13(1).
- Soni, V., Gnekpe, C., Roux, M., Anand, R., Vann Yaroson, E., y Kumar Banwet, D. (2023). Adaptive distributed leadership and circular economy adoption by emerging SMEs. *Journal of Business Research*, 156. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113488>
- Sorenson, R. L. (2011). Social capital and family business. In *Family Business and Social Capital*. <https://doi.org/10.4337/9781849807388.0001>
- Stacey, R. D. (2003). Complex responsive processes in organizations: Learning and knowledge creation. In *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation*. <https://doi.org/10.4324/9780203361481>
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burn, Bass, Avolio and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54(54).
- Stiglitz, J. E., y Greenwald, B. C. (2016). Creating a Learning Society. In *Creating a Learning Society*. <https://doi.org/10.7312/stig15214>
- Stonehouse, G., y Pemberton, J. D. (2005). Learning to become a knowledge-centric organization. In *Technology Literacy Applications in Learning Environments*. <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-479-8.ch017>
- Taka, T. (2009). Bruni, Luigino and Stefano Zamagni: Civil Economy: Efficiency, Equity, Public Happiness. *The History of Economic Thought*, 51(2). [https://doi.org/10.5362/jshet.51.2\\_104](https://doi.org/10.5362/jshet.51.2_104)
- Tandon, A. (2022). Leading learning and innovation in organizations: a distributed leadership perspective. *Development and Learning in Organizations*, 36(2). <https://doi.org/10.1108/DLO-05-2021-0087>
- Teece, D. J. (2020). Fundamental Issues in Strategy: Time to Reassess? *Strategic Management Review*, 1(1). <https://doi.org/10.1561/111.00000005>

- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tourish, D. (2019). Is Complexity Leadership Theory Complex Enough? A critical appraisal, some modifications and suggestions for further research. *Organization Studies*, 40(2), 219–238. <https://doi.org/10.1177/0170840618789207>
- Tuan, L. T. (2010). Organisational culture, leadership and performance measurement integratedness. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 9(3), 251–275. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2010.037066>
- Uddin, Md. A., Fan, L., y Das, A. K. (2022). A Study of the Impact of Transformational Leadership, Organizational Learning, and Knowledge Management on Organizational Innovation. *Management Dynamics*, 16(2).  
<https://doi.org/10.57198/2583-4932.1068>
- Udin, U., Dharma, R. D., Dananjoyo, R., y Shaikh, M. (2023). The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(1), 237–246.  
<https://doi.org/10.18280/ijmdp.180125>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., y McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18(4). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Valin, J., Gregory, A., y Likely, F. (2014). The Global Alliance for Public Relations and Communication Management: Origins, influences, issues and prospects. *Public Relations Review*, 40(4). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.02.003>
- van Riel, C. B. M. (2012). The alignment factor: Leveraging the power of total stakeholder support. In *The Alignment Factor: Leveraging the Power of Total Stakeholder Support* (Vol. 9780203124536).  
<https://doi.org/10.4324/9780203124536>
- Van Wart, M. (2003). A comprehensive model of organizational leadership: the leadership action cycle. *International Journal of Organization Theory y Behavior*, 7(2). <https://doi.org/10.1108/ijotb-07-02-2004-b002>

- Vera, D., y Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. In *Academy of Management Review* (Vol. 29, Issue 2, pp. 222–240). Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736080>
- Vu, H. M. (2020). A review of dynamic capabilities, innovation capabilities, entrepreneurial capabilities and their consequences. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8).  
<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.485>
- Vu, M. C., y Gill, R. (2019). Fusion leadership: A transcultural interpretation and application. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(2).  
<https://doi.org/10.1177/1470595819847229>
- Walden, J., Jung, E. H., y Westerman, C. Y. K. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2–3).  
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2017.1329737>
- Wang, C. L., y Ahmed, P. K. (2003). Organisational learning: A critical review. *The Learning Organization*, 10(1). <https://doi.org/10.1108/09696470310457469>
- Wang, C. L., y Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. In *International Journal of Management Reviews* (Vol. 9, Issue 1, pp. 31–51). <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wernerfelt, B. (1984). The Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5.
- West, M. (2014). *Michael West: Collective leadership for culture change*. The King's Fund. <http://www.kingsfund.org.uk/sites/files/kf/media/West.pdf>
- Wilson, F. M., March, J. G., Shapira, Z., Abdul, H., No, E. E. A. R., WBCSD, Brezet, J. C., Hemel, C. G. van, Badurdeen, F., Iyengar, D., Goldsby, T. J., Metta, H., Gupta, S. K. S., Jawahir, I. S. S., Csikszentmihalyi, M., US-EPA, Masoumik, S. M., Abdul-Rashid, S. H., Olugu, E. U., ... However, H. (2015). Organizational culture: a dynamic model. *Journal of Cleaner Production*, 16(1).
- Woods, P. A. (2007). Authenticity in the bureau-enterprise culture: The struggle for authentic meaning. *Educational Management Administration and Leadership*, 35(2). <https://doi.org/10.1177/1741143207075395>
- Xie, L. (2019). Leadership and organizational learning culture: a systematic literature review. In *European Journal of Training and Development* (Vol. 43, Issues 1–2). <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2018-0056>

- Yang, B., Watkins, K. E., y Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1). <https://doi.org/10.1002/hrdq.1086>
- Yuan, C., Xue, D., y He, X. (2021). A balancing strategy for ambidextrous learning, dynamic capabilities, and business model design, the opposite moderating effects of environmental dynamism. *Technovation*, 103. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102225>
- Yusuf, M. N., y Yulianeu, A. (2023). Energizing Organizational Learning and Organizational Performance: Human Capital Theory Perspective. *Quality - Access to Success*, 24(192), 82–93. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.11>
- Zamagni, S. (2014). Bienes comunes y economía civil. *Revista Cultura Económica*, 87.
- Zeldin, T. (1999). How work can be made less frustrating and conversation less boring. In *British Medical Journal* (Vol. 319, Issue 7225). <https://doi.org/10.1136/bmj.319.7225.1633>
- Zollo, M., y Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3). <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>
- Zula, K. J., y Chermack, T. J. (2007). Integrative literature reviews: Human capital planning: A review of literature and implications for human resource development. In *Human Resource Development Review* (Vol. 6, Issue 3). <https://doi.org/10.1177/1534484307303762>

## ANEXO A

Panel de Expertos / Cuestionario previo	
01.	Indique el número aproximado de empleados que tiene su empresa <ul style="list-style-type: none"> <li>- de 0 a 20</li> <li>- de 21 a 50</li> <li>- de 51 a 100</li> <li>- de 101 a 500</li> <li>- más de 500</li> </ul>
02.	Indique su cargo en la empresa <ul style="list-style-type: none"> <li>- CEO + Propietario</li> <li>- CEO</li> <li>- Director RR. HH.</li> <li>- Director Comunicación</li> <li>- Otros</li> </ul>
03.	Indique su antigüedad en la empresa.
04.	¿Su empresa está llevando a cabo en este momento un plan de rediseño organizativo? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si</li> <li>- No</li> </ul>
05.	Considera que en su empresa el conocimiento es un factor productivo relevante para asegurar la viabilidad a medio o largo plazo. Señale la opción que más se aproxima. <ul style="list-style-type: none"> <li>- No es relevante (1)</li> <li>- Es poco relevante (2)</li> <li>- Es claramente relevante (3)</li> <li>- Es muy relevante (4)</li> <li>- Es el más relevante (5)</li> <li>- NS/NC (6)</li> </ul>
06.	¿Considera que "la razón de ser" de su empresa tiene algún tipo de utilidad social? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si</li> <li>- No</li> </ul>
07.	¿La utilidad social de la "razón de ser" de su empresa podría sintetizarse en una frase y expresar así el "propósito corporativo"? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si</li> <li>- No</li> </ul>
08.	Si lo desea puede indicar la frase a continuación (la respuesta a esta pregunta es opcional)
09.	Si considera que "el propósito" de su empresa influye tanto en la conducta de la organización como en su contexto, indique su grado de acuerdo o desacuerdo sobre las

Panel de Expertos / Cuestionario previo

siguientes afirmaciones del 1 al 6. La respuesta a esta pregunta es opcional y se refiere a su propia empresa.

- El propósito condiciona la forma de entender el mercado y tomar decisiones en todos los niveles
- El propósito refuerza el compromiso de los proveedores y distribuidores con la empresa
- El propósito influye positivamente en la actitud de los reguladores con respecto a la empresa

10. ¿La identidad visual de la empresa y sus aplicaciones incorporan símbolos o manifestaciones que expresan el propósito de la empresa?

- Si
- No

11. ¿Existen sistemas para medir y reconocer la contribución individual o colectiva al propósito de la empresa?

- Si
- No

12. La contribución de los empleados al propósito es un factor que puede ser tenido en cuenta en la política laboral:

Se tiene en cuenta para evaluar el desempeño

Se tiene en cuenta como factor de retribución

- De ningún modo (1)
- De manera puntual en circunstancias en las que hay mucho en juego (2)
- En relación a proyectos y responsabilidades (3)
- De manera sistemática para determinados perfiles (4)
- De manera sistemática para toda la plantilla (5)
- NS/NC (6)

13. La consciencia del propósito empresarial en su empresa ayuda a mejorar las relaciones laborales al contribuir a la reducción del nivel de conflicto

- Indique su grado de acuerdo o desacuerdo del 1 al 6.

14. La conducta de la alta dirección en su empresa es un estímulo que promueve el compromiso con su propósito mediante el pensamiento crítico

- Indique su grado de acuerdo o desacuerdo del 1 al 6.

15. En su empresa la alta dirección se implica en relaciones que sirven para brindar apoyo a los empleados en cuestiones personales.

- Indique su grado de acuerdo o desacuerdo del 1 al 6.

16. En su empresa la alta dirección ayuda a dar continuidad al propósito al dotar de sentido a los cambios que se producen en el contexto social, en el mercado y en la estructura organizativa



## Panel de Expertos / Cuestionario previo

- Indique su grado de acuerdo o desacuerdo del 1 al 6.

17. La estrategia de comunicación de su empresa está orientada a visualizar el propósito empresarial tanto como a los resultados comerciales

- Indique su grado de acuerdo o desacuerdo del 1 al 6.

La estrategia de comunicación de su empresa está orientada a visualizar el propósito empresarial tanto como a la gestión de la reputación

- Indique su grado de acuerdo o desacuerdo del 1 al 6.

La estrategia de comunicación de su empresa está orientada a visualizar el propósito empresarial tanto como a las relaciones con stakeholders

- Indique su grado de acuerdo o desacuerdo del 1 al 6.

18. ¿Qué nivel de reconocimiento del propósito de su empresa considera que tiene?

- a) La propiedad
  - b) El equipo directivo
  - c) El conjunto de los empleados
  - d) La cadena de suministro (proveedores y distribuidores)
  - e) Los reguladores
  - f) Los clientes-Usuarios
  - g) Grupos de interés relevantes en el territorio o en el sector
  - h) La sociedad en general
- No es consciente de su existencia (1)
  - Lo percibe, pero no podría definirlo (2)
  - Podría definirlo, pero no se implica en su cumplimiento (3)
  - Lo asume y contribuye a su cumplimiento (4)
  - Lo asume, contribuye a su cumplimiento y trabaja para que otros lo cumplan (5)
  - NS/NC (6)

19. ¿Existen en su empresa cauces para promover conversaciones internas sobre el propósito empresarial?

- Si
- No

20. ¿Cómo se materializan? (Marcar tantas opciones como se considere necesario) \*

- Procesos internos formales de solicitud de opinión y retro-alimentación
- Mediante reuniones y eventos sociales promovidos desde la dirección
- Mediante reuniones y eventos sociales promovidos por iniciativa de los empleados
- Surgen de manera informal, pero existen sistemas formales de seguimiento
- Surgen de manera informal y existe un seguimiento no sistematizado
- Surgen de manera informal y no hay seguimiento

**ANEXO B**

Panel de Expertos /Cuestionario	
01.	¿Cuál considera que es el principal obstáculo organizativo en los procesos de transformación de empresas y organizaciones?
02.	¿Cómo describiría la función del LIDERAZGO de la Alta Dirección en las empresas y organizaciones orientadas a la innovación continua?
03.	¿Se puede evaluar la CONTRIBUCIÓN de ese liderazgo en relación al modelo de negocio y a la planificación estratégica?
04.	¿Qué HABILIDADES diferentes a las que tradicionalmente se han reconocido como propias de la función directiva se requieren para desempeñar este tipo de liderazgo?
05.	¿Cómo describiría el tipo de estructura organizativa necesaria para facilitar este tipo de liderazgo?
06.	¿Cómo describiría, según su experiencia, la actitud general de los empleados hacia este tipo de liderazgo?
07.	¿Necesita la Alta Dirección algún tipo de apoyo para desempeñar este tipo de liderazgo?
08.	¿Cree que hay alguna relación entre la IDENTIDAD CORPORATIVA de la organización y su capacidad innovadora?
09.	¿La Alta Dirección tiene alguna responsabilidad en la gestión de la CULTURA CORPORATIVA?
10.	¿Cree que las organizaciones orientadas a la innovación continua tienen potencialmente un mayor IMPACTO SOCIAL?

ANEXO B

## ANEXO C

Focus Group	
Bloque Temático	Pregunta
a.- Reconocimiento, entendimiento e influencia de la cultura y el propósito corporativo	1.- ¿Existe un valor diferencial de la empresa?
	2.- ¿Qué significa sentirse bien en una empresa?
	3.- Desde el punto de vista de la toma de decisiones, ¿existe autonomía en Leroy Merlin?
	4.- ¿Existen sistemas de reconocimiento de la contribución de cada persona?
	5.- ¿De qué manera se promueve la motivación en los equipos?
b.- Aprendizaje adquirido a través de la experiencia con el cliente y utilidad en el ámbito personal, corporativo e impacto social.	6.- ¿Los empleados pueden aprender a partir de su relación con los clientes?
	7.- ¿Cómo reaccionamos ante un cliente reactivo?
	8.- ¿En qué consisten los sistemas de formación en la empresa?
	9.- ¿Leroy Merlin genera algún tipo de impacto social en Salamanca?
	10.- ¿El impacto social de la empresa tiene alguna influencia en los empleados?
c.- Aprendizaje adquirido a través de la experiencia con el cliente y utilidad en el ámbito personal, corporativo e impacto social.	11.- ¿Se percibe que haya habido cambios relevantes a lo largo del tiempo?
	12.- ¿Cómo se podría describir la forma de adaptarse a los cambios?
	13.- ¿Cómo se gestiona la iniciativa personal?
	14.- ¿Cómo de útiles resultan los sistemas de comunicación a nivel interno?
d.- Análisis de medios y herramientas a través de los que los empleados reciben y conocen la cultura y el propósito corporativo. Relación entre los medios y el ámbito personal del empleado.	15.- ¿Afecta de alguna manera que exista una declaración de propósito organizativo?

**ANEXO D**

Cuestionario Semiestructurado Entrevista en Profundidad	
01.	¿Qué rasgos diferenciales hacen de su empresa una organización innovadora?
02.	¿En qué consiste el LIDERAZGO necesario para promover la innovación y cuál es su impacto en el modelo de negocio?
03.	¿Qué rasgos de su PERSONALIDAD como directivo pueden potenciar el desempeño del ROL TRANSFORMADOR?
04.	¿Qué HABILIDADES resultan necesarias?
05.	¿Cómo medir su CONTRIBUCIÓN como líder a la creación del conocimiento que otros producen y su valor como activo empresarial?
06.	¿en el caso de su empresa, la orientación hacia la innovación genera algún nuevo tipo de impacto social?
07.	¿La IDENTIDAD juega algún papel en la promoción de la INNOVACIÓN?
08.	¿Cuáles son las claves para ejercer un liderazgo capaz de promover el cambio continuo?

ANEXO D

## ANEXO E

MLQ 5X 6 form		
01.	Hago sentir bien a los que me rodean en el desempeño de mi cargo.	1 2 3 4 5 6
02.	Expreso claramente a cada persona lo que puede y debe hacer.	1 2 3 4 5 6
03.	Animo a los demás a pensar con nuevos enfoques en los problemas de siempre.	1 2 3 4 5 6
04.	Ayudo a los demás en su desarrollo personal.	1 2 3 4 5 6
05.	Aclaro a los demás lo que tienen que hacer para ser recompensados por su trabajo	1 2 3 4 5 6
06.	Me gusta que los demás rindan más allá de lo formalmente establecido.	1 2 3 4 5 6
07.	Me siento bien al permitir que los demás sigan trabajando como siempre lo han hecho.	1 2 3 4 5 6
08.	Los demás tienen fe ciega en mí.	1 2 3 4 5 6
09.	Proporciono imágenes inspiradoras de lo que lo que la empresa puede conseguir.	1 2 3 4 5 6
10.	Ayudo a los demás a encontrar nuevas formas de mirar a las cosas complicadas.	1 2 3 4 5 6
11.	Hago saber a los demás lo que pienso sobre su trabajo.	1 2 3 4 5 6
12.	Reconozco y premio a los que logran los objetivos.	1 2 3 4 5 6
13.	No intento cambiar nada cuando las cosas funcionan.	1 2 3 4 5 6
14.	Tiendo a ver bien cualquier cosa que los demás quieran hacer.	1 2 3 4 5 6
15.	Los demás se sienten orgullosos de trabajar conmigo.	1 2 3 4 5 6
16.	Ayudo a los demás para que encuentren sentido a su trabajo.	1 2 3 4 5 6
17.	Hago que los demás repiensen ideas que nunca antes se habían cuestionado.	1 2 3 4 5 6
18.	Me preocupo personalmente por los que parecen no estar del todo integrados.	1 2 3 4 5 6
19.	Lo que los demás han hecho hasta el momento condiciona mi manera de pensar en lo que pueden hacer en el futuro.	1 2 3 4 5 6
20.	Hago saber a los demás el nivel de rendimiento que tienen que tener en cuenta para cumplir con su trabajo.	1 2 3 4 5 6
21.	Pido a los demás lo mínimo indispensable.	1 2 3 4 5 6

ANEXO E

**ANEXO F**

DLOQ Versión corta		
01.	Los empleados colaboran para aprender juntos.	1 2 3 4 5 6
02.	Los empleados disponen de tiempo en su jornada laboral para realizar actividades que contribuyen a su desarrollo personal/profesional.	1 2 3 4 5 6
03.	La empresa recompensa a los empleados que se esfuerzan en aprender para mejorar su desarrollo profesional.	1 2 3 4 5 6
04.	Los empleados están dispuestos a escuchar las valoraciones que los demás realizan sobre ellos de forma abierta y honesta.	1 2 3 4 5 6
05.	Cuando alguien comparte su punto de vista o su opinión, también pide la opinión de los demás.	1 2 3 4 5 6
06.	Directivos y empleados invierten tiempo para crear un ambiente de confianza entre todos.	1 2 3 4 5 6
07.	Los equipos tienen libertad para ajustar sus objetivos a las necesidades e intereses del grupo.	1 2 3 4 5 6
08.	Los equipos revisan de forma continua sus ideas a partir de la información que ellos mismos obtienen y de sus propias conversaciones.	1 2 3 4 5 6
09.	Los equipos consideran que la organización tiene en cuenta sus recomendaciones.	1 2 3 4 5 6
10.	La empresa tiene sistemas efectivos para medir si existen diferencias entre el rendimiento deseado y el que realmente se logra.	1 2 3 4 5 6
11.	La empresa facilita el acceso de todos los empleados al aprendizaje que se logra día a día en alguna parte de la organización a partir de la experiencia.	1 2 3 4 5 6
12.	La empresa evalúa la utilidad de la formación que se ofrece a los empleados en función del tiempo y de los recursos invertidos.	1 2 3 4 5 6
13.	La empresa hace reconocimiento explícito de las iniciativas individuales.	1 2 3 4 5 6
14.	La empresa confía a los empleados la gestión de los recursos que necesitan para hacer su trabajo.	1 2 3 4 5 6
15.	La empresa respalda a los empleados que asumen riesgos razonables.	1 2 3 4 5 6
16.	La empresa anima a las personas a pensar desde una perspectiva global.	1 2 3 4 5 6
17.	La empresa trabaja con otros agentes de su entorno para satisfacer necesidades e intereses comunes.	1 2 3 4 5 6
18.	La empresa anima a los empleados a tener en cuenta la visión de los otros miembros de la organización a la hora de buscar solución a los problemas a los que se enfrentan.	1 2 3 4 5 6
19.	En la empresa todos inspiran y trabajan para reforzar las capacidades de las personas de las que son responsables.	1 2 3 4 5 6

## DLOQ Versión corta

20.	En la empresa, los directivos buscan continuamente oportunidades de aprendizaje para ellos y para los empleados.	1 2 3 4 5 6
21.	Los directivos velan para que las conductas individuales sean coherentes con los valores de la empresa.	1 2 3 4 5 6

ANEXO F

**ANEXO G**

Cuestionario autoadministrado	
*1	Desde que desempeñas la máxima responsabilidad ejecutiva en tu empresa, ¿crees que esta función ha cambiado en algún sentido?
*2	¿Tu responsabilidad en la empresa está suponiendo o ha supuesto para ti algún tipo de transformación a nivel personal? Si es así, ¿cómo la describirías?
3	¿Cómo describirías la responsabilidad que sientes por el desempeño de tu puesto y hacia quién?
3a	Valorar el actual de compromiso de la empresa con relación a su misión: <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel individual</li> <li>- A nivel de equipos</li> <li>- Como organización en su conjunto</li> </ul>
3b	Valorar el actual de compromiso de la empresa con relación al impacto social: <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel individual</li> <li>- A nivel de equipos</li> <li>- Como organización en su conjunto</li> </ul>
3c	Valorar el actual de compromiso con relación a los miembros de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel individual</li> <li>- A nivel de equipos</li> <li>- Como organización en su conjunto</li> </ul>
3d	Valorar la eficacia del sistema de rendición de cuentas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel individual</li> <li>- A nivel de equipos</li> <li>- De la empresa en su conjunto hacia la sociedad</li> </ul>
4	¿Mides tu contribución personal a la misión de la empresa, a su impacto social o a los empleados en términos significativo con los indicadores de gestión? Si es así, ¿cómo lo haces? Si no lo haces, ¿crees que sería posible y/o útil hacerlo en el caso de tu empresa?
*5	¿Cómo describirías de manera general tu experiencia con respecto al cambio en la empresa los procesos de gestión del cambio en tu empresa?
6	¿Qué relevancia crees que tiene la innovación continua para la supervivencia de tu empresa?
6a	Valorar el grado actual de relevancia: <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel individual</li> <li>- A nivel de equipos</li> <li>- Como organización en su conjunto</li> </ul>
6b	Valorar grado de relevancia en el momento de la fundación de la empresa:



Cuestionario autoadministrado	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel individual</li> <li>- A nivel de equipos</li> <li>- Como organización en su conjunto</li> </ul>
6c	<p>Valorar su grado de relevancia a futuro (medio plazo)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel individual</li> <li>- A nivel de equipos</li> <li>- Como organización en su conjunto</li> </ul>
7	<p>Valorar la capacidad de la empresa para crear conocimiento y aplicarlo a la acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel individual</li> <li>- A nivel de equipos</li> <li>- Como organización en su conjunto</li> </ul>
8	<p>¿En su empresa, qué resulta más relevante para los resultados; la planificación o la ejecución?</p>
8a	<p>Valorar la capacidad actual de planificación en la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel individual</li> <li>- A nivel de equipos</li> <li>- Como organización en su conjunto</li> </ul>
8b	<p>Valorar la capacidad actual de ejecución en la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel individual</li> <li>- A nivel de equipos</li> <li>- Como organización en su conjunto</li> </ul>
*9	<p>¿Qué es lo más importante que usted puede hacer para que la conducta de su empresa sea la que usted considera necesaria?</p>
10	<p>¿Qué factores consideras más importantes para que tu empresa tenga un comportamiento dinámico? Ordene de mayor a menor importancia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- autonomía</li> <li>- participación</li> <li>- agilidad</li> <li>- colaboración</li> <li>- compromiso</li> <li>- aprendizaje</li> <li>- reconocimiento</li> <li>- sentido de pertenencia</li> <li>- diversidad</li> <li>- apertura.</li> </ul>
11	<p>Valora el nivel actual del comportamiento de tu empresa en relación a los siguientes factores:</p>

Cuestionario autoadministrado	
11a	<p>Valorar el nivel actual de autonomía:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel individual</li> <li>- A nivel de equipos</li> <li>- Como organización en su conjunto</li> </ul>
11b	<p>Valorar el nivel actual de participación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel individual</li> <li>- A nivel de equipos</li> <li>- Como organización en su conjunto</li> </ul>
11c	<p>Valorar el nivel actual de agilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel individual</li> <li>- A nivel de equipos</li> <li>- Como organización en su conjunto</li> </ul>
11d	<p>Valorar el nivel actual de colaboración:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel individual</li> <li>- A nivel de equipos</li> <li>- Como organización en su conjunto</li> </ul>
11e	<p>Valorar el nivel actual de sentido de compromiso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel individual</li> <li>- A nivel de equipos</li> <li>- Como organización en su conjunto</li> </ul>
11f	<p>Valorar el nivel actual de sentido de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel individual</li> <li>- A nivel de equipos</li> <li>- Como organización en su conjunto</li> </ul>
11g	<p>Valorar el nivel actual de sentido de reconocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel individual</li> <li>- A nivel de equipos</li> <li>- Como organización en su conjunto</li> </ul>
11h	<p>Valorar el nivel actual de sentido de pertenencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel individual</li> <li>- A nivel de equipos</li> <li>- Como organización en su conjunto</li> </ul>
11i	<p>Valorar el nivel actual de sentido de diversidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel individual</li> <li>- A nivel de equipos</li> <li>- Como organización en su conjunto</li> </ul>
11j	<p>Valorar el nivel actual de sentido de apertura:</p>

Cuestionario autoadministrado

- A nivel individual
- A nivel de equipos
- Como organización en su conjunto

\*12 ¿Considera que la frase “liderar es educar” tiene algún sentido en el caso de su empresa?

13 Valora la capacidad de los equipos de tu empresa para absorber conocimiento del exterior, producirlo en equipo y compartirlo con otros equipos o personas.

\*14 ¿Cómo resumiría en “un párrafo” la historia de su empresa?

ANEXO G