



**César Iván Ponce Telles**

Universidad Juárez del Estado de Durango, MX

[cesar.ponce@ujed.mx](mailto:cesar.ponce@ujed.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-1374-0003>

**José Gerardo Ignacio Gómez Romero**

Universidad Juárez del Estado de Durango, MX

[gerardoignaciog@yahoo.com.mx](mailto:gerardoignaciog@yahoo.com.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-6322-6133>

## Estilos de liderazgo y aprendizaje organizacional: un estudio de caso

Leadership styles and organizational learning: a case study

18

### RESUMEN:

El conocimiento es un factor esencial para la permanencia de las organizaciones, ante un contexto complejo y cambiante, este trabajo de investigación busca explicar la influencia que tienen los estilos de liderazgo de aprendizaje en los estilos de aprendizaje organizacional. Se aplicó un instrumento de medición de un estudio internacional y validado en el contexto mexicano. Con base en la información recopilada, se realizaron pruebas de correlación, a través del modelo de correlación bilateral de Spearman encontrando evidencia estadísticamente significativa de la relación de las variables. Resalta en los resultados que la principal orientación de los estilos de aprendizaje se basa en el aprendizaje por experiencia directa.

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo, Liderazgo de aprendizaje, Aprendizaje organizacional.

### ABSTRACT:

Knowledge is an essential factor in the permanency of organizations, in front of a complex and changing context, this investigation work to explain the influence of knowledge leadership styles on the organizational learning types. For recollect information, an instrument was applied from an international study that was validated in a Mexican context. Based on the information collected, correlation tests were performed through Spearman's bilateral connections model, finding statistically significant evidence of the relationship of the variables. He highlights in the results that the main orientation of learning styles is based on learning by direct experience.

**KEYWORDS:** Leadership, Knowledge leadership, Organizational learning.

## INTRODUCCIÓN

El contexto del siglo XXI exige a las organizaciones versatilidad y resiliencia, los altos niveles de competencia enmarcados en la búsqueda de la unificación en un mercado global, establecen condiciones que reclaman que las organizaciones garanticen su supervivencia a través la adaptabilidad que estas puedan conseguir, con base en las capacidades organizacionales y su forma de entender el comportamiento de los factores que la afectan.

Sin duda el manejo de la información en la actualidad a constituido el principal factor de cambio, y representa como algunos autores la denominan, a una sociedad basada en el conocimiento, a este respecto Krüger (2006) comenta que una de las características de la “sociedad del conocimiento” es la transformación radical de la estructura económica de la sociedad industrial, de un sistema productivo basado en factores materiales hacia un sistema económico, en que los factores simbólicos basados en conocimiento son dominantes. Estos factores van de lo cognitivo, a la creatividad, y son acumulación de conocimiento e información que puestos en práctica contribuyen cada vez más a la riqueza de las empresas.

El sector empresarial en México se caracteriza por estar constituido principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME's) según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020) el 97.3% de estas son microempresas y solo el 2.7% corresponden a las pequeñas y medianas (PyME's). Además, a través del directorio estadístico nacional de unidades económicas (DENUE 2020) muestra que la distribución porcentual de negocios por gran sector de

actividad económica se distribuye de la siguiente forma; 43.4% dedicada al comercio, 43.3% en el sector de servicios, el 11% en manufactura y un 2.3% en el resto de los sectores.

De manera particular en las PyME's a nivel nacional, de acuerdo a los datos de la encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro pequeñas medianas empresas (2019), se distribuyen de acuerdo al sector de la siguiente forma, comercio; grande 31.49%, PyME's 28.32% y Micro 59.39%, de servicios; grande 44.54%, PyME's 46.34 y Micro con 28.41% y manufactura; grande 23.97%, PyME's 25.43% y Micro 12.20%.

De acuerdo con el informe del DENU (2020), de forma puntual en el estado de Durango, la distribución porcentual de los negocios corresponde al 1.2% del total de los establecidos en el territorio nacional, una cifra relativamente pequeña en relación con la distribución total a nivel nacional. Es de destacar que el área de manufactura es, en las estadísticas analizadas, el área con menor porcentaje de participación en la estructura empresarial del país, y lo mismo pasa en el estado de Durango, esta situación que resulta importante debido al impacto tanto en términos de generación de empleo, y como factor clave de producción de bienes y servicios.

Por esta razón, la presente investigación toma como objeto de estudio, una empresa mediana del área metal mecánica, en el ramo de la manufactura de la ciudad de Durango, con la intención de analizar su problemática y proponer alternativas de solución, así como contribuir a la generación de conocimiento que facilite la resolución de conflictos comunes de empresas similares en el ramo.

El objeto de estudio, reviste importancia en diferentes sentidos, por un lado constituye un motor económico relevante para la comunidad, situación que se expresa en el número de empleados y facturación; por otro lado es una de las empresa más importantes en su ramo, dentro del municipio por su capacidad de trabajo, en el mismo sentido se ha constituido como un eslabón importante en la figura de proveedor de servicios para distintas empresas de corte internacional que operan en la localidad.

Además de ello es importante rescatar que en la industria en donde la empresa se encuentra está considerada como uno de los sectores prioritarios, de acuerdo a la clasificación de la unidad de desarrollo productivo. En complemento de acuerdo a del censo económico 2009 realizado por el INEGI, el subsector de Fabricación de maquinaria y equipo se ubicó en segundo lugar por la producción bruta total (6.5%).

## **PROBLEMÁTICA**

La importancia del sector radica en que este representa un eje fundamental para el desarrollo de la economía local y nacional, comprender la problemática que la rodea y colaborar con su solución puede representar una alternativa para los problemas comunes del sector.

La evolución en los procesos productivos y los cambios acelerados en los esquemas globales, han traído consigo una nueva era en la industrialización, el impulso generado por el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), han tenido como consecuencia un cambio constante a pasos acelerados, en los que todas las variables contextuales en las que operan las organizaciones se ven afectadas, y donde la clave para sobrevivir se encuentra en el conocimiento y manejo de la información.

En ánimos de permanecer y competir en el mercado, las organizaciones deben aprender a generar conocimiento, de inicio reconociendo el modelo de aprendizaje organizacional bajo el cual operan, y del que en muchas ocasiones no son conscientes que desempeñan. En este sentido Rucic (2020) comenta que está claro que el aprendizaje depende de las contingencias y está influenciado por el entorno.

Es indudable que la figura del líder en la organización determina en un sentido amplio la dinámica de trabajo y por tanto, tiene también una influencia en los hábitos y actividades que refieren a la forma a través de la cual las organizaciones aprenden, en este sentido, es labor del líder reconocer y trabajar bajo un enfoque de aprendizaje organizacional que contribuya a su permanencia, de lo

contrario la falta de conciencia sobre cómo generar el conocimiento en la organización puede llevar al fracaso de la misma, ya que se limita la capacidad de respuesta ante las demandas de un contexto vertiginoso e incierto.

## OBJETIVO

En este orden de ideas el objetivo de la presente investigación busca: Explicar la influencia que tienen los estilos de liderazgo de aprendizaje con los estilos de aprendizaje organizacional de una empresa metalmeccánica de la ciudad de Durango.

Teniendo como planteamiento hipotético que H1.- Existe una relación significativa entre el estilo de aprendizaje organizacional y el liderazgo de aprendizaje. De la que se desprende una interrogante ¿El liderazgo de aprendizaje influye en los estilos de aprendizaje organizacional?

## REVISION DE LITERATURA

En el contexto de un mundo globalizado, se entiende que los medios de comunicación permiten ahora la difusión de información en periodos muy cortos de tiempo, razón por la cual, en un sentido optimista el desarrollo se encuentra al alcance de todos, pues las fuentes de información se difunden de manera masiva y están al alcance de todos.

Al respecto, Argyris y Schön (1978, p. 9) comentan que como consecuencia de los cambios realizados, producto del proceso de globalización en el contexto se tiene “Como resultado, nuestras organizaciones viven en entornos económicos, políticos y tecnológicos que son previsiblemente inestables. El requisito de aprendizaje organizacional no es un fenómeno ocasional y esporádico, sino que es continuo y endémico para nuestra sociedad”.

Tanto en los individuos como en las organizaciones es esencial comprender este dinamismo, su interpretación y manejo que convierte la información en conocimiento, una herramienta fundamental para la toma de decisiones y estas a su vez para la búsqueda de objetivos de una forma óptima. En este sentido Esteves (2000) refiere a Alvin Toffler al expresar que la palabra mágica es el “conocimiento”, ahora, nadie queda excluido, pues el desarrollo depende de la velocidad, de la rapidez o lentitud para asimilar ese conocimiento y ponerlo en operación.

En este orden de ideas Morland, Breslin y Stevenson (2018, p.78) “Aprender a evolucionar frente a tales cambios se convierte en un requisito clave para las organizaciones, ya que este proceso se desarrolla en todas las capas de la jerarquía de la organización”. En las organizaciones, a diferencia de los individuos, no existe un órgano que realice por sí mismo y de forma automática el almacenamiento, orden, análisis y manejo de la información que transcurre en su día a día. Argyris y Schön (1978) comentan que las organizaciones no recuerdan, piensan o aprenden literalmente. Al menos, inicialmente no está claro cómo podríamos probar si lo hacen o no. Cuando los sistemas administrativos no están diseñados para realizar esta función, es fundamenta diseñar las herramientas necesarias para que al igual que el cerebro de los individuos, se pueda asimilar la información y generar conocimiento necesario para la subsistencia.

En este sentido Brix (2019) comenta que el aprendizaje organizacional se enfoca en los procesos de aprendizaje pertenecientes a múltiples unidades de análisis: individual, grupo / equipo y organización. Sin embargo, la principal fuente de conocimiento es el individuo ya que es quien mantiene la capacidad de entender y generar un significado a la forma en que se hacen las cosas, por ello es importante poder extraer del individuo los conocimientos que de él emanan para que la organización aprenda.

Se vuelve entonces importante comprender que el aprendizaje en la organización no se limita a un momento y espacio, este puede generarse a través del proceso, encontrando nuevos métodos,

formas o maneras para mejorar o bien en la revisión del resultado final, corrigiendo los errores y mejorando en las áreas de oportunidad.

De forma puntual Cortes y Pérez (2008) comentan que el aprendizaje primero se da en las personas, y en los intercambios que se dan para la exposición de problemas y en la búsqueda de soluciones que encuentran de manera individual o grupal, todo esto genera el proceso de aprender que conduce a generar conocimiento, y dicho conocimiento se ve reflejado en la organización en nuevos procesos, en formas innovadoras de hacer las cosas, en la mejora de productos, en el desarrollo de tecnología, y en la sistematización de la información.

Una vez establecido lo anterior es importante comprender como es que se puede aprender, para ello el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) establece que los procesos de aprendizaje se pueden explicar en un modelo llamado SECI, siglas correspondientes a las cuatro etapas que conforman una espiral, a través del cual se identifican tres tipos de conocimiento, el tácito, el explícito y el cultural.

Para una mejor comprensión del modelo Nonaka, Toyama y Hirata (2008) puntualizan que el modelo SECI es un modelo de proceso. Comienza con la socialización de los individuos, pasando a la externalización dentro de los grupos, la combinación en las organizaciones y luego de vuelta a la internalización en los individuos. El punto importante es que las personas, los grupos y las organizaciones se están transformando en el proceso de creación de conocimiento, ya que ellos mismos son colecciones de procesos.

En la teoría moderna de la organización se ha difundido la idea de que las organizaciones aprenden gradualmente; modifican sus metas y procedimientos ordinarios sobre la base de las experiencias que tienen por lo que la empresa entra en un proceso dinámico de constante cambio que mantiene una relación muy estrecha con el conocimiento. Yeung et al. (1999) establecen que la necesidad de este tipo de aprendizaje es importante para todas las organizaciones públicas y privadas, porque los líderes ahora están lidiando con desafíos comerciales nuevos y en constante cambio. Pero vale la pena anotar que las organizaciones generan en mayor o menor medida conocimiento independientemente de si son consciente o no, y su aprovechamiento o desperdicio depende en gran medida de la forma en la que la organización decida capitalizarlo, o bien dejarlo pasar e ignorarlo.

Es importante puntualizar que el aprendizaje pretende obtener un resultado en el comportamiento, este puede ser entendido a través de la interacción que se genera por el vínculo dado entre el individuo y la comprensión del entorno en el que se encuentra. Aprender es la capacidad de asimilar nuevas ideas de otros y de experiencias pasadas y de traducir esas ideas en acción más rápido que un competidor. No aprender puede hacer que una empresa se adhiera a una línea de productos existente más allá de lo razonable o no responda a la iniciativa de un competidor a tiempo para marcar la diferencia (Yeung et al. 1999, pág. 18).

Para Camio, Díaz, Izquierdo y Belén (2020) el aprendizaje organizacional se define como: proceso psicosocial, de información/conocimiento, dinámico y multinivel, mediante el cual una organización que aprende, desarrolla y explota las capacidades para generar cambios cognitivos y de comportamiento con impacto positivo en la performance.

Este, puede categorizarse en función de sus características, las propuestas de los autores varían de acuerdo a la diversidad de los elementos que consideran para su tipificación, las dimensiones y factores cambian en función de la profundidad con la que el autor define su percepción.

De forma general podemos encontrar una orientación que define si el aprendizaje se adquiere al interior o exterior de la organización, en este sentido Seidle (2019, p. 383) examina dos formas de aprendizaje, el aprendizaje experiencial que implica el contacto directo con los procesos internos de creación de conocimiento; además incluye enfoques relacionados que incluyen prueba y error y experimentación, y el aprendizaje indirecto, por el contrario, implica una observación e inferencia de lecciones orientadas hacia el exterior de fuentes extra organizacionales.

Por su parte, Basten y Haamann (2018) describen la propuesta de Gravin (1993) a través de cinco bloques que construyen el aprendizaje organizacional, en este sentido establecen como se muestra en la tabla 1, las características puntuales que corresponden a cada bloque, esta conceptualización del aprendizaje organizacional comprende la presencia de cada uno de los bloques en mayor o menor medida para la conformación de un modelo, es decir la caracterización puede establecerse en función de cuál de los bloques se presenta con mayor fuerza en cada organización.

Tabla 1.- Cinco bloques que construyen el aprendizaje organizacional (Gravin, 1993)

Bloques	Descripción
Resolución sistemática de problemas	Las decisiones se basan en métodos científicos para diagnosticar problemas. La exactitud y la precisión son fundamentales.
Experimentación	La experimentación con nuevos enfoques incluye la búsqueda sistemática y la prueba sistemática de nuevos conocimientos. Esta actividad comprende tanto experimentos únicos (por ejemplo, proyectos de demostración) como continuos (por ejemplo, investigación y desarrollo).
Aprender de la experiencia pasada	Aprender de la experiencia y la historia individuales requiere una reflexión constante sobre los éxitos y fracasos para proporcionar implicaciones aplicables a todos los individuos. El aprendizaje debe resultar de una cuidadosa planificación (por ejemplo, evaluaciones post mortem) en lugar de casualidad.
Aprender de los demás	Aprender de las experiencias y las mejores prácticas de los demás comprende la evaluación comparativa con los clientes u otras organizaciones externas para desarrollar nuevas ideas. Los gerentes deben estar abiertos a las críticas y a las nuevas ideas.
Transferencia de conocimientos	Transferencia de conocimientos de forma rápida y eficaz en toda la organización de forma escrita u oral informes, rotaciones de personal o formación.

Fuente: “Approaches for Organizational Learning: A Literature Review” Basten y Haamann (2018, p.4).

Por otro lado, Yeung et al. (1999) estructuran un mapa cartesiano en el que establece ejes que permiten una comprensión clara de la orientación de la organización en cuanto al aprendizaje organizacional, la premisa fundamental de este planteamiento radica en las formas a través de la cual Yeung et al. comprenden que se genera el conocimiento, mediante formas primarias (la experiencia propia y de terceros); y secundaria (exploración y explotación).

La combinación de estas dos formas de generar conocimiento, establecen los cuadrantes que definen los estilos, la identificación de estos permite aprovechar de mejor forma el conocimiento y de la misma forma la identificación de las incapacidades que se manifiestan en mayor o menor medida.

Los estilos pueden ser identificados por la forma en que se manifiestan, la mejora continua tiene como prioridad el dominio de las prácticas, no se avanza a nuevos procesos hasta que no existe un control de los anteriores, es común encontrar en la dinámica de trabajo, círculos de calidad o grupos para la resolución de problemas, por su parte, las marcas de referencia permiten el aprendizaje, descubriendo como operan los demás y posteriormente adoptando y adaptando el conocimiento a la

organización, en este estilo la fuente primordial de conocimiento son las organizaciones con excelente desempeño.

Figura 1.- Tipología de aprendizaje organizacional.



Fuente: "Organizational learning captability" Yeung *et al.* (1999, p. 36)

La adquisición de competencias, se centra tanto en la experiencia de los demás como en la exploración de nuevas posibilidades. Incluyen la compra de competencias a través del reclutamiento, inversión en actividades de capacitación y desarrollo, alianzas estratégicas y acuerdos de trabajo creativo con "lugares de ideas" como universidades y empresas consultoras. Finalmente el cuadrante que refiere al estilo de experimentación, las organizaciones aprenden siendo receptivas con nuevas formas y procesos, el aprendizaje organizacional se logra mediante una experimentación controlada tanto desde adentro como desde afuera.

Es importante puntualizar que como comenta Brix (2019) los diferentes tipos de conocimiento requieren diferentes modos de aprendizaje, por tanto los estilos de aprendizaje no son excluyentes y pueden manifestarse en las organizaciones en mayor o menor medida, el referente para clasificar esta dado en función de aquel que predomina sobre los demás, de la misma forma, su permanencia o durabilidad, serán de acuerdo a la intención de la organización.

Es de vital importancia que la organización pueda modificar las pautas de comportamiento establecidas en su memoria organizativa, ofreciendo espacio para la creación de nuevo conocimiento, especialmente cuando dichas pautas no responden a la realidad y siguen vigentes guiando el comportamiento de la organización.

En este sentido, Örténblad (2018, p.3) comenta que "La memoria organizacional se actualiza continuamente y funciona como base para la realización de las tareas laborales, así como para el aprendizaje posterior. En este caso, el aspecto organizacional es que la organización aprende como si fuera un individuo y la organización se convierte en una unidad de aprendizaje en sí misma".

En el mismo orden de ideas, Nonaka y Nishiguchi (2001) puntualizan que la creación y la transferencia de conocimiento son procesos delicados, que requieren formas particulares de apoyo y "cuidado" de la gerencia. El principal interés de los directivos de la organización es garantizar el correcto funcionamiento de las organizaciones y cumplir con su misión.

En este mismo sentido, Turbay (2013) propone que a partir del liderazgo, las organizaciones hacen frente al entorno dinámico, a través de formas efectivas para afrontar los cambios en los escenarios sociales, económicos, comerciales y tecnológicos, que no solo les implica la modificación de sus configuraciones estructurales, sino también de sus procesos; es aquí donde la innovación surge como condición para que las empresas se mantengan competitivas y, por ende, la necesidad de que el liderazgo las conduzca hacia esta.

En complemento Jiménez y Villanueva (2018) coinciden en que el estudio de las organizaciones y su comportamiento en su entorno, resalta importancia debido a la enorme necesidad de responder ante los objetivos marcados en un mercado muy competitivo, que lleva a las empresas a ser solventes laboralmente y de forma constante para no quedar rezagadas en el mercado que las acoge. Esta situación obliga a tomar el liderazgo en gran consideración, ya que es una de las claves para que una organización goce de buena salud laboral.

La recurrencia de los autores por reafirmar que los procesos de aprendizaje organizacional son encabezados por un líder confirman lo descrito por Gómez (2016), que afirma que todas y cada una de las etapas de la historia de las organizaciones, el líder juega un papel importante no sólo en su estructuración, y cita a Yeung et al. (2000), Daft (2006), Gómez, Villarreal y Villarreal (2015) y Bower (1995), como autores que coinciden en que el líder juega un papel preponderante en la vida de las organizaciones, no solo por la forma cómo influye para que éstas fijen y alcancen sus objetivos, sino además por la ascendencia que ejercen en la adopción de una determinada estrategia para enfrentar a la competencia.

### **LIDERAZGO DE APRENDIZAJE**

El rol del líder es introducido en los individuos desde el propio seno familiar, Bass y Bass (2008) expresan que el liderazgo se ha incorporado a la psique humana debido al largo período que necesitamos para ser criados por los padres para nuestra supervivencia. La evolución del mismo se da en medida que el propio individuo avanza en los diferentes círculos sociales dentro de las organizaciones en las que se integra.

Es importante resaltar lo que Bernal, Lucio y Pedraza (2018) comentan respecto a esta figura en las organizaciones, puntualizan que el liderazgo en particular, como línea de estudio, aporta conocimiento a dichos organismos al fomentar relaciones humanas favorables para el óptimo desarrollo de la organización.

La intención por concebir las características necesarias para asumir ese rol dentro de los grupos sociales, ha representado una interrogante para los grupos humanos desde su propio desarrollo histórico, este fenómeno ha tenido una influencia importante en la evolución de las estructuras sociales y de forma muy importante en las organizaciones.

A mediados del siglo XX en afán de tratar de entender el fenómeno Stogdill (1950, p. 4) define el concepto, menciona que “el liderazgo puede considerarse como el proceso (acto) de influir en las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia el establecimiento de metas y el logro de metas” de esta forma establece dos elementos fundamentales para la comprensión del término, por un lado la existencia de un grupo, y por el otro la existencia de un objetivo o logro común, en medida que el grupo se presenta organizado, existirán también tareas diferenciadas entre los miembros.

Para Hollander (1978) el liderazgo es un proceso de influencia entre el líder y aquellos quienes son sus seguidores. Como el líder posee poder, la influencia depende más de la persuasión que de la coerción. Hace hincapié en la impetuosa necesidad de reconocer ante la función del liderazgo la existencia de los seguidores.

El enfoque histórico remonta el análisis del tema hasta la Grecia antigua, Betancourt (2014) comenta que Platón creía que solo un pequeño grupo de hombres con sabiduría superior debían ser líderes. Aristóteles por otro lado sostenía que desde el momento de nacer algunos eran marcados para ser subyugados y otros para mandar. La evolución del concepto continuo durante la edad media y principios de la edad moderna, sin embargo, se carecía de un rigor científico en la concepción de las características y tipificaciones pues estas surgían de los procesos de observación y estaban enmarcadas por las creencias y los contextos propios de cada época, lo que establecía visiones limitadas y subjetivas.

Una de las primeras teorías que intentan explicar el surgimiento y características de los líderes se da por las aportaciones de Thomas Carlyle (1840) como antecedente de la teoría del Gran Hombre, en *Oh Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*, en donde narra las características de los líderes a través de la historia de la humanidad. La tesis central de esta teoría plantea que el líder puede ser tal en medida que está dotado por características y cualidades que lo hacen diferenciar entre sus seguidores, bajo esta visión las cualidades innatas del líder limitan el surgimiento de los mismos pues solo aquellos que cuentan con estos rasgos son capaces de serlo.

Una segunda perspectiva, derivada de la idea del gran hombre se amalgamó concretamente la teoría de rasgos, conformada por aportes de distintos autores, la teoría establece que el comportamiento de los líderes está en función de los rasgos que conforman su personalidad y definen su actuar, en esta corriente de pensamiento autores como Allport (1936), Cattell (1965) o Benis (1984) aun que en tiempos diferentes, establecieron estudios que permitieron un avance en el desarrollo de la temática, los factores encontrados buscaban delimitar características críticas que permitieran la visualización de los futuros líderes.

La tercera perspectiva se inclinaba al estudio de la orientación de los líderes, es decir al estudio de su comportamiento, con la intención de identificar qué es lo que hace el líder, y las características que permitan delimitar los criterios de efectividad, en función de su comportamiento, bajo esta premisa el surgimiento de nuevas teorías intenta explicar en relación a los resultados que se obtienen cual debería ser el comportamiento adecuado.

Una nueva visión sobre estudios de liderazgo se da a través un elemento crucial, el uso del poder y la orientación que toma, ya sea a la tarea o bien a las relaciones, Los primeros estudios orientados a esta perspectiva fueron realizados por la Universidad de Iowa, bajo la orientación de Kurt Lewin, Lewin, Lippit y White (1939) examinaron el impacto de diferentes estilos de liderazgo sobre la conducta agresiva en niños. Asignaron aleatoriamente niños de 10 años de edad en diferentes grupos de actividad liderados por un adulto y observaron su conducta durante 5 meses. Los grupos tenían diferentes estilos de liderazgo: autocrático (autoritario), democrático (reglas colectivas), o laissez-faire (sin estructura o guía).

En este sentido una propuesta que tomó importancia para el desarrollo teórico fue lo descrito por Blacke y Mouton (1964), como *The Managerial Grid* (rejilla administrativa) en la que se establecen dos escalas en los dos diferentes ejes de un plano cartesiano, por un lado el interés por las personas y en complemento el interés por la producción, aclarando que el interés se refiere a la forma a través de la cual los líderes se ocupan tanto de las personas como de la atención a la producción, más allá de los niveles.

Es importante puntualizar que las orientaciones de liderazgo no son malas, aun cuando el ejercicio del poder busque el cumplimiento de las órdenes de forma estricta, pues en función de las características y objetivos de la organización, seguidores y líderes, el ejercicio del liderazgo tiene como objetivo colaborar con el cumplimiento de las metas. Más tarde Tannenbaum y Schmidt (1973) retoman los planteamientos del uso del poder desde la perspectiva de la toma de decisiones, en este sentido, comentan que en el ejercicio del liderazgo.

“Hay momentos en que están divididos entre ejercer un liderazgo "fuerte" y un liderazgo "permisivo". A veces, el nuevo conocimiento los empuja en una dirección ("Realmente debería lograr que el grupo ayude a tomar esta decisión"), pero al mismo tiempo su experiencia los empuja en otra dirección ("Realmente entiendo el problema mejor que el grupo y, por lo tanto, yo debo tomar la decisión "). No están seguros de cuándo una decisión grupal es realmente apropiada o cuándo celebrar una reunión de personal sirve simplemente como un dispositivo para evitar su propia responsabilidad de tomar decisiones”.

En este mismo orden de ideas Fiedler (1971) realizó algunas investigaciones y como el mismo comenta, aunque la investigación inicial nuevamente se enfocó en identificar rasgos de liderazgo, estas investigaciones mostraron que los líderes efectivos no diferían mucho en rasgos y atributos de aquellos que no eran efectivos.

Ambos trabajos incluyen en sus tesis un factor principal, la visión práctica del desarrollo del liderazgo, pues consideran de forma puntual que las condiciones contextuales del ambiente se ven afectadas por cambios en los que el líder no ejerce control, de forma tal que las situaciones cambian, y en función del nuevo escenario tanto el líder como los seguidores tendrán que adaptarse para tomar estrategias de actuación, por lo que la participación de los seguidores en la toma de decisiones o bien el surgimiento de nuevas figuras representativas en las que tanto sus habilidades como sus conocimientos sean útiles para salir adelante en la situación.

En este sentido surgen las teorías de liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, las teorías se entrelazan al entender que en ambas se busca el logro de los objetivos a través del trabajo coordinado de los elementos, y prestan un interés particular por los objetivos individuales de los seguidores, de forma puntual la diferencia existente entre ambas teorías radica en la vinculación del líder, el liderazgo transaccional hace énfasis en el intercambio de recompensas, mientras que el líder transformacional busca la vinculación emocional con los seguidores y los impulsa con el fin de desarrollarlos.

Al respecto, Bass y Riggio (2006), Fernández y Quintero (2017), Andrade, Ramírez y Mendoza (2020) coinciden en que el primero en comentar el concepto de liderazgo transformacional fue James MacGregor Burns en su trabajo *Lidership* en 1978, quien de acuerdo con Gómez (2016), Burns (1978) describió el liderazgo transaccional, como la forma diaria y básica de trabajo del líder, con pequeñas y constantes dosis de cambio a cambio de una recompensa, pero que también puede funcionar con un bajo perfil.

Bass y Riggio (2006) comenta que el liderazgo transformacional implica inspirar a los seguidores a comprometerse con una visión y objetivos compartidos para una organización o unidad, desafiándolos a que sean solucionadores de problemas innovadores y desarrollando la capacidad de liderazgo de los seguidores a través del entrenamiento, la tutoría y la provisión de desafíos y apoyo.

Complementa diciendo que los líderes transformacionales ayudan a los seguidores a crecer y convertirse en líderes al responder a las necesidades de los seguidores individuales al empoderarlos y al alinear los objetivos y metas de los seguidores individuales, el líder, el grupo y la organización en general.

Para Cheung, Yeung y Wu (2017) la tarea del líder reviste importancia cuando los deberes o tareas laborales son más dinámicos e implican una toma de decisiones frecuente. En otras palabras, el rasgo inherente de los líderes no es el único factor determinante que afecta la efectividad del liderazgo; más bien, es el factor contextual el que da forma a la eficacia del liderazgo.

Las organizaciones modernas se ven cada vez más afectadas por el entorno global “denso en conocimiento” caracterizado por una creciente complejidad, incertidumbre, no linealidad y cambios rápidos (Popova-Nowak y Cseh, p.1, 2015). Las características de dinamismo en el factor contextual de las organizaciones, vinculan la temática de liderazgo con la necesidad de generar aprendizaje organizacional, en este sentido es importante poder establecer una orientación al aprendizaje, partiendo de la figura del líder.

En este sentido, Yeung et al. (1999) apunta que las organizaciones señalan que los líderes son críticos para desarrollar la capacidad de aprendizaje. La prueba definitiva de la capacidad de aprendizaje es la medida en que los líderes demuestran a través de sus acciones un compromiso para generar y generalizar ideas. Los líderes que prestan atención al aprendizaje, lo valoran, pasan tiempo aprendiendo ellos mismos y alientan a otros a hacer lo mismo comunicarán la importancia de construir una organización de aprendizaje.

Yeung et al. (1999) propone doce criterios a evaluar para determinar la presencia de un liderazgo de aprendizaje en la organización, en este sentido comenta que debe participar en los siguientes puntos: 1. Es una persona que entrena a otros. 2. Mira más allá del terreno personal y encuentra otras propuestas comunes. 3. Facilita el dialogo con sus subalternos. 4. Enseñar y capacita a su personal. 5. Abandona soluciones anteriores sale de la caja. 6. Experimenta ideas nuevas. 7.

Comparte información con su gente. 8. Aprender de los errores que se cometen. 9. Establecer una visión y la comparte. 10. Comparte premios y logros al generar conocimiento. 11. Dedicar tiempo a aprender. 12. Permitir que otros triunfen.

En complemento a lo expuesto por Yeung, Gómez (2016) encuentra en sus resultados que el liderazgo de aprendizaje se conforma y está influenciado por tres estilos de liderazgo (entrenador, experimentador y visionario), que están correlacionadas entre sí, y a su vez el liderazgo de aprendizaje influye en el desempeño del negocio, que a su vez se ve afectado por la relación de la innovación y la competitividad.

El trabajo del líder en este sentido cumple con lo que Haight y Marquardt (2018) Los directores de aprendizaje pueden trabajar dentro de una organización para crear un cambio teleológico tanto construyendo una organización de aprendizaje como manteniéndola.

## METODOLOGÍA

El diseño de esta investigación, de acuerdo con Hernández (2010), es no experimental ya que no se manipulan las variables, de naturaleza transversal, correlacional-causal ya que busca describir la relación de dos variables en un momento determinado, la variable aprendizaje organizacional como variables dependientes y liderazgo de aprendizaje como variable independiente, a través de un estudio de caso. La intención principal es encontrar la influencia que se tiene entre las variables, con el propósito de generar elementos que permitan observar la influencia del liderazgo de aprendizaje en el modelo de aprendizaje organizacional.

La investigación se enmarca en un estudio de caso, a lo que Yin (2018) definen al estudio de caso como un método empírico que investiga un fenómeno contemporáneo (el “caso”) en profundidad y dentro de su contexto del mundo real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto pueden no ser claramente evidentes. Haciendo hincapié en que la intención de realizar un estudio de esta naturaleza asume con importancia comprender el contexto y las condiciones que envuelven a la organización, en este caso.

Ante la discusión de la seriedad y validación del método, así como el aprovechamiento para la generalización del conocimiento obtenido, es importante recordar que mucho del conocimiento en distintas áreas, parte del análisis de un ente o bien de un conjunto, que se valida en función del uso del método científico, para replicar su aplicabilidad en distintos campos de estudio (con entornos diferentes en muchas ocasiones) situación que reafirma el conocimiento o bien amplía su espectro, pero parte de un hecho en condiciones específicas.

Comentan al respecto Yin (2018), que la generalización analítica puede basarse en (a) corroborar, modificar, rechazar o hacer avanzar conceptos teóricos a los que hizo referencia al diseñar su estudio de caso o (b) nuevos conceptos que surgieron al completar su estudio de caso.

La recolección de información se realizó a través de la adaptación de la propuesta de Yeung et al. (1999) “*Organizational learning and competitiveness: an international study*”. Este instrumento de acuerdo con el autor aplicado a más de 400 empresas de cuarenta países de distintas industrias. El instrumento mide, el contexto del negocio, cultura organizacional, tipos de organizaciones que aprenden, incapacidades de aprendizaje, capacidad de cambio, prácticas de recursos humanos, cultura del país, contexto del negocio y datos demográficos.

La adaptación de este instrumento al contexto Mexicano fue realizada por Gómez (2015) una vez realizada la medición de las variables a través del instrumento, en afán de asegurar la confiabilidad de la información obtenida por el mismo, se realizó la prueba Alpha de Cronbach a través del software SPSS Statistics 21 obteniendo los resultados expuestos en la tabla 3. Donde los resultados del instrumento de forma individual las variables estudiadas tienen valores de .866 para estilos de aprendizaje y .970 en liderazgo de aprendizaje, valores considerados respetables de acuerdo con la propuesta de Barraza (2007).

Tabla 3. Análisis de confiabilidad.

Variable	Estadísticos de fiabilidad	
	Alfa de Cronbach	N de elementos
Estilos de aprendizaje	.866	24
Liderazgo de aprendizaje	.970	34

Fuente: elaboración propia.

## RESULTADOS

Una vez analizada la fiabilidad del instrumento, los resultados se manifiestan de la siguiente forma; comenzando con el estilo de aprendizaje predominante, como se muestra en la tabla 4, es la mejora continua con una frecuencia de 21 puntos, seguida por la experimentación con 14, la explotación de conocimiento con 6 y las marcas de referencia con 5.

28

Tabla 4. Estilos de aprendizaje

Estilo de aprendizaje	Frecuencia	Media
Mejora continua	21	3.33
Marcas de referencia	5	3.83
Adquisición de competencias	6	3.25
Experimentador	14	4.00

Fuente: Elaboración propia.

La segunda de las variables planteadas en la investigación se refiere al liderazgo de aprendizaje, los resultados del comportamiento de la misma se pueden observar en la tabla 5, donde se manifiesta que el estilo de liderazgo de aprendizaje, dentro de la organización es en mayor medida el liderazgo entrenador, seguido del liderazgo experimentador, y en el tercer puesto el liderazgo visionario, cabe resaltar que la figura del líder reviste importancia en el desarrollo de la organización pues conduce los esfuerzos de la misma al cumplimiento de los objetivos.

Tabla 5. Liderazgo de aprendizaje

Liderazgo de aprendizaje	Frecuencia	Media
Entrenador	23	3.96
Experimentador	15	4.00
Visionario	8	3.90

Fuente: Elaboración propia.

Para la confirmación de este modelo, y dado el comportamiento no normal de los datos se aplicó el modelo de correlación bilateral de Spearman entre las variables y los estilos que las componen para contrastar los valores, tomando como variable independiente los estilos del liderazgo de aprendizaje, y los estilos de aprendizaje organizacional como variable dependiente.

En la tabla 6, podemos observar el comportamiento de la variable estilos de aprendizaje organizacional en relación con los estilos de liderazgo de aprendizaje, los datos muestran que la relación los tres estilos de liderazgo muestran un modelo viable para la comprensión de la mejora continua como estilo de aprendizaje organizacional, de este resalta, el liderazgo experimentador, ya que presenta una correlación significativa con todos los estilos de aprendizaje organizacional.

En cuanto a Marcas de referencia, como estilo de aprendizaje organizacional, no presenta una relación significativa con el estilo de liderazgo entrenador y de la misma manera carece de esta correlación con el liderazgo visionario, solo con estilo de liderazgo experimentador mantiene una correlación significativa al nivel 0.05 con un valor de 0.312.

En el estilo de aprendizaje organizacional, adquisición de conocimiento los datos muestran que la correlación entre los estilos de liderazgo tienen una relación significativa, en términos de relevancia de acuerdo a la columna de coeficiente de correlación y el grado de significancia, se observa que el liderazgo experimentador es el que tiene mayor relación con la presencia del estilo de aprendizaje organizacional, en segundo término el liderazgo entrenador y en tercero el líder visionario.

Tabla 6. Análisis de relación “Estilos de aprendizaje organizacional”.

Estilos de liderazgo de aprendizaje	Estilos de aprendizaje organizacional							
	Mejora continua		Marcas de referencia		Adquisición de conocimiento		Experimentación	
	Coefficiente de correlación	Sig.	Coefficiente de correlación	Sig.	Coefficiente de correlación	Sig.	Coefficiente de correlación	Sig.
Líder entrenador	.497**	.000	.169	.262	.414**	.004	.500**	.004
Líder experimentador	.517**	.000	.312*	.035	.578**	.000	.577**	.000
Líder visionario	.474**	.001	.145	.335	.378**	.010	.446**	.002

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral). \*\*.

La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, en relación al estilo de aprendizaje de experimentación, los datos muestran correspondencia con los tres estilos de liderazgo de aprendizaje, es significativa, en los tres casos el valor del coeficiente de correlación manifiesta una relación directa y positiva, al nivel 0.01, es de resaltar que el líder experimentador, nuevamente como en el primer estilo de liderazgo de aprendizaje, es el que de acuerdo a los datos tiene mayor relación con la variable.

Los datos nos permiten observar que los modelos influencia son viables y están presentes en los cuatro estilos de aprendizaje organizacional, es importante puntualizar que los estilos, tanto de liderazgo de aprendizaje, como de aprendizaje organizacional, se manifiestan en el caso de estudio con una frecuencia mayor por el liderazgo entrenador y la mejora continua.

En la tabla 7, los valores nos permiten observar una asociación entre las variables, una relación directa y positiva entre ambas al nivel 0.01. Es importante remarcar que la búsqueda de los niveles de asociación y significancia parten de lo que en esta primera parte del segmento se explica cómo los modelos y dimensiones predominantes.

Tabla 7. Relación de variables. Estilo de liderazgo y Estilo de aprendizaje.

Liderazgo de aprendizaje	Mejora continua	
	Coefficiente de correlación	Sig.
Liderazgo entrenador	.497**	.000

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

En relación al planteamiento hipotético, H1. Existe una relación significativa entre el estilo de aprendizaje organizacional y el liderazgo de aprendizaje, se confirma que efectivamente existe esta relación, las relaciones entre los estilos de las variables muestran una relación positiva, directa y significativa.

De forma concreta en respuesta a la interrogante: ¿El liderazgo de aprendizaje influye en los estilos de aprendizaje organizacional? Podemos decir que existe una correlación significativa entre el estilo de liderazgo de aprendizaje y el estilo de aprendizaje organizacional.

El análisis estadístico demuestra la influencia del estilo de liderazgo de aprendizaje, como variable independiente, sobre el estilo de aprendizaje organizacional, que representa la variable dependiente, si bien las relaciones se hacen de forma particular a través de los estilos que integran las variables, los resultados involucran los elementos predominantes, por lo que el liderazgo de aprendizaje, puede resultar como una variable influyente para incidir en el estilo de aprendizaje de forma directa.

La relación entre las variables parece tener claridad al identificar las características que definen a cada una de ellas, la concentración del líder entrenador en la formación de un personal, y la intención de compartir con ellos información, capacitarlos y enseñarlos, con el objetivo de mejorar su desempeño en la organización, tiene un reflejo en lo que el estilo de aprendizaje predominante (mejora continua) plantea, pues se centra en mejorar lo que ya se ha logrado antes, la concentración de enfocarse en dominar y mejorar los procesos ya establecidos en la organización.

El liderazgo entrenador, como una de las formas en que se manifiesta el liderazgo de aprendizaje, es entendido como una figura que se preocupa por formar y desarrollar a su personal, para que realicen de mejor manera su trabajo. En este sentido se entiende el estilo de aprendizaje manifiesto anteriormente, pues coincide con el interés principal de este estilo de liderazgo, en el mismo sentido Yeung et al. (1999) establece algunas características que distinguen al líder de esta naturaleza, en ellas enlista que: es una persona que entrena a otros, ensaña y capacita a su personal, comparte información con su gente y dedica tiempo a aprender.

El líder entrenador debe ser una etapa transitoria que proporcione a la organización un medio para seguir en desarrollo sin embargo el estancamiento en este tipo de liderazgo, tendrá como consecuencia el estancamiento de la organización, en este sentido es importante retomar lo que Flood y Romm (2018, p.8) comentan respecto a que el proceso de aprendizaje organizacional puede ser tanto progresivo, que conduce a un cambio significativo, como regresivo.

Los datos presentes en el análisis del estilo de liderazgo de aprendizaje entrenador con el estilo de aprendizaje organizacional experimentador con valores de significancia importantes, inclusive mayores a los demostrados en la relación con la mejora continua, tiene un fundamento lógico, pues este es el segundo de los estilos de aprendizaje organizacional, en términos de fuerza al manifestarse a través de la frecuencia, expresada en la tabla 4.

Estos dos estilos tienen una coincidencia importante, de acuerdo a la figura 1. “Tipología de aprendizaje organizacional”, ambos cuadrantes coinciden en la ubicación, al lado derecho de la figura, es decir se basan en el aprendizaje por experiencia directa, ya sea a través de la exploración o bien de la explotación, quedaría a discusión si la modificación en el estilo de liderazgo pudiera propiciar un cambio directo del estilo mejora continua a experimentación.

Es importante considerar que la ausencia de la relación entre algunos de los estilos de liderazgo de aprendizaje, y las marcas de referencia, puede depender de que en este estilo de aprendizaje organizacional la pauta de adquisición, está directamente relacionada con las referencias que la organización toma como estándares para desarrollar las mejores prácticas de forma interna, este tema podría analizarse en una línea futura de investigación.

Como comentario final, es importante resaltar que la influencia del líder en la organización radica en su figura como el impulsor para el cumplimiento de los objetivos, el contexto enmarcado en el conocimiento exige que este tenga noción de su trabajo y consecuencias en el desempeño del negocio, la conciencia sobre el punto en el que se encuentra le permitirá afrontar la problemática desde una perspectiva más sólida combatiendo los efectos desde problemas raíz.

La importancia de la orientación de las organizaciones al aprendizaje organizacional, con plena conciencia de ello, se enmarca en un contexto cada vez más competitivo, el aprovechamiento y capitalización de conocimiento, es ya una ventaja competitiva, que se refleja en la innovación y competitividad de las organizaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allport, Gordon. (1937). “Personality: A Psychological Interpretation”. New York: Holt.
- Andrade Navia, Juan Manuel, & Ramírez Plazas, Elías, & Mendoza, José Alfonso (2020). El efecto del liderazgo transformacional sobre la percepción de justicia en organizaciones cooperativas del sur colombiano. *Interciencia*, 45(2),90-95. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339/33962521006>
- Argyris, C., and Schön, D. (1978) *Organizational learning: a theory of action perspective*. New York, McGraw Hill.
- Barraza, A. (2007). Apuntes sobre metodología de la investigación. *Investigación educativa*. No. 6. Universidad pedagógica de Durango.
- Bass, B. Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership, theory, research and managerial applications*. Fourth Edition. Free Press. USA, NY.
- Bass, M. y Riggio, E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). *Approaches for Organizational Learning: A Literature Review*. SAGE Open. <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>
- Bennis, Warren. (1984). “The Four Competencies of Leadership”. *Training and Development Journal*, 15, 144-149.
- Bernal González, Idolina, & Lucio Gómez, Daniela Magdalena, & Pedraza Melo, Norma Angélica (2018). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84).
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Bower, J. (1995). *Oficio y arte de la Gerencia*. Volumen I. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Brix, J. (2019), "Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures", *The Learning Organization*, Vol. 26 No. 4, pp. 337-351. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2019-0034>
- Camio, María Isabel, & Díaz Bilotto, Constanza María, & Izquierdo, Silvia Irene, & Belén Álvarez, María (2020). Aprendizaje organizacional: una demarcación conceptual para su medición. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXVIII(2),85-108.
- Cattell, R.B. (1965). “The Scientific Analysis of Personality”. Baltimore: Penguin Books.
- Carlyle, T. (1840) *Oh Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*. Chapman and Hall. London.
- Cheung, F., Yeung, D. Y., & Wu, A. M. S. (2017). Employees’ Perception of Leadership Styles and Successful Aging in the Workplace. *Journal of Career Development*, 089484531772761. doi:10.1177/0894845317727617.
- Cortes Ramírez, Juan Alejandro, & Pérez Zapata, Julián (2008). El aprendizaje organizacional: Reflexión desde la investigación aplicada en el grupo de estudios empresariales. *Cuadernos de Administración*, (39).
- Daft R. (2011) *Teoría y diseño organizacional*. Décima edición. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., México.
- Esteves, Edna (2000). Globalización y empresas globales. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, VI(2),269-280.
- Fernández, M. Cristina, & Quintero, Nelson (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77),56-74.
- Fiedler, F. (1981). Leadership Effectiveness. *AMERICAN BEHAVIORAL SCIENTIST*. Vol. 24 No. 5 pp. 619-632.

- Flood, Robert & Romm, Norma. (2018). A systemic approach to processes of power in learning organizations: Part I – literature, theory, and methodology of triple loop learning. *The Learning Organization*. 25. 260-272. 10.1108/TLO-10-2017-0101.
- Garvin, D.A. (1993) Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71, 78-91.
- Gómez, J. (2016). El liderazgo de aprendizaje y su incidencia en la innovación y competitividad de las MIPyMES de la Ciudad de Durango, México. *Investigación Administrativa*, núm. 117, Instituto Politécnico Nacional. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456046142004>.
- Gómez J., Villarreal, F., y Villarreal, M. (2015) Las incapacidades de aprendizaje organizacional y los estilos de aprendizaje en la industria papelerá, cartonera y de celulosa de México. *Universidad & Empresa*, vol. 17, núm. 29, julio-diciembre, pp. 35-62.
- Haight, Veronica & Marquardt, Michael. (2018). How chief learning officers build learning organizations. *The Learning Organization*. 25. 10.1108/TLO-04-2018-0061.
- Hollander, E., Julian, J. (1970) Studies in leader legitimacy, influence and innovation.
- Huber, G.P. (1991) "Organizational learning: the contributing processes and the literature", *Organization science*, Vol. 2, No. 1, pp. 88-115.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las micro, pequeñas y medianas Empresas 2018 ENAPROCE. Aguascalientes, México.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). Publicación del DENU interactivo 11/2020. Comunicado de prensa núm. 553/20.
- Jiménez, A. Villanueva, M. (2018) Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)* 183. Nº 18 – 2018. pp. 183 – 195.
- Krüger, K. (2006). El concepto de la "Sociedad del Conocimiento". *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, XI (683), pp. 1-10.
- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climate". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Morland, Kate & Breslin, Dermot & Stevenson, Fionn. (2018). Development of a multi-level learning framework. *The Learning Organization*. 26. 10.1108/TLO-04-2018-0080.
- Nonaka, I., y Nishiguchi, T. (2001). *Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation*. Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*; Trad. México; Oxford University. Press.
- Nonaka, Ikujiro; Toyama, Ryoko e Hirata, Toru (2008), *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-based Firm*, Basingstoke England, Palgrave Macmillan, Nueva York.
- Örtenblad, Anders. (2018). Editorial What does "learning organization" mean?. *The Learning Organization*. 25. 00-00. 10.1108/TLO-02-2018-0016.
- Popova-Nowak, I. y Cseh, M. (2015). The meaning of Organizational Learning: a meta-paradigm perspective. *Human Resource Development Review*, 14(3), 299-331. doi: <https://doi.org/10.1177/1534484315596856>
- Rupcic, Natasa. (2020). Context related learning opportunities for individual and organizational improvement in learning organizations. *The Learning Organization*. 27. 173-180. 10.1108/TLO-02-2020-250.
- Seidle, R.J. (2019), "Sequences of learning types for organizational ambidexterity", *The Learning Organization*, Vol. 26 No. 4, pp. 381-396. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2018-0111>
- Sinkula, J.M., Baker, W.E. & Noordewier, T. A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 25, 305 (1997). <https://doi.org/10.1177/0092070397254003>.
- Solf Zárate, Arturo (2007). La 'organización que aprende' y su aporte al proceso de cambio. *Persona*, núm. 10, 2007, pp. 29-47.
- Stogdill, R. (1950). Leadership, membership and organizations. *Psychological Bulletin*. Vol. 47 No. 1.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1973). "How to Choose a Leadership Pattern". *Harvard Business Review*.
- Turbay-Posada, María José (2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*, 30(1),vii-ix. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=213/21328600001>.
- Yeung, A. K., Ulrich, D. O., Nason, S. W. y Von Glinow, M. A. (1999) *Organizational learning capability. Generating and generalizing ideas with impact*. Oxford university Press, New Cork.