

Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo

Víctor J. García Morales • María Mercedes Romerosa Martínez
Francisco Javier Lloréns Montes¹
Universidad de Granada

RECIBIDO: 30 de junio de 2005

ACEPTADO: 6 de marzo de 2007

Resumen: Esta investigación analiza el papel estratégico que desempeña el liderazgo transformacional, a través de variables intermedias, en los resultados organizativos. Basándonos en investigaciones previas, se plantea un modelo global a través del cual comprobamos: (1) cómo el liderazgo transformacional influye positivamente en la visión compartida, en el aprendizaje organizativo y en la innovación organizativa, (2) cómo la visión compartida afecta positivamente al aprendizaje organizativo y este aprendizaje organizativo a la innovación organizativa, y (3) cómo el aprendizaje y la innovación organizativa afectan positivamente a los resultados organizativos. Nuestro modelo teórico ha sido contrastado empíricamente a partir de una muestra de 408 empresas españolas, confirmando-se las hipótesis de partida y mostrando como relevante el papel que el liderazgo transformacional ejerce en el seno de las organizaciones como generador de ventajas competitivas sostenibles.

Palabras clave: Liderazgo transformacional / Visión compartida / Aprendizaje organizativo / Innovación organizativa / Resultado organizativo.

Transformational Leadership: Influence on Shared Vision, Organizational Learning, Innovation and Performance

Abstract: This investigation analyses the strategic role played by transformational leadership, through intermediate variables, over organizational results. Based on previous investigations, we propose a global model in order to test: (1) how transformational leadership positively influences on shared vision, organizational learning and organizational innovation, (2) how shared vision positively affect to organizational learning and this organizational learning to organizational innovation, and (3) how organizational learning and innovation have an influence positive on organizational results. Our theoretical model has been empirically tested using a sample of 408 Spanish companies, confirming the main hypothesis and showing as relevant the role that transformational leadership plays within the organizations as a source of sustainable competitive advantages.

Key Words: Transformational leadership / Shared vision / Organizational learning / Organizational innovation / Organizational performance.

INTRODUCCIÓN

El estilo de liderazgo transformacional favorece la obtención de un mayor resultado organizativo que el liderazgo transaccional, el cual busca promover el interés individual de los líderes y de los miembros de la organización y se basa en la satisfacción de unas obligaciones contractuales por ambas partes implicando el establecimiento de unos objetivos, el seguimiento y el control de los resultados. Por su parte el liderazgo transformacional transmite carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada que mejoran los resultados organizativos (Bass y Avolio, 2000; Conger, 1999).

El carisma impulsa la identificación de los miembros de la organización con el líder que transmite poder, orgullo y respecto. Sus seguidores reconocen que el líder va más allá de su propio beneficio buscando el interés de la organización. El carisma posibilita que los líderes trans-

mitan la importancia de tener una visión compartida, de crear un sentimiento de pertenencia a la organización y de infundir una misión y propósito organizativo. La inspiración refleja la habilidad para motivar a los seguidores a través de la comunicación de altas expectativas. La estimulación intelectual se refiere al comportamiento del líder que promueve la inteligencia, el conocimiento y el aprendizaje de los miembros de la entidad así que ellos puedan ser innovadores en la resolución de problemas y mejorar el resultado individual y organizativo. Finalmente la consideración individualizada permite aumentar el grado de atención personal y de auto-desarrollo de los miembros organizativos (Bass, 1999; Bass y Avolio, 2000).

No obstante, a pesar de que la evidencia muestra que esta clase de liderazgo transformacional ejerce un efecto substancial sobre los resultados organizativos (Dvir *et al.*, 2002; Dumdum *et al.*, 2002), la comprensión de los proce-

tos a través de los que se ejerce está influencia es todavía limitada y muy especulativa (Conger, 1999; Yulk, 1999). Escasos son los estudios diseñados para trazar sistemáticamente las relaciones causales del liderazgo transformacional sobre los resultados organizativos por medio de examinar la influencia intermedia del aprendizaje organizativo o de la innovación organizativa (Bass, 1999; Conger, 1999; Kart y Sharmir, 2002). En el campo de la dirección estratégica la influencia del aprendizaje y de la innovación sobre los resultados organizativos tampoco es ajena a la controversia (ej. Levitt y March, 1988; Miner y Mezias, 1996; Snyder y Cummings, 1998; Tsang, 1997).

Igualmente, se deben fomentar investigaciones empíricas encaminadas a la determinación del papel que juega el estilo de liderazgo en esta nueva "Sociedad del Conocimiento y de la Información" con la finalidad de mejorar los resultados organizativos (Viitala, 2004). En la nueva Sociedad del Conocimiento debemos fomentar una nueva forma o estilo de liderazgo que afronte la realidad actual basada en el capital intelectual, el conocimiento, el aprendizaje, el know-how o la imaginación. Ese nuevo liderazgo debe comprenderse como "un proceso de colaboración dinámica donde los individuos y los miembros de la organización se autorizan ellos mismos y a otros, en formas que experimentan con nuevos modos de significado intelectual y emocional" (Gemmill y Oakley, 1992, p. 124), siendo el líder un catalizador del aprendizaje (Senge *et al.*, 1994; Ulrich *et al.*, 1993) y de la innovación organizativa (Farr y Ford, 1990; Kanter, 1983). Estamos ante un estilo de liderazgo diferente al coercitivo, individual y transaccional, más propio de otras situaciones y sociedades.

Esta gestión del aprendizaje y de la innovación organizativa se convierte en un proceso clave que nos permite identificar, crear, explotar, renovar y aplicar flujos de conocimiento de forma novedosa para crear competencias esenciales que nos permitan obtener ventajas competitivas sostenibles y mejorar el resultado organizativo (Nonaka y Takeuchi, 1995). El aprendizaje organizativo puede describirse como la capacidad "en el interior de una organización para mantener o mejorar el resultado organizativo basándose en la experiencia. Esta actividad abarca la ad-

quisición de conocimiento (el desarrollo o creación de habilidades, percepciones, relaciones), el compartir dicho conocimiento (la diseminación a otros de lo que ha sido adquirido para algo), y la utilización del conocimiento (integración del aprendizaje, por tanto lo que se asimila y es ampliamente disponible, pudiendo también hacerse extensible a nuevas situaciones)" (DiBella *et al.*, 1996, p. 363). El aprendizaje organizacional posibilita el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos, incrementando la capacidad de la organización para llevar a cabo acciones efectivas y mejorar el resultado organizativo (Senge *et al.*, 1994).

Dicho aprendizaje organizativo se ve potenciado por la existencia de líderes transformacionales (Garratt, 1987). Éstos desempeñan un papel estratégico en la creación de un clima que promueva el crecimiento de las disciplinas del aprendizaje organizativo y sus interacciones (Senge, 1990; Senge *et al.*, 1994; Slater y Narver, 1995). Permiten superar los escepticismos internos y las dificultades externas en el establecimiento de dicho aprendizaje organizativo (Wick y Leon, 1995).

Igualmente, el aprendizaje se vera facilitado por la existencia de una visión compartida (Senge *et al.*, 1994). La visión compartida es una fuerza de poder impresionante, resultado de una orientación creativa y de una conversación generativa (Maani y Benton, 1999), que está estrechamente unida a la capacidad para compartir la imagen de lo que se pretende crear en la organización, fomentando un compromiso compartido acerca de ese futuro a obtener (Senge *et al.*, 1994). Esta visión compartida, fomentada por el liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 2000; Hodgetts *et al.*, 1994; Senge *et al.*, 1994), permitirá que las personas estén más unidas al compromiso de la entidad y generará una energía común hacia el aprendizaje (Slater y Narver, 1995). Así, el estilo de liderazgo transformacional creará una gran consciencia y aceptación tanto del propósito como de la misión de la organización y fomentará esta visión compartida, reorientando la capacitación y la formación de los miembros de la firma (Yulk, 1999).

Del mismo modo, la gestión de la innovación organizativa es un punto central en la estrategia de la organización y un elemento crucial para

mejorar sus resultados (Capron, 1999; Hurley y Hult, 1998). Ello permite la recombinación de recursos, activos y habilidades organizativas para generar ventajas competitivas sostenibles (Pennings y Harianto, 1992). Diferentes definiciones de innovación han sido propuestas (ej. Knight, 1967; Zaltman *et al.*, 1973). Nosotros partimos en esta investigación de la definición de innovación señalada por la asociación de gestión y desarrollo de productos (PDMA, 2004) como una nueva idea, método o proceso. El acto de crear un nuevo producto, proceso o servicio. El acto incluye tanto invención como el trabajo requerido para transformar una idea o concepto en una forma final.

Aunque la innovación organizativa es altamente prescrita como un medio para mejorar el resultado organizativo muchas organizaciones no pueden desarrollarla apropiadamente. Así, los investigadores señalan la necesidad de investigar lo que posibilita a la firma innovar, buscando respuestas “más allá de procesos de respuesta-estimulo semiautomáticos” (Zollo y Winter, 2002, p. 341). En la actualidad, existe un amplio consenso entre los estudiosos de la innovación en relación a la importancia que tiene un estilo de liderazgo transformacional que apoye, colabore y sea participativo (Howell y Avolio, 1993; Kanter, 1983; Van de Ven, 1986), porque los líderes pueden directamente decidir introducir nuevas ideas en la organización, establecer metas específicas y animar iniciativas innovadoras procedentes de los demás miembros de la organización (Harbone and Johne, 2003; McDonough, 2000). Ellos también contribuyen estimulando intelectualmente a los demás, generando modos diferentes de pensar, motivando intrínsecamente e incitando necesidades de orden superior, lo que anima la creatividad y la innovación (Tierney *et al.*, 1999). Igualmente, fomentan una visión compartida de innovación (Senge *et al.*, 1994). Las ventajas competitivas de la organización dependerán en parte de cómo el líder transformacional facilite y apoye el adquirir, compartir y usar conocimientos nuevos aprendidos en modos innovadores (Jordan y Jones, 1997).

Esta innovación no sólo está potenciada por el liderazgo transformacional sino también por el aprendizaje organizativo. Muchas investigaciones han señalado una positiva relación entre

aprendizaje e innovación organizativa (Calantone *et al.*, 2002; Tushman y Nadler, 1986). El aprendizaje organizativo apoya la creatividad (Sánchez y Mahoney, 1996), inspira nuevos conocimientos e ideas (Damanpour, 1991) e incrementa la habilidad para comprenderlos y aplicarlos (Damanpour, 1991). El aprendizaje generativo, la más avanzada forma de aprendizaje organizativo, es necesario para innovaciones profundas y estratégicas (Argyris and Schön, 1996; Senge *et al.*, 1990).

Finalmente, resulta importante destacar el crucial papel de las percepciones de los CEOs de estas variables estratégicas para estimular los resultados organizativos. Así, por ejemplo, la innovación no sólo se deriva de la consciencia de un problema sino también de la percepción de nuevas oportunidades (Capron, 1999; Hurley and Hult, 1998; Irwin *et al.*, 1998). Del mismo modo, los líderes deberían comprometerse con el liderazgo transformacional llevando a cabo auto-evaluaciones sobre su forma de actuar. La percepción de los líderes sobre el estilo de liderazgo organizacional influye fuertemente en la capacidad para promover esta clase de liderazgo (Bass, 1999).

Los CEOs representan un papel fundamental en cuanto se refiere a la información y modelación de estas variables, determinando los tipos de comportamiento que son esperados y apoyados organizacionalmente (Baer y Frese, 2003). En este sentido, aunque numerosos actores puedan estar involucrados en el proceso de dirección, el CEO es el responsable último que traza las directrices y planes de la organización, además de guiar las acciones encaminadas a alcanzarlos (Westphal y Fredrickson, 2001). Por lo tanto, la percepción del CEO sobre estas variables es fundamental. Los directivos tienden a formarse representaciones cognitivas internas simplificadas (modelos mentales), con el fin de que ello les facilite el entendimiento del complejo entorno que les rodea. A través de la utilización de estos modelos mentales, los CEOs se centran en determinadas variables que ellos consideran críticas y toman decisiones y miden el resultado organizativo, el aprendizaje, la innovación, etc. (Porac y Thomas, 1990).

Con el fin de analizar cómo el liderazgo transformacional, a través del aprendizaje (in-

fluido por la visión compartida) y de la innovación organizativa, influye sobre los resultados organizativos (Bass y Avolio, 2000; Harbone and Johne, 2003; Howell y Avolio, 1993; Kanter, 1983; McDonough, 2000; Nonaka and Takeuchi, 1995; Senge *et al.*, 1994) el presente trabajo se estructura de la siguiente forma. Basándonos en investigaciones anteriores, la sección segunda presenta una serie de hipótesis en un modelo global. En la sección tercera se presentan los datos y la metodología utilizada para analizar empíricamente las hipótesis desarrolladas en la sección anterior en empresas españolas. En la sección cuarta se presentan los resultados obtenidos. Finalmente, en la sección quinta se discuten dichos resultados y en la sección sexta se señalan las principales conclusiones y limitaciones de nuestra investigación.

MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

En esta sección, presentamos un modelo global donde reflejamos la influencia del liderazgo transformacional en el aprendizaje y en la innovación organizativa. Dos hipótesis adicionales plantean cómo el liderazgo transformacional influye igualmente en la visión compartida y ésta afecta al aprendizaje organizativo. Asimismo, analizamos como el aprendizaje y la innovación organizativa están estrechamente interrelacionados y afectan a los resultados organizativos. Las relaciones indirectas entre estas variables estratégicas son igualmente examinadas. La sección "Resultados" nos ayudará a entender si las relaciones establecidas en las hipótesis son apoyadas empíricamente.

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA VISIÓN COMPARTIDA

Los líderes transformacionales poseen la habilidad para construir una visión compartida. No sólo generan ideas, sino que, además, son capaces de compartirlas y hacer que los demás miembros organizativos se comprometan (Senge *et al.*, 1994; Ulrich *et al.*, 1993). Estos líderes asumen la responsabilidad de promover la integración e identificación de los miembros de la

organización con los objetivos y fines de la firma, inspirando una visión común. Se convierten en impulsores y transmisores de esta visión (Bass y Avolio, 1992).

Así, los líderes transformacionales logran que los miembros de la organización vayan más allá de su auto-interés en beneficio del interés organizativo (Bass, 1985). Son capaces de influir en los demás al favorecer la identificación social potenciando unos valores e ideología comunes y mostrando una visión atractiva para todos (Kark y Sharmir, 2002). Diferentes investigaciones han reflejado la relación entre los comportamientos del líder transformacional y la existencia de esta visión compartida (Lowe y Barnes, 2002; Podsakoff *et al.*, 1990; Rafferty y Griffin, 2004). En base a lo anterior formulamos la siguiente hipótesis:

- H1: *El liderazgo transformacional está relacionado positivamente con la visión compartida.*

INFLUENCIA DE LA VISIÓN COMPARTIDA Y DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

La visión compartida implica un compromiso común para lograr alcanzar el futuro deseado y un sentido común del propósito organizativo. Proporciona el impulso necesario para aprender en el seno de la organización (Maani y Benton, 1999; Senge, 1990; Senge *et al.*, 1994). La visión compartida ha sido sistemáticamente señalada como "una condición necesaria aunque no suficiente para el desarrollo de una organización que pueda aprender, adaptarse y responder eficazmente a un ambiente rápidamente cambiante y competitivo" (Dess y Picken, 2000, p. 22).

No estimular una visión compartida impide implantar un laboratorio de aprendizaje (Leonard-Barton, 1992) y es uno de los principales obstáculos que bloquean la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo (Fahey y Prusak, 1998). Sin embargo imponer en vez de compartir la visión no permitiría generar aprendizaje organizativo sino apatía, complacencia e incluso resentimiento (Maani y Benton, 1999; Senge *et al.*, 1994). Igualmente, si se genera una visión compartida negativa (intentamos evitar

más que lograr algo) la organización pierde energía y no se logra un verdadero aprendizaje organizativo (Senge, 1990).

Asimismo, el estilo de liderazgo está estrechamente relacionado con el aprendizaje (McGill *et al.*, 1992; Senge, 1990; Vera y Crossan, 2004). Para fomentar el aprendizaje organizativo es necesario un liderazgo transformacional (Senge, 1990; Senge *et al.*, 1994; Slater y Narver, 1995; Tushman y Nadler, 1986) que afronte la nueva economía basada en el capital intelectual. Este estilo permite que la organización aprenda a través de la experimentación, la comunicación, el diálogo (McGill y Slocum, 1993), el dominio personal (Senge, 1990) o el proceso de creación de conocimiento organizativo (Nonaka y Konno, 1998).

Así, las organizaciones que aprenden deberían adoptar unos estilos de liderazgo más transformacionales, que fomenten la estimulación intelectual, la consideración individualizada, la motivación inspiradora y la influencia idealizada (Coad y Berry, 1998). Ese líder está comprometido y es un catalizador, mentor, facilitador y formador de la capacidad de aprendizaje. Responde a una concepción moderna de liderazgo reflejando el compromiso con el aprendizaje organizativo a través de convertirlo en el elemento central de su intención estratégica e invirtiendo tiempo y esfuerzo en su desarrollo (Ulrich *et al.*, 1993). De esta forma podríamos plantear las siguientes hipótesis:

- H2: *La visión compartida está positivamente relacionada con el aprendizaje organizativo.*
- H3: *El liderazgo transformacional está positivamente relacionado con el aprendizaje organizativo.*

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO EN LA INNOVACIÓN ORGANIZATIVA

Entre los factores que influyen en la innovación organizativa el tipo de liderazgo ha sido identificado por muchos investigadores como uno de los más importantes (Amabile, 1998; Jung, 2001; Mumford y Gustafson, 1988). Estas investigaciones establecen relaciones positivas

entre el líder democrático, considerado y participativo y la existencia de innovación organizativa y de desempeño creativo (Mumford *et al.*, 2002; Redmond *et al.*, 1993; Scout y Bruce, 1994). Además, en la actualidad existe un elevado consenso en cuanto al hecho de que un estilo de liderazgo colaborador y participativo (transformacional) fomenta en mayor grado la innovación en las organizaciones (Farr y Ford, 1990; Kanter, 1983) que los estilos de liderazgo transaccional (Manz *et al.*, 1989).

Por un lado, los líderes transformacionales motivan a los miembros de la organización, más que a través de recompensas extrínsecas, de forma intrínseca. Aportan significado al trabajo que ellos realizan, favorecen la interiorización de los objetivos y crean un sentido de auto-eficacia. La motivación intrínseca es un importante antecedente del comportamiento innovador y proactivo (Amabile, 1997; Parker, 2000). Por otro lado, más directamente, a través de la estimulación intelectual, los líderes transformacionales estimulan a los demás miembros organizativos a pensar de forma diferente, buscando soluciones nuevas a los problemas y adoptando procesos de pensamiento generativos y exploratorios (Sosik *et al.*, 1998). Influyen en la creación de un comportamiento innovador a nivel organizativo (Jung *et al.*, 2003). Finalmente, el líder transformacional favorece la creación de un clima que potencie el desarrollo de las habilidades y prácticas necesarias para generar innovación (Kanter, 1983; Van de Ven, 1986).

De igual modo, las diferentes categorías del aprendizaje organizativo (aprendizaje adaptativo o de bucle simple / aprendizaje generativo o de bucle doble) y los tipos de innovación (incremental / radical) están estrecha y positivamente relacionados (Mezias y Glynn, 1993; Sánchez y Mahoney, 1996). Cuanto mayor es la profundidad de la innovación, mayor es el grado del proceso de cambio y el grado de aprendizaje organizativo requerido. Por lo tanto, el proceso de creación de conocimiento organizativo mediante el cual se aprenden nuevos conocimientos a partir de conocimientos existentes (aprendizaje organizativo) es la piedra angular de las actividades innovadoras, siendo este proceso el que potencia la innovación y no el conocimiento en sí mismo (Nonaka y Takeuchi, 1995). Además, la capacidad de innovar es dependiente de la base

de conocimiento de la organización, base que está fomentada por el aprendizaje organizativo (Cohen y Levinthal, 1990).

Una revisión de la literatura estratégica del aprendizaje organizativo pone de manifiesto el papel esencial de éste en la innovación, reflejando cómo: un adecuado diseño organizacional incrementa la capacidad de aprender y ésta a su vez la capacidad de innovar (Ayas, 1996); el aprendizaje y la cultura organizacional son un antecedente de la orientación hacia la innovación, la cual afecta positivamente a la capacidad para innovar (Hurley y Hult, 1998); el aprendizaje organizativo favorece la inteligencia organizacional y ésta a la innovación (Glynn, 1996); la innovación de la dirección (Stata, 1989) o la obtención de nuevos productos (Yli-Renko *et al.*, 2001) se logra a través del aprendizaje organizativo (Leonard-Barton, 1992); los modelos de aprendizaje organizativo se aplican a aspectos específicos del proceso innovador (Cohen y Levinthal, 1990); etc. En definitiva, para que la capacidad de innovar surja en las organizaciones, es necesaria la presencia de un alto grado de capacidad de aprendizaje efectivo (Glynn, 1996; Thomas, *et al.*, 2001), hasta tal punto que, cada vez más empresas están analizando la innovación organizativa como un proceso de aprendizaje organizativo (Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology, 1992). A este respecto, se plantean las siguientes hipótesis:

- H4: *El liderazgo transformacional está positivamente relacionado con la innovación organizativa.*
- H5: *El aprendizaje organizativo está positivamente relacionado con la innovación organizativa.*

INFLUENCIA DEL APRENDIZAJE Y DE LA INNOVACIÓN ORGANIZATIVA EN EL RESULTADO ORGANIZATIVO

La influencia del aprendizaje en los resultados debe ser analizada empíricamente, ya que existe escaso conocimiento de los mecanismos a través de los que el aprendizaje se transforma en resultados organizativos (Snyder y Cummings,

1998). Es erróneo asegurar que el incremento de aprendizaje organizativo conlleva necesariamente un incremento del resultado organizativo (Inkpen y Crossan, 1995; Tsang, 1997), ya que es posible que el aprendizaje no mejore los resultados de la organización porque no sea llevado a la práctica correctamente (Hoopes y Postrel, 1999; Huber, 1991). Sin embargo, por lo general, el aprendizaje organizativo tiene una influencia positiva en las mejoras que se producen en el resultado organizativo (Argyris y Schön, 1996; Dodgson, 1993; Fiol y Lyles, 1985; Senge, 1990).

De este modo, las empresas con mayor amplitud, profundidad y velocidad de aprendizaje tienen resultados más elevados (Hurley y Hult, 1998; Zahra *et al.*, 2000). Esto suele cumplirse para todo tipo de empresas, tanto manufactureras (Pisano, 1994; Schroeder *et al.*, 2002) como empresas tecnológicas (Decarolis y Deeds, 1999). Todo ello sin olvidar que las organizaciones que fomentan el espíritu de aprendizaje sacrifican, de buen grado, parte del resultado de hoy para lograr un mayor resultado mañana, pues el resultado actual es fruto del aprendizaje de ayer y el resultado de mañana será producto del aprendizaje de hoy (Senge, 1990).

Por otro lado, a medida que las innovaciones son más valiosas, difícilmente imitables y raras, como es el caso de las tecnológicas, las organizaciones alcanzan mayores y mejores resultados (Irwin *et al.*, 1998). Así, las organizaciones con mayor capacidad para innovar lograrán una mejor respuesta del entorno, obteniendo más fácilmente las capacidades necesarias para lograr una mejora en el rendimiento, en los resultados organizativos y en la obtención de una ventaja competitiva sostenible (Hurley y Hult, 1998). No fomentar proyectos y actividades innovadoras supondrá influir negativamente sobre la productividad y el resultado organizativo (Löf y Heshmati, 2002).

En definitiva, existe una relación positiva entre la capacidad de innovar y el resultado organizativo (Capron, 1999; Zaltman *et al.*, 1973). Aunque existen investigaciones que no establecen el enlace directamente entre innovación y resultado sino entre diferentes aspectos innovadores (ej. velocidad de la innovación, innovación

de diseño, flexibilidad) y el resultado, señalaremos que la mayor parte de estos aspectos están también relacionados positivamente con la mejora organizativa (Danneels y Keinschmidt, 2001; Gopalakrishnan, 2000). En base a lo anterior, se formulan las siguientes hipótesis:

- H6: *El aprendizaje organizativo está positivamente relacionado con el resultado organizativo.*
- H7: *La innovación organizativa está positivamente relacionada con el resultado organizativo.*

ESTUDIO EMPÍRICO. METODOLOGÍA

MUESTRA Y RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN

Inicialmente, se llevaron a cabo entrevistas a CEOs, consultores y académicos interesados en las variables analizadas (liderazgo transformacional, aprendizaje organizativo, innovación organizativa, etc.) para analizar las principales dificultades del cuestionario, obtener diferentes sugerencias y confirmar que los ítems eran comprensibles y proporcionaban la información deseada en la investigación. Posteriormente, se diseñó un cuestionario estructurado, con el fin de comprender mejor cómo los CEOs se enfrentan a estos factores estratégicos. Se decidió encuestar a los CEOs, ya que eran los sujetos con mayor capacidad para observar y determinar el impacto de las variables estudiadas en el resto de las actividades de la organización. Los CEOs son también los que más conocimiento tienen sobre cada organización. Su percepción de los factores estratégicos es esencial para la mejora del resultado organizativo. El mismo tipo de informante fue también elegido para asegurar que el nivel de

influencia era constante los que permite incrementar la validez en la medición de las variables (Glick, 1985).

La población para el estudio está compuesta por organizaciones con facturación en territorio español obtenidas de acuerdo a la información derivada de la base de datos Duns y Bradstreet España (2000) pertenecientes a los cuatro sectores que pretendíamos examinar (agroalimentación, industrial, construcción y servicios). Nosotros seleccionamos aleatoriamente una muestra de 900 organizaciones. Se realizaron varias llamadas y visitas a las empresas con la finalidad de incrementar el porcentaje de respuesta y se explicó que se esperaba medir las percepciones de los CEOs de las variables analizadas. Los CEOs conocían los objetivos del estudio y la importancia de sus respuestas para el desarrollo de la investigación. Igualmente conocían que los datos obtenidos serían tratados confidencialmente y de una forma agregada. Se les ofreció también la posibilidad de recibir un estudio comparativo específico para su firma de las variables analizadas. Esto posibilitó obtener 408 respuestas válidas² (tabla 1).

La posibilidad de la existencia de un sesgo de no respuesta fue comprobada mediante la comparación de las características de los entrevistados con los de la población original. Una serie de pruebas estadísticas (χ^2 , estadísticos "t") revelaron la existencia de diferencias no significativas entre los encuestados y la muestra o entre los primeros y los posteriormente encuestados. Igualmente se comprobó la no existencia de diferencias significativas en relación al tamaño (tabla 2) o al sector (tabla 3) respecto a los factores estratégicos. Además, puesto que todas las medidas fueron agrupadas en el mismo instrumento de medida, la posibilidad de un sesgo de método

Tabla 1.- Detalles técnicos de la investigación

Sectores	Agroalimentario	Industrial	Construcción	Servicios	Total
Tamaño muestral	130	160	325	285	900
Tamaño respuesta (%)	53 (40.7%)	52 (32.5%)	140 (43.07%)	163 (57.19%)	408 (45.3%)
Ámbito geográfico	España				
Metodología	Cuestionario estructurado				
Diseño muestral	Muestreo aleatorio				
Universo	50.000 empresas				
Error Muestral	4,8%				
Nivel de confianza	95 %, $p-q=0,50$; $Z=1,96$				
Trabajo de campo	De Septiembre a Diciembre de 2001				

común fue probado a través del test de un factor de Harman (ver Honrad y Linnehan, 1995; Scott y Bruce, 1994). Un análisis factorial de componentes principales de los ítems del cuestionario reflejaba la existencia de seis factores con autovalores mayores que uno explicando el 70% de la varianza total. Ya que se identificaron diferentes factores y no uno y puesto que el primer factor no explicaba la mayoría de la varianza podemos apoyar que este problema parece no estar presente (Podsakoff y Organ, 1986).

MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

♦ *Liderazgo transformacional*. En la literatura estratégica existen investigaciones que miden y evalúan el liderazgo transformacional (ej. Coad y Berry, 1998; Kusunoki *et al.*, 1998; Podsakoff *et al.*, 1996). Basándonos en la estrecha relación con el objetivo de nuestro trabajo y en el hecho de que refleja bien las diferentes tendencias nosotros usamos la escala diseñada por Podsakoff *et al.* (1996) para diversos aspectos del liderazgo transformacional. La escala de cinco

Tabla 2.- Test T para muestras independientes (tamaño)

VARIABLES	MEDIAS		TEST DE LEVENE PARA IGUALDAD DE VARIANZAS		TEST T PARA IGUALDAD DE MEDIAS	
	Grandes empresas (166)	Pymes (242)	F	Sig.	T	Sig.
Liderazgo transformacional	5.061	5.138	6.051	0.014	-0.775	0.439
Visión compartida	5.365	5.371	0.002	0.962	-0.049	0.961
Aprendizaje organizativo	5.422	5.351	0.575	0.449	0.544	0.587
Innovación organizativo	4.794	4.621	1.801	0.180	0.180	0.208

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Tabla 3.- Test T para muestras independientes (sector)

VARIABLES	MEDIAS		TEST DE LEVENE PARA IGUALDAD DE VARIANZAS		TEST T PARA IGUALDAD DE MEDIAS	
	Agroalimentario	Industrial	F	Sig.	T	Sig.
Liderazgo transformacional	5.098	5.022	4.274	0.040	.434	0.666
Visión compartida	5.211	5.322	0.001	.996	-1.164	0.240
Aprendizaje organizativo	5.284	5.274	0.668	0.415	0.523	0.602
Innovación organizativa	4.733	4.565	1.992	0.160	0.819	0.414
	Agroalimentario	Construcción				
Liderazgo transformacional	5.098	5.244	0.788	0.377	-0.692	0.491
Visión compartida	5.211	5.448	0.001	0.973	-1.596	0.105
Aprendizaje organizativo	5.284	5.553	2.175	0.144	-1.249	0.215
Innovación organizativa	4.733	4.539	1.239	0.269	0.826	0.411
	Agroalimentario	Servicios				
Liderazgo transformacional	5.098	5.156	0.923	0.338	-0.359	0.720
Visión compartida	5.211	5.335	0.074	0.786	-1.541	0.117
Aprendizaje organizativo	5.284	5.494	1.176	0.279	-1.207	0.229
Innovación organizativa	4.733	4.737	0.001	0.999	-0.023	0.982
	Industrial	Construcción				
Liderazgo transformacional	5.022	5.244	0.973	0.325	-1.413	0.160
Visión compartida	5.322	5.448	0.001	0.971	-1.188	0.236
Aprendizaje organizativo	5.274	5.553	6.392	0.012	-1.571	0.113
Innovación organizativa	4.565	4.539	0.024	0.877	0.118	0.906
	Industrial	Servicios				
Liderazgo transformacional	5.022	5.156	2.664	0.104	-1.202	0.230
Visión compartida	5.322	5.335	0.141	0.707	-0.874	0.383
Aprendizaje organizativo	5.274	5.494	7.214	0.008	-1.602	0.102
Innovación organizativa	4.565	4.737	3.538	0.061	-1.209	0.228
	Construcción	Servicios				
Liderazgo transformacional	5.244	5.156	0.025	0.873	0.539	0.590
Visión compartida	5.448	5.335	0.090	0.765	0.606	0.545
Aprendizaje organizativo	5.553	5.494	0.436	0.510	0.348	0.728
Innovación organizativa	4.539	4.737	1.458	0.229	-1.033	0.303

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

ítems refleja las percepciones del CEO del liderazgo transformacional en la organización². Posteriormente desarrollamos un análisis factorial confirmatorio lo que nos llevó a eliminar el ítem 2. La escala final ($\chi^2=6.46$, root mean square error of approximation [RMSEA]=.07, normed fit index [NFI]=.99, non-normed fit index [NNFI]=.98, comparative fit index [CFI]=.99) es unidimensional. Este procedimiento nos permitió obtener una escala final de cuatro ítems (ver anexo) con una alta validez y fiabilidad ($\alpha = .825$).

♦ *Visión compartida*. Diversos trabajos han desarrollado escalas para medir y evaluar la visión compartida (ej. Jehn, 1995). Debido a la más estrecha conexión con nuestra investigación seleccionamos 3 ítems de los trabajos de Oswald *et al.* (1994) y de Tsai y Ghoshal (1998) para elaborar una escala que permitiera determinar tal visión compartida. Desarrollamos un análisis factorial confirmatorio para validar la escala. La escala establecida (ver anexo) fue unidimensional y presentaba una alta validez y fiabilidad ($\alpha=.814$).

♦ *Aprendizaje organizativo*. Diferentes investigaciones han medido el aprendizaje en el seno de las organizaciones (ej. Edmondson, 1999; Hurley y Hult, 1998; Kale *et al.*, 2000). Nosotros utilizamos los dos primeros ítems de la escala de Kale *et al.* (2000) y añadimos dos ítems basados en el trabajo de Edmondson (1999). Desarrollamos un análisis factorial confirmatorio para validar nuestra escala ($\chi^2=4.04$, RMSEA=.05, NFI=.99, NNFI=.99, CFI=.99) y mostramos que la escala de 4 ítems (ver anexo) era unidimensional y tenía una alta validez y fiabilidad ($\alpha=.919$).

♦ *Innovación organizativa*. Numerosos investigadores han analizado la capacidad para innovar en las organizaciones utilizando escalas fiables y válidas que permiten medir esta capacidad (ej. Kusunoki *et al.*, 1998; Miller y Friesen, 1983). Nosotros basamos nuestra escala en el trabajo realizado por Miller y Friesen (1983), sugiriendo a los CEOs que valoren como “nuevo” todo aquello que representa un cambio importante para la organización y que el objeto en cuestión, no tiene que ser nuevo para su industria o mercado, sino que basta que lo sea sólo para su organización. Para ello, hemos desarrollado un

análisis factorial confirmatorio y hemos validado nuestra escala, verificándose su carácter unidimensional y su alta validez y fiabilidad ($\alpha=.777$). Asimismo, en el cuestionario se ha incluido cuestiones que permitan a los CEOs proporcionar datos precisos de naturaleza cuantitativa en relación a la innovación organizativa (ver anexo). En los casos que ha sido posible hemos calculado la correlación entre los datos objetivos y subjetivos siendo ésta alta y significativa (.76, $p<0.05$).

♦ *Resultado organizativo*. Una vez revisada la medición del resultado en el seno de la organización en diversas investigaciones estratégicas (ej. Homburg *et al.*, 1999; Kusunoki *et al.*, 1998), se elaboró una escala para proceder a medir dicho resultado organizativo. Desarrollamos un análisis factorial confirmatorio para validar nuestra escala ($\chi^2_{20}=317.95$, RMSEA=.07, NFI=.96, NNFI=.95, CFI=.97) y mostramos que la escala de 8 ítems (ver anexo) era unidimensional y tenía una alta validez y fiabilidad ($\alpha=.889$). La utilización de escalas en la evaluación del resultado de la organización en relación a sus principales competidores, es una de las prácticas más utilizadas en las investigaciones recientes (Steensman y Corley, 2000). Asimismo, numerosos investigadores han empleado las percepciones subjetivas de los directivos para medir el resultado de las empresas, sin embargo otros, han preferido datos objetivos (ver anexo). Diferentes estudios reflejan que si existe una fuerte correlación y validez concurrente entre las medidas objetivas y subjetivas del resultado organizativo ambas formas de medirlo serán válidas (ej. Dess y Robinson, 1984; Homburg *et al.*, 1999). En nuestra investigación incluimos cuestiones de ambos tipos estando los directivos más predispuestos a ofrecer su visión general que a apuntar datos cuantitativos precisos. En los casos que ha sido posible hemos calculado la correlación entre los datos objetivos y subjetivos siendo ésta alta y significativa (.83, $p<0.05$). Para permitir que los CEOs expresaran su acuerdo o desacuerdo, se ha empleado en todas las medidas una escala tipo Likert de 7 puntos (1=“totalmente en desacuerdo”, 7=“totalmente de acuerdo”).

♦ *Tamaño*. Se analiza la necesidad de usar el tamaño organizativo para controlar las diferencias potenciales entre las empresas. Los indica-

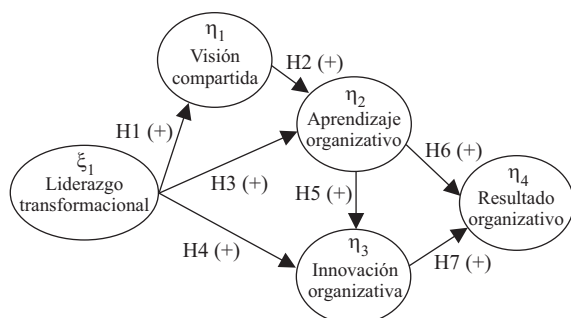
dores de tamaño inicialmente usados fueron el volumen de facturación y el número de empleados de la organización. Ambos indicadores están alta y significativamente correlacionados en la muestra, eligiéndose en esta investigación el número de empleados (ver anexo) y agrupándose por categorías (1="Menos de 25", 2="De 26 a 50", 3="De 51 a 250", 4="De 251 a 500", 5="De 501 a 1.000", 6="De 1.001 a 5.000", 7="Más de 5.000").

♦ *Sector*. Ante la posibilidad de que existan diferencias significativas por sectores en las variables analizadas introducimos en la investigación la variable de control sector (1="Agroalimentario", 2="Industrial", 3="Construcción", 4="Servicios").

MODELO Y ANÁLISIS

El programa LISREL 8.30 fue utilizado para contrastar el modelo teórico. La figura 1 muestra el modelo propuesto, junto con las hipótesis a contrastar. Para ello, empleamos un modelo en el que la variable *liderazgo transformacional* (ξ_1) es una variable exógena latente, la *visión compartida* (η_1) es una variable endógena latente de primer grado y el *aprendizaje organizativo* (η_1), la *innovación organizativa* (η_2) y el *resultado organizativo* (η_3) son variables endógenas latentes de segundo grado³. A través de esta flexible interacción entre teoría y práctica, este modelo de ecuaciones estructurales tiende un puente entre el conocimiento teórico y empírico que permite un mejor entendimiento del mundo real. Además, el modelo de ecuaciones estructurales tiene en cuenta los errores de medición, las variables con múltiples indicadores y las comparaciones multi-grupo.

Figura 1.- Hipótesis del modelo



RESULTADOS

En esta sección, se presentan los principales resultados obtenidos en nuestra investigación. En la tabla 4 se contemplan las medias y las desviaciones típicas para todas las medidas, además de la matriz de correlaciones entre las variables estratégicas analizadas. El modelo de ecuaciones estructurales (Bollen, 1989) fue realizado con el fin de estimar los efectos directos e indirectos utilizando LISREL con la matriz de correlaciones y la matriz de covarianzas asintóticas como input. La figura 2 muestra los coeficientes estructurales estandarizados. Sólo los que son significativos a un nivel 0.5, están incluidos en dicha tabla. La importancia relativa de las variables queda reflejada por la magnitud de los coeficientes.

En relación a la calidad de la medida del modelo para la muestra, los constructos muestran niveles de confianza satisfactorios, como indican las fiabilidades compuestas que oscilan de 0.88 a 0.96 y los coeficientes de las varianzas compartidas que van desde 0.68 a 0.89 (tabla 5). La validez convergente puede determinarse observando tanto la significación de la carga de los factores y la varianza compartida. La cantidad de varianza compartida por un constructo debería ser superior a la cantidad de error medida (varianza compartida > 0.50). Todos los constructos multi-items cumplen con este criterio, estando la carga de cada ítem (λ) significativamente relacionada con su correspondiente factor (los valores de t son superiores a 26.21) apoyando la validez de la convergencia. Además, una serie de test de diferencias de χ^2 muestra que la validez discriminante se alcanza entre todos los constructos (Anderson y Gerbing, 1988).

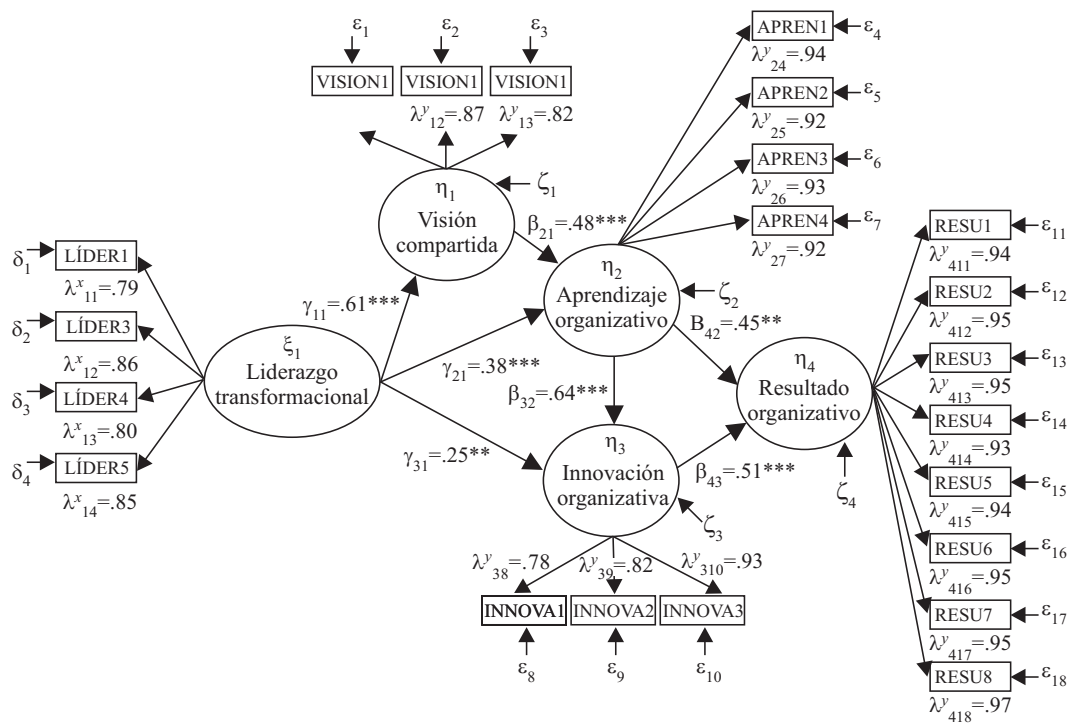
El modelo teórico se ajusta adecuadamente a los datos ($\chi^2_{202}=550.92$, $p<.001$; $\chi^2_{ratio}=2.72$; NFI=.96; NNFI=.96; CFI=.98; RMSEA=.06) y es significativamente mejor que el modelo nulo ($\chi^2_{231}=15562.17$, $p<.001$; $\Delta\chi^2_{29}=15011.25$, $p<.001$). Todos los índices de modificación del modelo eran pequeños, lo que sugiere que el hecho de añadir relaciones adicionales no mejoraría significativamente el ajuste. Los valores residuales de las covarianzas también fueron pequeños y oscilaban alrededor del cero.

Tabla 4.- Medias, desviaciones típicas y correlaciones

VARIABLES	MEDIA	D.T.	1	2	3	4	5	6	7
1.- Liderazgo transformacional	5.120	0.974	1.000						
2.- Visión compartida	5.373	1.105	0.616***	1.000					
3.- Aprendizaje organizativo	5.372	1.145	0.451***	0.452***	1.000				
4.- Innovación organizativa	4.670	1.190	0.380***	0.338***	0.587***	1.000			
5.- Resultado organizativo	4.838	1.020	0.448***	0.424***	0.488***	0.509***	1.000		
6.- Tamaño	3.437	1.681	-0.071	-0.018	-0.010	0.071	0.09	1.000	
7.- Sector	2.896	1.120	0.047	0.090	0.109*	0.034	0.151**	-0.018	1.000

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Figura 2.- Resultados del modelo de ecuaciones estructurales



* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Si se observan los parámetros estandarizados estimados, los resultados muestran que el liderazgo transformacional está altamente relacionado ($R^2 = .65$) y afecta a la visión compartida ($\gamma_{11} = .61$, $p < .001$). De esta forma, y como fue mencionado en la Hipótesis 1, la existencia de un liderazgo transformacional fomenta la existencia de una visión compartida entre los miembros de la organización. Esta visión compartida permite estimular el aprendizaje en el seno de la organización ($\beta_{21} = .48$, $p < .001$), tal y como planteaba la hipótesis 2.

Como se estableció en la hipótesis 3, la fortaleza del aprendizaje organizativo parece estar fuertemente influenciado por el liderazgo transformacional ($\gamma_{21} = .38$, $p < .001$). Un estilo de lide-

razgo transformacional, mejora el desarrollo del aprendizaje en el seno de la organización. Además, hemos indicado un efecto indirecto (.29, $p < .001$) del liderazgo transformacional en el aprendizaje organizativo debido a la visión compartida (.61 x .48; ver, por ejemplo en Bollen (1989) para las reglas de cálculo). La influencia global del liderazgo transformacional en el aprendizaje organizativo es de 0.67 ($p < .001$). Este resultado demuestra que el efecto del liderazgo transformacional en el aprendizaje organizativo se verá influido por la existencia de una visión compartida. Si se comparan las magnitudes de estos efectos, nos indican que el efecto total del liderazgo transformacional es significativamente mayor que el efecto de la visión compar-

Tabla 5.- Validez, confianza y consistencia interna

VARIABLES	ITEMS	VALIDEZ, CONFIANZA Y CONSISTENCIA INTERNA		
		λ^{*a}	$R^2{}^b$	M. A. ^c
Liderazgo transformacional	LIDER1	0.79 (p.f.)	0.63	$\alpha = 0.825$ F. C. = 0.895 V. C. = 0.682
	LIDER3	0.86*** (28.44)	0.74	
	LIDER4	0.80*** (26.24)	0.64	
	LIDER5	0.85*** (29.12)	0.72	
Visión compartida	VISION1	0.86 (p.f.)	0.73	$\alpha = 0.814$ F. C. = 0.885 V. C. = 0.720
	VISION2	0.87*** (31.92)	0.76	
	VISION3	0.82*** (28.82)	0.67	
Aprendizaje organizativo	APREN1	0.94 (p.f.)	0.88	$\alpha = 0.919$ F. C. = 0.961 V. C. = 0.862
	APREN2	0.92*** (62.06)	0.85	
	APREN3	0.93*** (64.97)	0.87	
	APREN4	0.92*** (56.55)	0.85	
Innovación organizativa	INNOVA1	0.78 (p.f.)	0.61	$\alpha = 0.777$ F. C. = 0.881 V. C. = 0.713
	INNOVA2	0.82*** (26.21)	0.67	
	INNOVA3	0.93*** (27.83)	0.86	
Resultado organizativo	RESU1	0.94 (p.f.)	0.88	$\alpha = 0.889$ F. C. = 0.986 V. C. = 0.899
	RESU2	0.95*** (52.25)	0.90	
	RESU3	0.95*** (55.57)	0.90	
	RESU4	0.93*** (51.78)	0.87	
	RESU5	0.94*** (54.16)	0.89	
	RESU6	0.95*** (56.43)	0.91	
	RESU7	0.95*** (53.20)	0.90	
	RESU8	0.97*** (57.81)	0.94	

NOTAS: ^a λ^{*} =Coeficientes estructurales estandarizados (entre paréntesis valores *t*); ^b R^2 =Fiabilidad; ^c M.A.=Medidas de ajustes. α =Alfa de Cronbach. F.C.=Fiabilidad compuesta; V.C.=Varianza compartida; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; f.p.=Parámetro fijado.

tida en el aprendizaje organizativo. Asimismo, el aprendizaje organizativo queda bien explicado por el modelo ($R^2 = .66$).

En cuanto a la relación entre liderazgo transformacional e innovación organizativa, hemos hallado una relación significativa y directa ($\gamma_{31} = .25$, $p < .01$) y una relación indirecta (.43, $p < .001$) a través de visión compartida-aprendizaje organizativo (.61 x .48 x .64) y

aprendizaje organizativo (.38 x .64). El efecto total del liderazgo transformacional en la innovación organizativa (la combinación de efectos directos e indirectos), muestra una relación en conjunto, significativa y positiva (0.68, $p < .001$), lo que viene a apoyar la Hipótesis 4. En el análisis también se refleja la existencia de un efecto indirecto (.30, $p < .001$) de la visión compartida sobre la innovación organizativa a través del

aprendizaje organizativo (.48 x .64). Los resultados obtenidos también apoyan la Hipótesis 5, demostrando que el aprendizaje también influye en la innovación ($\beta_{32}=.64$, $p<.001$). Como se mencionó con anterioridad, esta relación ha quedado confirmada en investigaciones previas. Nuestro trabajo muestra que el liderazgo transformacional y el aprendizaje organizativo, también influyen poderosamente en la innovación organizativa ($R^2=.71$). Si se comparan las magnitudes de los efectos totales de las magnitudes analizadas sobre innovación organizativa se comprueba que el efecto mayor es producido por el liderazgo transformacional.

Para concluir, las hipótesis 6 y 7, hacen referencia al aprendizaje organizativo y la innovación organizativa en relación al resultado organizativo ($R^2=.84$). La hipótesis 6 es apoyada, porque el parámetro estimado verifica una asociación positiva y significativa estadísticamente entre el aprendizaje organizativo y el resultado organizativo, tanto directamente ($\beta_{42}=.45$, $p<.001$) como indirectamente (.32, $p<.001$) influidas por la innovación organizativa (.64 x .51, $p<.001$). La relación positiva y significativa entre innovación y resultado organizativo ($\beta_{43}=.51$, $p<.001$) apoya la Hipótesis 7. Entre ambas variables (aprendizaje organizativo e innovación organizativa), el aprendizaje organizativo es la

que ha mostrado mayor influencia en el resultado organizativo. Además de estos efectos, otros efectos de naturaleza indirecta de visión compartida y liderazgo transformacional pueden ser observados en la tabla 6.

Con el fin de contrastar el marco teórico, hemos ajustado diferentes modelos alternativos, cada uno de los cuales incorpora diferentes supuestos en relación a los parámetros. La comparación con otros modelos alternativos consistentes es susceptible de recomendación como medio para demostrar que nuestro modelo teórico es la mejor representación de los datos. La comparación es una parte importante en la determinación del correcto ajuste del modelo (Bollen y Long, 1993). El resumen estadístico adjunto en la tabla 7, indica que el Modelo 1 fue el preferido en relación a los demás, confirmándose la inclusión de un modelo con estas relaciones de entre los constructos analizados. Por ejemplo, si comparamos el modelo teórico (Modelo 1) con un modelo que no considera la relación existente entre el aprendizaje organizativo y la innovación organizativa (Modelo 6), observamos que éste último tiene un peor error de aproximación cuadrático medio ($\sqrt{RMSEA}=.01$), índice de ajuste no normado ($VNNFI=.01$), índice de ajuste comparado ($\sqrt{CFI}=.01$), índice de validación cruzada esperada ($\Delta ECVI=.11$), criterio de información

Tabla 6.- Efectos indirectos

EFECTOS INDIRECTOS		COEFICIENTES ESTRUCTURALES ESTANDARIZADOS	t	EFECTOS TOTALES	t
Efecto de	A				
Liderazgo transformacional →	Aprendizaje organizativo	.29***	5.57	0.67***	20.51
Liderazgo transformacional →	Innovación organizativa	.43***	7.57	0.68***	16.49
Liderazgo transformacional →	Resultado organizativo	.65***	21.30	0.65***	21.30
Visión compartida →	Innovación organizativa	.30***	4.69	0.30***	4.69
Visión compartida →	Resultado organizativo	.37***	5.33	0.37***	5.33
Aprendizaje organizativo →	Resultado organizativo	.32***	5.70	0.77***	15.82

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$.

Tabla 7.- Modelos estadísticos versus modelo teórico

MODELO	DESCRIPCIÓN	χ^2	g.l.	$\Delta\chi^2$	RMSEA	NNFI	CFI	ECVI	AIC	NCP
1	Teórico	550.92	202		0.069	0.96	0.98	1.80	652.92	348.92
2	S.R. ^a Lider. transf. → Visión comp.	550.92	202	---	0.069	0.97	0.98	1.80	652.92	348.92
3	S.R. Lider. transf. → Aprend. org.	563.93	203	13.01	0.070	0.97	0.98	1.83	663.93	360.93
4	S.R. Lider. transf. → Innovac. org.	556.88	203	5.96	0.069	0.97	0.98	1.81	656.88	353.88
5	S.R. Visión comp. → Aprend. org.	571.60	203	20.68	0.071	0.96	0.98	1.85	671.60	368.60
6	S.R. Aprend. org → Innovac. org.	592.15	203	41.23	0.073	0.97	0.97	1.91	692.15	389.15
7	S.R. Aprend. org. → Resultado org.	563.48	203	12.56	0.070	0.97	0.98	1.83	663.48	360.48
8	S. R. Innovac. org. → Resultado org.	569.92	203	19.00	0.071	0.97	0.98	1.85	669.92	366.92

NOTAS: ^a S.R.=Sin relación; g.l.=Grado de libertad; n= 408.

Akaike ($\Delta AIC=39.23$) y parámetro de no centralidad ($\Delta NCP=40.23$). Por lo tanto, los resultados muestran que el aprendizaje organizativo afecta a la innovación organizativa y que el Modelo 1 es preferido en relación al Modelo 6 ($\Delta\chi^2=41.23$, $\Delta df=1$). De este modo, comprobamos como el modelo teórico es preferido con respecto al resto de los modelos formulados (tabla 7). Limitaciones formales de espacio no nos permiten la discusión detallada de cada modelo. En resumen, el modelo teórico propuesto, queda representado en la figura 2 y es considerado como el modelo más aceptable.

DISCUSIÓN

El concepto de liderazgo es siempre actual. Todos los grupos y organizaciones están interesados en conocer qué es lo que influye en los resultados que ellos obtienen, cómo y por qué logran el éxito o fracasan. Las creencias de que sus resultados están relacionados con la intensidad y estilo de liderazgo que la organización tiene continua inspirando cuestiones e investigación en el tema tanto para profesionales como para académicos. Este es el punto de partida de este artículo.

En contraste a las teorías tradicionales de liderazgo que enfatizaban los procesos racionales, las teorías de liderazgo transformacional enfatizan las emociones, los valores y la importancia del liderazgo orientado al aprendizaje y a la innovación, lo que anima la creatividad de los empleados. Los empleados deberían ser considerados el recurso más valioso de la firma, un recurso sobre el cual la firma tiene responsabilidad y cuyo desarrollo profesional debe promover. Tal liderazgo crea vínculos emocionales con los seguidores e inspira los más altos valores. Es un liderazgo que transmite la importancia de tener una visión compartida e infunde un sentido de propósito, dirección y significado al trabajo de los miembros de la organización (Yulk, 1999). El liderazgo transformacional llega a ser el motor y transmisor de una cultura innovadora y de aprendizaje orientada a la búsqueda del mejor posible resultado organizativo (Bass, 1999; Bass y Avolio, 2000).

De este modo, para lograr mejorar el resultado organizativo, el liderazgo transformacional se

basa en variables estratégicas mediadoras que ayudan a trazar la senda de los efectos causales del liderazgo transformacional sobre el resultado. Tanto el aprendizaje (impulsado por la visión compartida) como la innovación organizativa, constituyen una base esencial para lograr ventaja competitiva sostenible para la organización (Damanpour, 1991; Grant, 1996). Los líderes transformacionales se comprometen con las funciones de mentor y convierten el aprendizaje en una intención estratégica (Ulrich *et al.*, 1993; Wick and Leon, 1995). Ellos inspiran aprendizaje a través de ayudar a otros miembros de la organización a descubrir sus modelos mentales y desarrollar una visión sistémica de la organización (Senge *et al.*, 1994). Tal aprendizaje y liderazgo transformacional desempeña un papel esencial en generar innovaciones creando un ambiente apropiado y tomando decisiones que promuevan la generación, difusión y ejecución del conocimiento organizativo (Van de Ven, 1986). La organización innovadora será una entidad cuyos líderes potencien aprendizaje continuamente, adaptándose e iniciando cambios en la organización. El liderazgo transformacional fomenta la existencia de comportamiento innovador (Jung *et al.*, 2003) e impulsa la motivación para mejorar los resultados de la organización (Bass y Avolio, 2000).

En definitiva, es especialmente importante comprender la importancia y peculiaridades del liderazgo transformacional. En primer lugar, el liderazgo transformacional presta una especial atención al desarrollo de los miembros de la organización. Los recursos humanos son los más importantes activos para estos líderes. El liderazgo transformacional concentra sus esfuerzos en valores importantes, enfatizando el desarrollo de una visión, inspirando a los demás para perseguir tal visión y formando a los miembros de la organización a tomar un mayor compromiso sobre su propio desarrollo. Segundo, es esencial que el líder transformacional actúe en un modo que sea coherente con sus declaraciones y actuaciones. El líder transformacional debe usar todos los recursos disponibles, variables en base al tamaño y sector de la entidad, para evitar comportamientos escépticos en la organización. Su propio compromiso con el aprendizaje y la innovación es esencial para promocionar una cultura que permita mejorar el resultado organizativo.

Tercero, es importante transformar todas estas actitudes en rutinas organizacionales. El líder juega un papel esencial para generar hábitos organizativos de innovación y aprendizaje a través de crear un ambiente apropiado que permita promover la generación, difusión y utilización de nuevas ideas y de conocimiento organizativo.

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

CONCLUSIONES

Nuestra investigación demuestra la existencia de una relación directa y positiva entre el liderazgo transformacional y la visión compartida, el aprendizaje organizativo y la innovación organizativa, reforzando lo que investigaciones previas han confirmado teóricamente (Bass, 1985; Jung *et al.*, 2003; Senge, 1990; Senge *et al.*, 1994; Tushman y Nadler, 1986). Los líderes transformacionales conocen las necesidades emocionales de sus empleados y los estimulan intelectualmente. En este sentido, el estilo de liderazgo debería ser más transformacional para permitir la generación de conciencia y aceptación del propósito y misión de la organización, la creación de una visión compartida, y la formulación de estrategias y estructuras apropiadas en la organización, en base al sector y tamaño organizativo, para afrontar los nuevos cambios que requiere la Sociedad del Conocimiento. Los líderes actúan con la convicción de que sus esfuerzos influirán en la creación de organizaciones más productivas, cuyo personal se caracteriza por su elevado nivel de satisfacción y con altos niveles de resultados organizativos en relación con los logrados tradicionalmente. Se refleja también en la investigación que las organizaciones necesitan una visión que guíe a la gente a trabajar, indicándoles cuáles serán los resultados deseados y permitiéndoles obtener una comprensión de la realidad actual. Es necesaria la existencia de una tensión estructural, tensión que nace de la discrepancia entre el estado deseado y el estado actual. A través de la gestión adecuada de la tensión estructural el líder logrará fomentar el aprendizaje y la innovación organizativa (Maani y Benton, 1999; Senge *et al.*, 1994).

Prosiguiendo con investigaciones previas, tratamos de demostrar la existencia de una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el resultado organizativo (Dvir, *et al.*, 2002; Lowe *et al.*, 1996), sin embargo, nos centramos en cómo ese efecto positivo y significativo del liderazgo transformacional en el resultado organizativo se consigue a través del aprendizaje y la innovación organizativa. Dichas conclusiones constituyen otro importante resultado en nuestra investigación. El liderazgo transformacional cambia a los miembros de la organización, ayudándoles a aprender y a innovar y de esta forma genera altos niveles de resultados organizativos.

Al hilo de lo anterior, la innovación y el aprendizaje organizativo están estrecha y positivamente relacionados. La innovación precisa de un aprendizaje organizativo, en el que las ideas, acciones, reflexiones y decisiones se intercambian con otros; el aprendizaje permitirá que la organización cambie su conducta, se renueve y reinvente a sí misma a través de la generación de innovación. La innovación y el aprendizaje organizativo deberían avanzar al unísono, estimulándose e influenciándose mutuamente (Cohen y Levinthal, 1990; Glynn, 1996; Thomas, *et al.*, 2001).

Finalmente, hemos confirmado la existencia de una relación positiva entre el aprendizaje y la innovación organizativa y la mejora de los resultados organizativos. No tiene sentido fortalecer el aprendizaje organizativo si no se incrementa el resultado organizativo. Todas las acciones deberían ser conducidas en pro del incremento de los beneficios a través de la creación de una ventaja competitiva. Teóricamente, queda justificada esta relación (Argyris y Schön, 1996; Dodgson, 1993; Fiol y Lyles, 1985; Senge, 1990), aunque en la práctica sea difícil de contrastar. Por esta razón, la investigación al respecto ha sido escasa hasta el momento. Además, es posible que los beneficios generados por el aprendizaje se vean enmascarados por distintas razones o que el salto en el tiempo que puede producirse entre ambas variables, no nos permita identificar dicha relación. Sin embargo, el aprendizaje no sólo tiene un efecto directo en el resultado, sino que también mejora los resultados indirectos a través de la innovación. Por lo tanto, los CEOs tienden a promover el aprendizaje en el seno de las orga-

nizaciones, ya que globalmente, sus efectos en el resultado organizativo son merecedores de atención. Los resultados nos han permitido también confirmar la influencia directa que la innovación organizativa tiene en el resultado organizativo. Estos resultados apoyan las investigaciones previas sobre las connotaciones positivas de la innovación (Damanpour, 1991; Irwin *et al.*, 1998).

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Al presente estudio pueden atribuirse varias limitaciones. Dichas limitaciones, pueden ser consideradas una oportunidad y el punto de partida de posteriores trabajos empíricos. En primer lugar, los datos obtenidos sobre auto-informes pueden estar sujetos a un sesgo de deseabilidad social (Podsakoff y Organ, 1986). Sin embargo, asegurar el anonimato permite reducir tal sesgo incluso con respuestas relacionadas con temas sensibles (Konrad y Linnehan, 1995). El bajo riesgo de este sesgo fue también indicado por varios encuestados quienes comentaron al final de su cuestionario que no se sintieron presionados por tal circunstancia y por el contraste de estos auto-informes con los datos obtenidos de los trabajadores de la organización. Aún así, las respuestas están sujetas a la interpretación individual de los CEOs. Una segunda limitación, es la ausencia de una medida objetiva del aprendizaje organizativo. Sin embargo, la validación externa de esta variable y de los factores estratégicos desde los datos obtenidos de un subconjunto de encuestados incrementa la confianza en los auto-informes y reduce el riesgo de varianza común (Sharma, 2000). Además, la posibilidad de un sesgo de método común fue probada usando el test de un factor de Harman y no parece estar presente (Konrad y Linnehan, 1995; Podsakoff y Organ, 1986). En tercer lugar, las conclusiones de nuestro estudio deberían interpretarse cuidadosamente cuando se generalice, ya que se centran exclusivamente en cuatro sectores industriales (agroalimentario, industrial, construcción y servicios). En el caso de empresas que pertenecen a otros sectores, los resultados podrían variar⁴. En cuarto lugar, la naturaleza transversal del estudio y la consideración de una serie de

conceptos dinámicos (innovación, aprendizaje), nos permite únicamente analizar una situación específica en el tiempo en para las empresas estudiadas, y no su evolución a lo largo del tiempo. Este problema es atenuado ya que se suele reflejar características dinámicas en el planteamiento de los ítems o en su estructura y realizamos un gran esfuerzo teórico que nos permitiera identificar y comprobar la existencia formal de las diferentes relaciones causa-efecto (Hair *et al.*, 1999). No obstante, deberían efectuarse estudios longitudinales que permitieran analizar la evolución de estas variables en el tiempo. Finalmente, nuestro modelo analiza solamente algunos de los factores estratégicos que afecta el liderazgo transformacional. Sin embargo, otros factores tales como: trabajo en equipo, capacidad de absorción y el pensamiento sistémico (Senge, 1990) son también susceptibles de ser analizados. Así mismo, deberíamos analizar otras consecuencias que puedan producirse si existe un adecuado liderazgo transformacional (ej. mejoras en la calidad, satisfacción del personal, mejoras en la capacidad de relación con otras empresas). En el futuro, sería aconsejable prestar mayor atención a otros factores estratégicos sobre los que influye el liderazgo transformacional o que le pueden afectar, por lo que trabajos empíricos que apoyen (o contradigan) o amplíen nuestros resultados y línea de investigación serían de gran utilidad. Consideramos especialmente interesantes las aportaciones empíricas que pudieran ayudar a entender mejor la influencia del liderazgo transformacional sobre estos factores y en el resultado.

Por ello, los directivos y gerentes, los clientes, los proveedores, las Administraciones Públicas, los inversores, los aliados estratégicos, el sistema financiero, los contables, los auditores y el mundo académico, quedan emplazados a participar en investigaciones más profundas en relación a la evaluación y medida del liderazgo transformacional y sus consecuencias para la organización. La ausencia de un adecuado liderazgo transformacional puede provocar que determinadas empresas, aún teniendo recursos poderosos, no logren una ventaja competitiva. Investigaciones futuras deberían apoyarse en una muestra de mayor tamaño, preferiblemente obte-

nida en más de un país. Consideramos interesante estudiar nuestras variables con más información suministrada por los niveles gerenciales inferiores y por los empleados de la organización.

NOTAS

Los autores agradecen sinceramente los consejos de los revisores de este trabajo que lo han enriquecido notablemente. También agradecen la financiación recibida a través del proyecto SEC 2003-07755.

1. En la investigación se analiza no el estilo de liderazgo concreto de un CEO sino la percepción de los CEOs del liderazgo transformacional en la organización. Además en 10 organizaciones se obtuvo información adicional de 10 trabajadores sobre el liderazgo transformacional siguiendo las recomendaciones de un revisor (10*10=100 cuestionarios) para comprobar la validez de la información proporcionada por el CEO. Los diferentes resultados fueron contrastados por medio de diferentes test con los obtenidos del encuestado principal de la investigación para cada organización comprobándose la no existencia de diferencias significativas para esta variable de la investigación. No obstante, siguiendo la recomendación de diferentes investigaciones previas (ej. Glick, 1985) en este trabajo sólo consideramos el cuestionario obtenido del CEO de la organización (no se considera en esta investigación estos 100 cuestionarios obtenidos de estos trabajadores).
2. En el modelo de ecuaciones estructurales hemos analizado la posible influencia de las variables de control tamaño y sector sobre los factores estratégicos analizados (liderazgo transformacional, visión compartida, aprendizaje organizativo e innovación organizativa) no encontrándose ninguna relación significativa para la muestra de la investigación. Sin embargo la figura 1 no refleja esas interrelaciones con el objetivo de resaltar las relaciones principales entre las variables analizadas en la investigación y porque no es lo frecuente en estas investigaciones (Anderson and Gerbin, 1988; Bollen, 1989; Bollen y Long, 1993). Queremos agradecer a uno de los revisores por indicarnos la necesidad de comprobar la influencia de las variables de control en el modelo.
3. Agradecemos los consejos de un revisor sugiriendo la introducción de la variable control "sector" en la investigación y su discusión. En la muestra no se han encontrado diferencias significativas entre estos sectores industriales en relación a las

diferentes variables estratégicas analizadas lo que no indica que no puedan existir diferencias significativas para otros sectores o muestras. Así, por ejemplo, la literatura refleja que a veces la variable innovación no suele tener la misma presencia ni siquiera en empresas de un mismo sector.

ANEXO

♦ *Liderazgo transformacional*. Por favor, indique el grado de acuerdo o de desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones (1="totalmente en desacuerdo", 7="totalmente de acuerdo").

1 (*LIDER1*). Los directivos de la organización están siempre buscando nuevas oportunidades para la unidad de negocio / departamento / organización.

2 (*LIDER3*). Los directivos de la organización logran motivar a resto de los miembros de la organización.

3 (*LIDER4*). Los directivos de la organización siempre actúan como líderes de la organización.

4 (*LIDER5*). La organización cuenta con líderes capaces de guiar a los miembros de la organización en el desempeño de su trabajo (mentores).

♦ *Visión compartida*. Por favor, indique el grado de acuerdo o de desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones (1="totalmente en desacuerdo", 7="totalmente de acuerdo").

1 (*VISION1*). En la organización existe una clara visión de los objetivos y misiones que guían la estrategia organizacional.

2 (*VISION2*). La dirección de la organización comparte una visión común sobre el futuro de la empresa.

3 (*VISION3*). Existe una cohesión de visión entre las diferentes unidades de la organización.

♦ *Aprendizaje organizativo*. Por favor, indique el grado de acuerdo o de desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones (1="totalmente en desacuerdo", 7="totalmente de acuerdo").

1 (*APREN1*). La organización ha adquirido y usado muchos nuevos y relevantes conocimientos que proporcionan ventaja competitiva en los últimos tres años.

2 (*APREN2*). Los miembros de la organización han adquirido capacidades o habilidades críticas que proporcionan ventaja competitiva en los últimos tres años.

3 (*APREN3*). Las mejoras en la organización han estado influidas fundamentalmente por los nuevos conocimientos adquiridos por la organización en los últimos tres años.

4 (*APREN4*). La organización es una organización que aprende.

♦ *Innovación organizativa*. Por favor, indique el grado de acuerdo o de desacuerdo sobre las siguientes

tes afirmaciones (1="totalmente en desacuerdo", 7="totalmente de acuerdo"). En los últimos tres años: 1 (INNOVA1). El ratio de introducción de nuevos productos o servicios en la organización ha incrementado rápidamente.

2 (INNOVA2). El ratio de introducción de nuevos métodos de producción o de prestación de servicios en la organización ha incrementado rápidamente.

3 (INNOVA3). En comparación con los competidores la organización ha llegado a ser mucho más innovadora.

Por favor, conteste a las siguientes cuestiones. Durante los últimos tres años:

- ¿Cuántos nuevos productos o servicios han sido introducidos en la organización?
- ¿Cuántos nuevos métodos de producción o de prestación de servicios han sido introducidos en la organización?
- Describa las innovaciones más relevantes producidas en su sector y las más relevantes de su organización.

◆ *Resultado organizativo.* Por favor, indique el grado de acuerdo o de desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones (1="totalmente en desacuerdo", 7="totalmente de acuerdo") teniendo en cuenta la situación de la organización en los últimos tres años.

1 (RESU1). La rentabilidad de la empresa medida por beneficios sobre activos (rentabilidad económica o ROA) ha aumentado de forma significativa.

2 (RESU2). La rentabilidad de la empresa medida por los beneficios sobre recursos propios (rentabilidad financiera o ROE) ha aumentado de forma significativa.

3 (RESU3). La rentabilidad de la empresa medida por los beneficios sobre ventas (porcentaje de beneficios sobre total de facturación) ha aumentado de forma significativa.

4 (RESU4). La cuota de mercado de la empresa medida por los beneficios sobre ventas (porcentaje de beneficios sobre total de facturación) ha aumentado de forma significativa.

Por favor, indique el grado de acuerdo o de desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones (1="totalmente en desacuerdo", 7="totalmente de acuerdo") teniendo en cuenta la situación de la organización en los últimos tres años. En relación a sus principales competidores:

1 (RESU5). La rentabilidad de la empresa medida por beneficios sobre activos (rentabilidad económica o ROA) ha sido mucho mejor que mis competidores.

2 (RESU6). La rentabilidad de la empresa medida por los beneficios sobre recursos propios (rentabilidad financiera o ROE) ha sido mucho mejor que mis competidores.

3 (RESU7). La rentabilidad de la empresa medida por los beneficios sobre ventas (porcentaje de beneficios sobre total de facturación) ha sido mucho mejor que mis competidores.

4 (RESU8). La cuota de mercado de la empresa medida por los beneficios sobre ventas (porcentaje de beneficios sobre total de facturación) ha sido mucho mejor que mis competidores.

Por favor, conteste a las siguientes cuestiones teniendo en cuenta la situación de la organización en los últimos tres años. Indica: a) la rentabilidad de la empresa medida por beneficios sobre activos (rentabilidad económica o ROA); b) la rentabilidad de la empresa medida por los beneficios sobre recursos propios (rentabilidad financiera o ROE); c) la rentabilidad de la empresa medida por los beneficios sobre ventas (porcentaje de beneficios sobre total de facturación); d) la cuota de mercado de la empresa medida por los beneficios sobre ventas (porcentaje de beneficios sobre total de facturación).

◆ *Tamaño.*

1. Por favor indique el número de empleados en la organización.

- Menos de 25
- De 26 a 50
- De 51 a 250
- De 251 a 500
- De 501 a 1.000
- De 1.001 a 5.000
- Más de 5.000

◆ *Sector.*

1. Por favor indique el sector de actividad de la organización.

- Agroalimentario
- Industrial
- Construcción
- Servicios

BIBLIOGRAFÍA

- AMABILE, T.M. (1997): "Motivating Creativity in Organizations: on Doing what you Love and Loving what you Do", *California Management Review*, vol. 40, pp. 39-58.
- AMABILE, T.M. (1998): "How to Kill Creativity", *Harvard Business Review*, vol. 76, pp. 77-87.
- ANDERSON, J.C.; GERBIN, D.W. (1988): "Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended two-step Approach", *Psychological Bulletin*, vol. 103, pp. 411-423.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D.A. (1996): *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. London: Addison-Wesley.

- AYAS, K. (1996): "Design for Learning and Innovation", *Long Range Planning*, vol. 29, núm. 6, pp. 898-901.
- BAER, M.; FRESE, M. (2003): "Innovation is not enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, pp. 45-68.
- BASS, B.M. (1985): *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York: The Free Press.
- BASS, B.M. (1999): "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8, núm. 1, pp. 9-32.
- BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. (1992): *Organizational Description Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. (2000): *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- BOLLEN, K.A. (1989): *Structural Equations with Latent Variable*. United States of America: Wiley-Interscience Publication.
- BOLLEN, K.A.; LONG, J.S. (1993): *Testing Structural Equation Models*. Newbury Park, CA: Sage.
- CALANTONE, R.J.; CAVUSGIL, S.T.; ZHAO, Y. (2002): "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, vol. 31, pp. 515-524
- CAPRON, L. (1999): "The Long-term Performance of Horizontal Acquisitions", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 987-1018.
- COAD, A.F.; BERRY, A.J. (1998): "Transformational Leadership and Learning Orientation", *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 19, núm. 3, pp. 164-172.
- COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. (1990): "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 128-152.
- CONGER, J.A. (1999): "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on these Developing Streams of Research", *The Leadership Quarterly*, vol. 10, núm. 2, pp. 145-179.
- DAMANPOUR, F. (1991): "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, vol. 32, pp. 555-590.
- DANNEELS, E.; KLEINSCHMIDT, E.J. (2001): "Product Innovativeness from the Firm's Perspective: Its Dimensions and their Relation with Project Selection and Performance", *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 18, pp. 357-373.
- DECAROLIS, D.M.; DEEDS, D.L. (1999): "The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Investigation of the Biotechnology Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 953-968.
- DESS, G.G.; PICKEN, J.C. (2000): "Changing Roles: Leadership in the 21st Century", *Organizational Dynamics*, vol. 28, núm. 3, pp. 18-34.
- DESS, G.G.; ROBINSON, R.B. (1984): "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 265-273.
- DIBELLA, A.; NEVIS, E.; GOULD, J.M. (1996): "Understanding Organizational Learning Capability", *Journal of Management Studies*, vol. 33, pp. 361-379.
- DODGSON, M. (1993): "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", *Organization Studies*, vol. 14, pp. 375-394.
- DUMDUM, U.R.; LOVE, K.B.; AVOLIO, B. (2002). "A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership", en B.J. Avolio y F.J. Yammarino [ed.]: *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, pp. 35-65. JAI an Imprint of Elsevier Science, UK.
- DUNS Y BRADSTREET SPAIN (2000): *Duns 50.000 Principales Empresas Españolas*. Madrid: Departamento de Publicaciones.
- DVIR, T.; EDEN, D.; AVOLIO, B.J.; SHAMIR, B. (2002): "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, vol. 45, pp. 735-744.
- EDMONDSON, A. (1999): "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp. 350-383.
- FAHEY, L.; PRUSAK, L. (1998): "The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management", *California Management Review*, vol. 40, núm. 3, pp. 265-276.
- FARR, J.L.; FORD, C.M. (1990): "Individual Innovation", en M.A. West y J.L. Farr [ed.]: *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: Wiley.
- FIOL, C.M.; LYLES, M.A. (1985): "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 803-813.
- GARRAT, B. (1987). *Creating a Learning Organization: a Guide to Leadership Learning Development*. Cambridge: Simon & Schuster.
- GEMMILL, G.; OAKLEY, J. (1992): "An Alienating Social Myth?", *Human Relations*, vol. 45, pp. 113-129.
- GLICK, W.H. (1985): "Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pit-

- falls in Multilevel Research”, *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 601-616.
- GLYNN, M.A. (1996): “Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation”, *Academy of Management Review*, vol. 21, pp. 1081-1111.
- GOPALAKRISHNAN, S. (2000): “Unravelling the Links between Dimensions of Innovation and Organizational Performance”, *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 11, núm. 1, pp. 137-153.
- GRANT, R.M. (1996): “Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 109-122.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E; TATHAM, R.L; BLACK, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- HARBONE, P.; JOHNE, A. (2003): “Creating Project Climate for Successful Product Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, vol. 6, núm. 2, pp. 118-132.
- HODGETTS, R.M.; LUTHANS, F.; GALES, L.M. (1998): “New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World Class”, *Organizational Dynamics*, vol. 22, núm. 3, pp. 5-19.
- HOMBURG, C.; KROHMER, H.; WORKMAN, J.P. (1999): “Strategic Consensus and Performance: the Role of Strategy Type and Market-Related Dynamism”, *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 339-357.
- HOOPEs, D.G.; POSTREL, S. (1999): “Shared Knowledge, ‘Glitches’, and Product Development Performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 837-865.
- HOWELL, J.M.; AVOLIO, B.M. (1993): “Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated Business-Unit Performance”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, pp. 891-902.
- HUBER, G.P. (1991): “Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures”, *Organization Science*, vol. 2, pp. 88-115.
- HURLEY, R.F.; HULT, G.T. (1998): “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”, *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 42-54.
- INKPEN, A.C.; CROSSAN, M.M. (1995): “Believing is seeing: Joint Ventures and Organization Learning”, *Journal of Management Studies*, vol. 32, pp. 595-618.
- IRWIN, J.G., HOFFMAN, J.J.; LAMONT, B.T. (1998): “The Effect of the Acquisition of Technological Innovations on Organizational Performance: A Resource-Based View”, *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 15, pp. 25-54.
- JEHN, K.A. (1995): “A Multimethod examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, pp. 256-282.
- JORDAN, J.; JONES, P. (1997): “Assessing your Company’s Knowledge Management Style”, *Long Range Planning*, vol. 30, núm. 3, pp. 392-398.
- JUNG, D. (2001): “Transformational and Transactional Leadership and their Effects on Creativity in Groups”, *Creativity Research Journal*, vol. 13, pp. 185-195.
- JUNG, D.; CHOW, C.; WU, A. (2003): “The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and some Preliminary Finding”, *The Leadership Quarterly*, vol. 14, pp. 525-544.
- KALE, P., SINGH, H.; PERLMUTTER, H. (2000): “Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital”, *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 217-317.
- KANTER, R.M. (1983): *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster.
- KARK, R.; SHAMIR, B. (2002): “The Dual Effect of Transformational Leadership: Priming Relational and Collective Selves and Further Effects on Followers”, en B.J. Avolio y F.J. Yammarion [ed.]: *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, pp. 67-91. JAI an Imprint of Elsevier Science, UK.
- KNIGHT, K. (1967): “A descriptive model of the intra-firm innovation process”, *Journal of Business*, vol. 40, pp. 478-496.
- KONRAD, A.M.; LINNEHAN, F. (1995): “Formalized HRM Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity or Concealing Organizational Practice?”, *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 787-820.
- KUSUNOKI, K.; NONAKA, I.; NAGATA, A. (1998): “Organizational Capabilities in Product Development of Japanese Firms: A Conceptual Framework and Empirical Findings”, *Organization Science*, vol. 9, pp. 699-718.
- LEONARD-BARTON, D. (1992): “The Factory as a Learning Laboratory”, *Sloan Management Review*, vol. 34, núm. 1, pp. 23-38.
- LEVITT, B.; MARCH, J.G. (1988): “Organizational Learning”, *Annual Review of Sociology*, vol. 14, pp. 319-340.
- LÖÖF, H.; HESHMATI, A. (2002): “Knowledge Capital and Performance Heterogeneity: A Firm-Level Innovation Study”, *International Journal of Production Economics*, vol. 76, pp. 61-85.

- LOWE, K.B.; BARNES, F.B. (2002): "An Examination of the Relationship between Leadership Practices and Organizational Commitment in the Fire Service", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, vol. 7, núm. 1, pp. 30-38.
- LOWE, K.B.; KROECK, K.G.; SUBRAMANIAM, N. (1996): "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature", *Leadership Quarterly*, vol. 7, pp. 385-425.
- MAASTRICHT ECONOMIC RESEARCH INSTITUTE ON INNOVATION AND TECHNOLOGY (MERIT) (1992): *Annual Report*. University of Limburg.
- MAANI, K.; BENTON, C. (1999): "Rapid Team Learning: Lessons from Team New Zealand America's Cup Campaign", *Organizational Dynamics*, vol. 28, núm. 4, pp. 48-62.
- MANZ, C.C.; BARSTEIN, D.T.; HOSTAGER, T.J.; SHAPIRO, G.L. (1989): "Leadership and Innovation: A Longitudinal Process View", en A. Van de Ven, H.L. Angle y M.S. Poole [ed.]: *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*. New York: Harper and Row.
- MCDONOUGH III, E.F. (2000): "Investigation on Factors Contributing to the Success of Cross-Functional Teams", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 17, pp. 221-235.
- MCGILL, M.E.; SLOCUM JR., J.W. (1993): "Unlearning the Organization", *Organizational Dynamics*, vol. 22, N. 2, pp. 67-79.
- MCGILL, M.E.; SLOCUM JR, J.W.; LEI, D. (1992): "Management Practices in Learning Organizations", *Organizational Dynamics*, vol. 21, N. 1, pp. 5-17.
- MEZIAS, S.J.; GLYNN, M.A. (1993): "The Three Faces of Corporate Renewal: Institution, Revolution, and Evolution", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 77-101.
- MILLER, D.; FRIESEN, P.H. (1983): "Strategy-Making and Environment: The Third Link", *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 221-235.
- MINER, A.S.; MEZIAS, S.J. (1996): "Ugly Duckling no More: Pasts and Futures of Organizational Learning Research", *Organization Science*, vol. 7, pp. 88-99.
- MUMFORD, M.D.; GUSTAFSON, S.B. (1988): "Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation", *Psychological Bulletin*, vol. 103, pp. 27-43.
- MUMFORD, M.D.; SCOTT, G.M.; GADDIS, B.; STRANGE, J.M. (2002): "Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships", *The Leadership Quarterly*, vol. 13, pp. 705-750.
- NONAKA, I.; KONNO, N. (1998): "The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation", *California Management Review*, vol. 40, núm. 3, pp. 40-54.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- OSWALD, S.L.; MOSSHOLDER, K.W.; HARRIS, S.G. (1994): "Vision Salience and Strategic Involvement: Implications for Psychological Attachment to Organization and Job", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 477-489.
- PARKER, S.K. (2000): "From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientations and Role Breadth Self-Efficacy", *Applied Psychology: An International Review*, vol. 49, N. 3, pp. 447-469.
- PDMA (2004). *The PDMA Glossary for New Product Development*. Product Development & Management Association. (Disponibile en <http://www.pdma.org/>).
- PENNINGS, J.M.; HARIANTO, F. (1992): "The Diffusion of Technological Innovation in the Commercial Banking Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 29-46.
- PISANO, G.P. (1994): "Knowledge Integration and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 85-100.
- PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B.; BOMMER, W.H. (1996): "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Management*, vol. 22, pp. 259-298.
- PODSAKOFF, P.M.; ORGAN, D.W. (1986): "Self Reports in Organizational Research: Problems and Prospects", *Journal of Management*, vol. 12, pp. 531-544.
- PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B.; MOORMAN, R.M.; FETTER, R. (1990): "Transformational Leader Behavior and their Effects on Follower's Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizens Behaviors", *The Leadership Quarterly*, vol. 1, pp. 107-142.
- PORAC, J.F.; THOMAS, H. (1990): "Taxonomic Mental Models in Competitor Definitions", *Academy of Management Review*, vol. 15, núm. 2, pp. 224-240.
- RAFFERTY, A.E.; GRIFFIN, M.A. (2004): "Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions", *The Leadership Quarterly*, vol. 15, pp. 329-354.
- REDMOND, M.R.; MUMFORD, M.D.; TEACH, R. (1993): "Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 55, pp. 120-151.

- SÁNCHEZ, R.; MAHONEY, J.T. (1996): "Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 63-76.
- SCHROEDER, R.G.; BATES, K.A.; JUNTILA, M.A. (2002): "A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 105-117.
- SCOTT, S.G.; BRUCE, R.A. (1994): "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 580-607.
- SENGE, P. M. (1990): *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- SENGE, P.; ROBERTS, C.; ROSS, R.B.; SMITH, B.J.; KLEINER, A. (1994): *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York: Doubleday.
- SHARMA, S. (2000): "Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp. 681-697.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. (1995): "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, vol. 59, núm. 3, pp. 63-74.
- SNYDER, W.M.; CUMMINGS, T.G. (1998): "Organization Learning Disorders: Conceptual Model and Intervention Hypotheses", *Human Relations*, vol. 51, pp. 873-895.
- SOSIK, J.J. (1997): "Effects of Transformational Leadership and Anonymity on Idea Generation in Computer-Mediated Groups", *Group & Organization Management*, vol. 22, pp. 460-487.
- STATA, R. (1989): "Organizational Learning: The Key to Management Innovation", *Sloan Management Review*, vol. 30, núm. 3, pp. 63-74.
- STEENSMAN, H.K.; CORLEY, K.G. (2000): "On the Performance of Technology-Sourcing Partnerships: The Interaction between Partner Interdependence and Technology", *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp. 1045-1067.
- THOMAS, J.B.; SUSSMAN, S.W.; HENDERSON, J.C. (2001): "Understanding: "Strategic Learning": Linking Organizational Learning, Knowledge Management, and Sensemaking", *Organization Science*, vol. 12, pp. 331-345.
- TIERNEY, P.; FARMER, S. M.; GRAEN, G.B. (1999): "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships", *Personnel Psychology*, vol. 52, pp. 591-620.
- TSAI, W.; GHOSHAL, S. (1998): "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", *Academy of Management Journal*, vol. 41, pp. 464-476.
- TSANG, E.W.K. (1997): "Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy between Descriptive and Prescriptive Research", *Human Relations*, vol. 50, pp. 73-89.
- TUSHMAN, M.L.; NADLER, D.A. (1986): "Organizing for Innovation", *California Management Review*, vol. 28, núm. 3, pp. 74-92.
- ULRICH, D.; VON GLINOW, M.A.; JICK, T. (1993): "High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability", *Organizational Dynamics*, vol. 22, núm. 2, pp. 52-66.
- VAN DE VEN, A.H. (1986): "Central Problems in the Management of Innovation", *Management Science*, vol. 32, pp. 590-607.
- VERA, D.; CROSSAN, M. (2004): "Strategic Leadership and Organizational Learning", *The Academy of Management Review*, vol. 29, núm. 2, pp. 222-240.
- VITALA, R. (2004): "Towards Knowledge Leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 25, núm. 5-6, pp. 528-544.
- WESTHPAL, J.D.; FREDICKSON, J.W. (2001): "Who Directs Strategic Change? Director Experience, the Selection of New CEOs, and Change in Corporate Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 1113-1137.
- WICK, C.W.; LEON, L.S. (1995): "From Ideas to Action: Creating a Learning Organization", *Human Resource Management*, vol. 34, pp. 299-311.
- YLI-RENKO, H.; AUTIO, E.; SAPIENZA, H.J. (2001): "Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 587-613.
- YULK, G. (1999): "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", *The Leadership Quarterly*, vol. 10, núm. 2, pp. 285-305.
- ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBECK, J. (1973): *Innovations and Organizations*. New York: Wiley.
- ZAHRA, S.A.; IRELAND, R.D.; HITT, M.A. (2000): "International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp. 925-950.
- ZOLLO, M.; WINTER, S.G. (2002): "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, vol. 13, pp. 339-351.