

11

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO COMO VARIABLES RELACIONADAS CON EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Yuly Rosalba Rodríguez-Urrea*

Mónica García-Rubiano**

Universidad Católica de Colombia

<https://www.doi.org/10.14718/9789585133808.2021.11>

Resumen

El objetivo de este estudio fue hallar la relación entre el aprendizaje organizacional y liderazgo en el contexto de cambio organizacional en 264 trabajadores de nueve empresas del sector económico terciario de Bogotá. Se realizó bajo un diseño transversal/correlacional, utilizando el modelo de ecuaciones estructurales, mediante la aplicación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) forma 5x corta adaptado (82 ítems), forma líder y forma del clasificador, adaptado por Vega & Zabala (2004); el instrumento de Castañeda & Ríos (2007) de aprendizaje organizacional, y el instrumento de cambio organizacional (IMC) de García & Forero (2010). Los resultados sugieren relaciones entre cambio organizacional y aprendizaje organizacional.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, liderazgo, cambio organizacional, modelo de ecuaciones estructurales, estilos de liderazgo.

Abstract

The purpose of this research was to identify the relationship between the organizational learning and leadership in the context of organizational change in 264 workers of nine companies of the tertiary economic sector of the city of Bogotá. It was carried out under a design ex post facto single group under the model's equations, structural retrospective application of the multifactor leadership (MLQ) questionnaire leadership

* <https://orcid.org/0000-0001-8417-7476>

** <https://orcid.org/0000-0002-7699-502X>

instruments shape 5 adapted short x (82 items), leading shape and form of the classifier, adapted by Vega and Zabala (2004), questionnaire on the levels and conditions of Castañeda and Rivers (2007) organizational learning and the instrument measurement of organizational change (IMC) of García and Forero (2010). The results showed relationships between organizational change and organizational learning.

Keywords: organizational change, leadership, organizational change, structural equations model, leadership styles.

Actualmente, el mundo se caracteriza por la dinámica de los cambios, de las innovaciones y de los procesos que rompen las estructuras llevadas a cabo por años; debido a estas condiciones y a la acelerada gestión que hacen los sistemas sociales con el fin de adaptarse a un contexto más competitivo, innovador, tecnológico y quizá con menos inversión de tiempo humano, las organizaciones se ven inmersas en diferentes retos y cambios repentinos, incluso de incertidumbre frente a un mundo globalizado que las obliga a interrumpir tareas, actividades, funciones y a pensar en reestructurar o modificar rutinas que las identifican en el mercado específico.

De acuerdo con lo anterior, las organizaciones deben tener claro que para sobrevivir en un nicho deben adaptarse y someterse a cambios que en ocasiones son inevitables, pero que les permite crecer y desarrollarse como organización, bajo condiciones apropiadas que involucran todos los niveles de esta (individual, grupal y organizacional). Para conseguirlo, no se deben basar solo en resultados, productos y competitividad, sino que deben dirigir sus cambios en pro del factor humano, que es el que moviliza la organización, ya que no hay procesos de mejoramiento si no existen personas que puedan adquirirlos y transformarlos a la realidad organizacional.

Las organizaciones de hoy, en su mayoría están generando modelos diferentes de gestión de talento humano, con los que procuran vincular a sus empleados en los procesos estratégicos y generar mayor apropiación de la estrategia de la organización y de los modelos de contingencia que puedan ejecutar hacia los cambios (Abrajan et al., 2009). De acuerdo con lo anterior, es pertinente resaltar que generar procesos de gestión del talento humano implica tener en cuenta las competencias de las personas, comprendidas entre capacidades, conocimientos, destrezas, valores, rasgos de personalidad, habilidades, aptitudes, actitudes, además de pensar en la organización como un sistema de relaciones humanas (Santos et al., 2007). Al hablar de *sistema* se engloba todo aquello relacionado con la parte humana de la empresa; es decir, a cada individuo que labora dentro de ella, a las relaciones humanas creadas dentro de lo formal e informal de la empresa. Por eso es relevante mencionar el aprendizaje como primer indicador de transformaciones a escala organizacional y el liderazgo como el

conjunto de capacidades que permiten orientar y dirigir actividades concretas que llevan a un impacto a escalas individual, grupal y organizacional, lo que permite crear la apertura de nuevos aprendizajes e ideas que generen conocimientos sólidos para la innovación y competencia organizacional.

Esto significa que si el objetivo de la organización es desarrollarse y salir de la zona de confort, debe de vincular en su “hacer” la institucionalización del conocimiento, partiendo del reconocimiento a sus empleados como capital humano, como personas que aportan a la organización en diferentes aspectos integrados en las competencias laborales que se necesitan hoy por hoy para ajustarse a un mundo con cambios en la forma de trabajar; por lo tanto, es importante tener en cuenta cómo las organizaciones aprenden a partir de las personas y de la cultura organizacional que va generando a través del tiempo, lo que va demarcando la identidad de estas y la adquisición de nuevos comportamientos ante diversas situaciones (Castañeda & Duarte, 2013). Por esto, comportamientos enfocados al logro y al bienestar colectivo permiten encaminar de manera más eficaz y menos resistente procesos de cambio organizacional.

Existe una serie de factores que llevan a que las organizaciones adopten acciones de cambio de manera acelerada o que implanten procesos que no se gestionan de manera adecuada, porque no existe una cultura organizacional de interiorización y de adaptación al cambio previo; las nuevas tecnologías, la innovación en la carga laboral, la creación de nuevos procesos, el cambio de tareas, el cambio de funciones y nuevos sistemas de comunicación entre personas generan cierto malestar entre los empleados, cambios en su percepción, en su motivación, en sus actitudes y en el modo de actuar dentro de la organización; por lo tanto, es importante determinar e identificar el potencial que poseen las personas inmersas en la organización, identificar la construcción de la cultura de esta, a partir de las capacidades y las habilidades de afrontamiento, sus necesidades, su capacidad de adaptación y posibilidades de cambio a nivel personal. Si se habla de cambio, de un proceso de ajuste y de un proceso de innovación se debe involucrar a los miembros de la organización desde su diseño hasta la implantación definitiva.

Por otra parte, el estudio de Pérez (2012) sobre liderazgo, cultura y aprendizaje organizacional corrobora una relación efectiva y demostrativa entre la cultura orientada a la creación y el aprendizaje, resalta en los resultados que la cultura que incluye valores como la experiencia, el riesgo, la comunicación y la diferencia de opiniones fortalece el aprendizaje organizacional. Así mismo, en dicho estudio se proporciona evidencia empírica que respalda el importante papel —señalado a nivel teórico— que desempeña la gestión de los recursos humanos en el desarrollo del aprendizaje; resalta que algunos autores recomiendan que los empleados puedan acceder a procesos de

formación que les permita involucrarse en la toma de decisiones de la empresa y participar activamente, pero otros autores refutan dicho postulado, al concluir que puede tener un efecto contrario si se ve de forma aislada e independiente (Pérez, 2012).

En conclusión, en este trabajo se realiza un aporte relevante al proponer y contrastar un modelo integrador de los vínculos entre liderazgo, cultura organizacional, políticas de recursos humanos y aprendizaje, frente a estudios previos donde la relación entre liderazgo y aprendizaje no es directa, sino que está mediada por variables relacionadas con el contexto organizacional.

A partir del estudio anterior, se puede encontrar una perspectiva complementaria, como la de García et al. (2007), quienes mencionan que para fomentar el aprendizaje organizativo es importante tener en cuenta el estilo de liderazgo transformacional que está basado en el ejercicio de mando motivador, en el dominio personal, en la motivación y en la inspiración a las acciones colectivas como aspectos clave en la construcción de comportamientos saludables en las organizaciones; por eso, es importante que las organizaciones que van aprendiendo de las circunstancias y de las situaciones adopten estilos más transformacionales, basados en la estimulación intelectual de sus empleados, en la consideración del entorno de cada empleado, de la motivación intrínseca y extrínseca que puedan tener y de la influencia que pueda ejercer cada empleado que tenga el rol del líder. Por ende, el liderazgo se convierte en el elemento central de la estrategia de la mayoría de las organizaciones, como un pilar de desarrollo y crecimiento organizativo.

Por otra parte, Castañeda (2004) asevera que una organización que aprende es una organización que aprende en colectivo, y que busca la transformación y cambio, teniendo en cuenta el conocimiento externo que recibe del contexto y el conocimiento interno que va desarrollando de su negocio y relaciones organizacionales. El aprendizaje de la organización está vinculado tanto con el cambio del comportamiento de esta como con la creación de conocimientos que permitan mantener ese cambio. Este autor hace hincapié en que debe compartirse el conocimiento como oportunidad de desarrollo; sin embargo, hay perspectivas que pueden verlo como una pérdida de estatus, de poder y de jerarquía, aspectos que aún varias organizaciones conservan de forma hermética.

García et al. (2010), a partir de los resultados obtenidos en su investigación sobre la relación entre grupos/equipos de trabajo y cambio organizacional en una empresa comercializadora de Bogotá, concluyen que la relación entre cambio y eficacia en dicha organización fue una relación positiva, ya que es una empresa joven en proceso de crecimiento y desarrollo. Estas autoras mencionan que ello es un beneficio para el cambio e implementación de estrategias novedosas, así como en la expansión de sus

recursos y estrategias en el entorno, por medio de un reconocimiento mayor de las personas que la componen.

Sin embargo, no hay evidencia empírica que soporte la relación de estas variables, ya que las autoras mencionan que no hay muchas investigaciones al respecto, argumentando que algunos elementos del trabajo en grupo afectan el cambio dentro de las organizaciones o que un cambio dentro de estas se puede afectar por el surgimiento o no de dichos elementos; por eso sugieren que se generen estudios en empresas públicas, privadas, grandes o pequeñas para tener en cuenta factores como el tamaño, la muestra, la antigüedad de los empleados, la cultura organizacional, el clima organizacional, los índices de rotación, entre otros, teniendo en cuenta que una de las mayores correlaciones corresponde a elementos de liderazgo, variable que comprende aspectos del trabajo en equipo.

Sin embargo, el estudio propuesto por Labarca et al. (2006) sustenta que uno de los factores que influyen de forma determinante sobre la aceptación/resistencia al cambio organizacional son los grupos de trabajo y la sinergia que exista entre ellos, ya que en los procesos de cambio hay que tener en cuenta esos subsistemas que tienen una independencia como área acorde con la estructura organizacional; por eso, si los administradores de una organización cambian alguno de los procesos sin modificar la estructura organizacional, es poco probable que se acepte el cambio.

Finalmente, cabe señalar que en el estudio de Pérez (2012) no se encuentra una relación directa entre liderazgo y aprendizaje organizacional, de acuerdo con investigaciones previas (Aragón-Correa et al., 2007; Fry et al., 2005; García et al., 2007; Lloréns et al., 2005), sin embargo, sí se encuentra un vínculo indirecto asociado con la cultura organizacional y las políticas de gestión de talento humano; por lo tanto, se puede aseverar que las conductas del líder no bastan para generar procesos de aprendizaje, es pertinente además una forma de mando orientada al ajuste y a la innovación, y a la cultura organizacional donde se relacionen las políticas de recursos humanos, con el fin de fortalecer e incrementar el progreso personal, la autonomía, la aceptación de roles y el pensamiento colectivo, entre otros.

Método

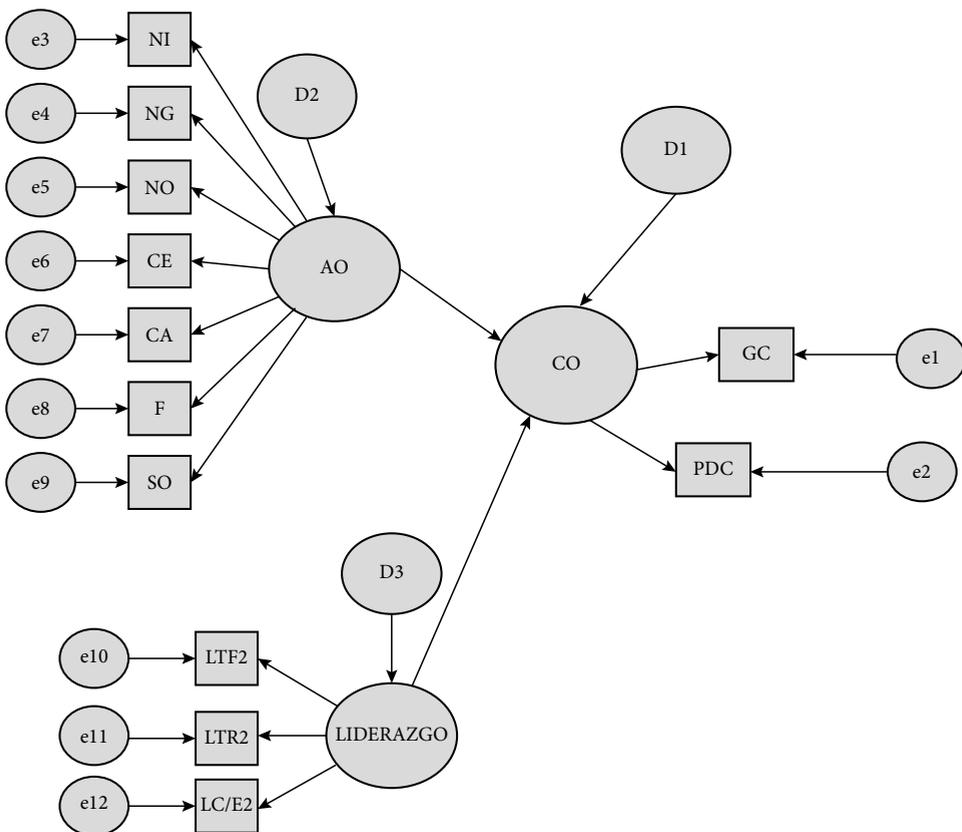
Diseño de investigación

Es una investigación no experimental bajo un estudio transversal correlacional; es decir, se realizó en un momento determinado, generando unas relaciones asociativas entre las variables de estudio, no relaciones de causa/efecto (Ato et al., 2013).

Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales que permite evaluar el efecto y las relaciones entre varias variables (Ruiz et al., 2010).

A continuación, se presenta el modelo por verificar, teniendo en cuenta los resultados obtenidos entre las variables cambio organizacional, aprendizaje organizacional y liderazgo. En el caso de liderazgo, se tomaron los resultados de los seguidores, ya que fue la población mayoritaria y equitativa frente a los resultados de las otras variables de estudio (figura 11.1).

Figura 11.1 Representación de variables de estudio



Fuente: Elaboración propia.

Participantes

Los participantes fueron 264 empleados de nueve empresas de Bogotá, una sola de carácter público, pertenecientes al sector económico terciario (prestación de servicios); las características que se tuvieron en cuenta fueron las siguientes: a) con vinculación

laboral en la empresa (mínimo cinco meses), con una intensidad horaria semanal mínimo de 40 horas, b) personas de las distintas áreas de la empresa, c) mayores de edad, d) sin discriminación por género. En cada una de las organizaciones se contó con el apoyo de una persona de las áreas de contacto, quien explicó a los empleados los propósitos de este estudio, además de solicitar la participación voluntaria.

Instrumentos

Para evaluar, se aplicó el instrumento de Castañeda y Fernández (2007) de aprendizaje organizacional, el cual midió los tres niveles de aprendizaje propuestos y las condiciones de la variable en mención. Para medir el liderazgo se utilizó el instrumento adaptado por Vega y Zabala (2004), el MQL forma 5X corta; este instrumento permitió medir tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y correctivo/evitador, y arrojó el estilo más predominante según la percepción de los empleados hacia sus líderes y la percepción de los líderes frente a su ejercicio de mando (versión líder y versión seguidor).

Para medir el cambio organizacional se empleó el instrumento (IMC) de cambio organizacional de García y Forero (2010), compuesto por nueve variables, variables principales, factores de primer orden y factores de segundo orden.

Procedimiento

- *Primera fase:* contacto con las empresas. Se realizó un primer contacto con las posibles empresas participantes, a las que se les entregó una propuesta para realizar la aplicación de los instrumentos.
- *Segunda fase:* establecer aspectos logísticos. Una vez se recibió respuesta de las empresas, se acordaron los parámetros para la aplicación de los instrumentos.
- *Tercera fase:* recolección de datos. Se procedió a realizar las aplicaciones y organizar la información en la respectiva base de datos.

Resultados

Descriptivos sociodemográficos

Se observó que la población más representativa corresponde al género masculino, con un porcentaje de 61,6 %; nivel de escolaridad profesional, 83,3 %; estado civil soltero, 57,4 %, y el tipo de contrato a término fijo correspondió al 53,2 % de la población. La edad de los participantes osciló en el rango de 20 a 72 años; el tiempo de vinculación promedio

de los participantes fue de 4 años, que corresponde al rango de 6 meses a 4 años, y la antigüedad en el cargo representó un 3,96 % de la población con entre 2 y 3 años.

Estadísticos descriptivos de las variables de estudio

Dentro de los estadísticos descriptivos de las variables se presenta el comportamiento de los instrumentos de las variables de cambio organizacional, liderazgo, en sus dos versiones (líderes, no líderes), y aprendizaje organizacional por medio del análisis de los datos en el *software* SPSS versión 25.0. En la tabla 11.1 se presentan los estadísticos descriptivos de las variables de estudio.

Tabla 11.1 Estadísticos descriptivos de las variables de estudio

	GC	PDC	NI2	NG2	NO2	CE	CA	F	SO	LTF2	LTR2	LC/E2
N válido	57	57	57	57	57	57	57	57	57	48	48	48
Perdidos	1759	1759	1759	1759	1759	1759	1759	1759	1759	1768	1768	1768
Media	53,8	18,6	13,5	11,0	10,3	18,5	12,4	13,6	16,9	88,3	38,9	38,1
Mediana	55,0	19,0	14,0	11,2	10,0	19,0	12,6	14,0	17,1	93,5	41,0	37,0
Moda	60,0	18,0	15,00•	12,0	12,0	19,0	12,00•	16,0	18,0	97,0	41,0	37,0
Desviación estándar	8,8	3,9	2,9	2,4	2,6	4,2	3,6	3,1	3,6	25,9	13,2	11,9
Varianza	77,5	15,5	8,6	5,6	6,8	17,5	12,6	9,9	12,7	670,5	174,4	142,8
Asimetría	3,0	1,5	1,0	1,0	0,4	-,810	0,3	1,0	1,1	1,2	1,1	0,2
Error estándar de asimetría	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Curtosis	14,5	3,4	2,9	2,8	0,5	1,7	0,2	1,6	3,0	0,6	0,4	0,2
Error estándar de curtosis	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7

Nota: GC: gestión de cambio; PDC: proyecto y desarrollo del cambio; NI2: nivel individual 2; NG2: nivel grupal 2; NO2: nivel organizacional 2; CE: claridad estratégica; CA: cultura de aprendizaje; F: formación; SO: soporte organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 11.1 se muestra *N*, mínimo, máximo, media, desviación típica e indicadores de asimetría y curtosis. Los resultados de las subvariables de cambio organizacional (gestión del cambio y proyección y desarrollo del cambio), de aprendizaje organizacional (nivel individual, grupal y organizacional, y sus cuatro condiciones, claridad estratégica, cultura de aprendizaje organizacional, formación y soporte organizacional) y de la variable liderazgo (liderazgo transformacional LTF2, liderazgo desarrollo/transaccional LTR2 y liderazgo correctivo/evitador LCE2) muestran que la distribución no es normal, porque oscilan fuera del rango del -1,5 y 1,5. Este

aspecto es determinante para poder analizar e identificar el comportamiento de los resultados de las variables de cambio organizacional, aprendizaje organizacional y liderazgo dentro de los participantes de esta investigación a la hora de buscar el ajuste de verificación del modelo de ecuaciones estructurales, frente a la pregunta de investigación planteada y sus respectivos objetivos.

Ajuste del modelo de ecuaciones estructurales

Los datos obtenidos en la investigación se analizaron bajo el modelo de ecuaciones estructurales, el cual proporcionó un método directo para confirmar varios tipos de relación entre las variables de estudio.

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación, se buscó estimar las relaciones de dependencia múltiple y cruzada, y en segundo lugar obtener la representación de conceptos no observados en estas relaciones y calcular el error de medida en el proceso de estimación (Hair et al., 1999).

El modelo dos que se presenta a continuación fue el de ecuaciones estructurales que más se ajustó a la investigación. En este se eliminó la variable liderazgo, ya que sus índices se acercan más a los propuestos dentro de la literatura como “buenos” para verificar las relaciones de las variables de estudio, en este caso la incidencia fue mayor en la variable aprendizaje organizacional y cambio organizacional. Además, se debe tener en cuenta que los datos no se distribuyeron normalmente y que la muestra no fue significativamente alta; aspectos que estadísticamente tienen una incidencia en el comportamiento de las variables de estudio a la hora de verificarlas dentro de los análisis de ecuaciones estructurales (figura 11.2).

El modelo presentó de forma general un ajuste aceptable, ya que los valores RMSEA tienen un valor de 0,020, valor que está por debajo de 0,08.

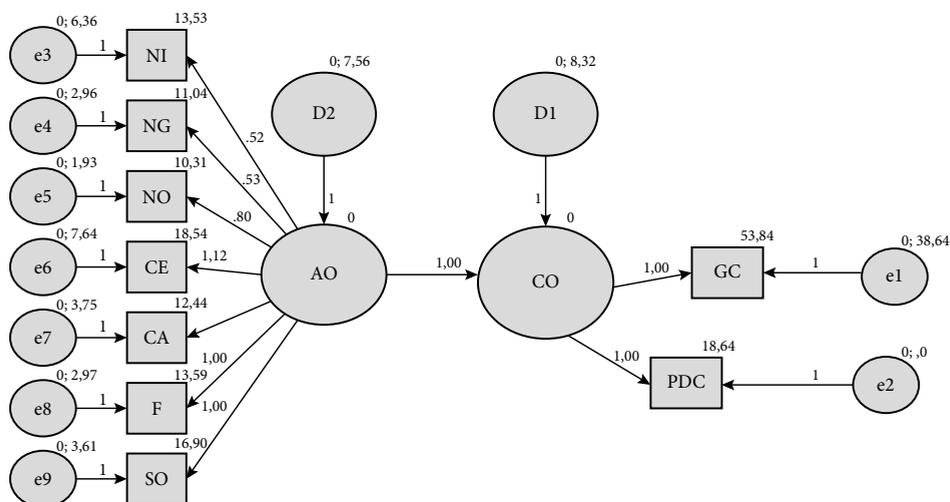
En la tabla 11.2 se presentan índices que permitirán identificar los ajustes estadísticos más viables de los tres modelos y la elección del resultado óptimo para esta investigación.

Tabla 11.2. Índices estadísticos del modelo de ecuaciones estructurales (MEE)

Modelo	χ^2	P valor	χ^2/gla	RMSEA	NFI	TLI	CFI	IFI
Modelo 1 fijando parámetros en variable formación (AO)	141,574	0,000	2,441	0,028	0,756	0,776	0,833	0,840
Modelo 2 eliminando variable liderazgo	51,277	0,009	1,709	0,020	0,853	0,895	0,930	0,933
Modelo 3 eliminando variable AO	25,313	0,001	3,164	0,035	0,887	0,845	0,917	0,920

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11.2 Representación gráfica eliminando la variable liderazgo



Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación permitieron verificar las dos hipótesis planteadas en torno a la relación entre cambio organizacional y aprendizaje organizacional; ello tiene varias implicaciones para la amplitud del cuerpo teórico de dichas variables y su comportamiento relacional en las organizaciones. Estos resultados hacen parte de los insumos investigativos que permitirían construir un modelo propio teórico sobre los procesos de cambio organizacional y las posibles variables que minimicen la resistencia de las personas, teniendo en cuenta diferentes tipos de organizaciones, cargos, dependencias, tiempo de vinculación y las diferencias individuales enmarcadas en los rasgos de personalidad de los participantes.

En la literatura consultada no se reportan investigaciones que vinculen estas variables, con excepción de estudios sobre las condiciones de aprendizaje positivos (individual, grupal y organizacional), en relación con la resistencia a los cambios de las organizaciones; por ende, estos resultados encontrados determinan y afianzan varias teorías del estudio de dichas variables de forma relacional.

En el análisis de ecuaciones estructurales, las relaciones entre el constructo cambio organizacional y liderazgo no son significativas; por ende, el modelo más viable fue el modelo dos, el cual elimina la variable liderazgo, dejando la variable de aprendizaje organizacional como la más determinante para la explicación del cambio

organizacional. De esta manera, se puede concluir que para los participantes la tendencia mayor hacia el cambio organizacional es tener condiciones y niveles de aprendizaje organizacional adecuadas a la organización, independiente del rol que posean en las organizaciones. Estos resultados enmarcan la importancia de tener procesos de facilitación y adaptación bajo la repercusión en los intereses y expectativas de los trabajadores dirigidos a la organización.

Por otra parte, es interesante que autores como Rodríguez et al. (2012) mencionan que los elementos que permiten implementar un proceso de aprendizaje organizacional se destacan como sobresalientes: la difusión de los conocimientos y las nuevas ideas y un ambiente adecuado para el proceso; también sobresalen dos aspectos clave, que son el cómo se hace aprendizaje a partir de las prácticas exitosas y a partir de los fracasos, es decir, se aprovecha la experiencia para no volver a caer en errores, pero se alimentan las buenas prácticas como elemento de apoyo al aprendizaje organizacional. Los resultados indican que dentro de la variable aprendizaje organizacional, la dimensión que obtuvo mayor disposición al cambio fueron el nivel grupal, con una media de 11,34, y el nivel organizacional, con una media de 10,69. Dentro de las condiciones de aprendizaje organizacional, las más relevantes para los participantes fueron la formación, con una media de 14,97, y soporte organizacional, con una media de 18,05, como condiciones que facilitan el aprendizaje para las organizaciones participantes.

De esta manera, retomando el diseño de Castañeda y Fernández (2007), una evaluación de aprendizaje organizacional asociado con el cambio debería abarcar tres perspectivas. Una que corresponde a los tres niveles de aprendizaje: individual, grupal y organizacional; la segunda constituida por las condiciones necesarias para que ocurra el aprendizaje, como diálogo, aprendizaje en equipo, empoderamiento y liderazgo, y la tercera perspectiva comprende los aspectos organizacionales que se afectan con la necesidad de implementar el cambio, como estructura, cultura, comunicación, clima y resistencia.

De acuerdo con los resultados en la población, se encuentra apoyo teórico donde se menciona que el cambio organizacional y el aprendizaje organizacional tienen una incidencia recíproca. Mayorca (2010) menciona que los aprendizajes son procesos orientados a provocar un cambio en el comportamiento de las personas; gracias a ellos, las organizaciones mejoran y amplían su supervivencia, y las personas se actualizan, obtienen mayor desarrollo personal y profesional. Por otro lado, los cambios que genera el proceso de aprendizaje no se producen en forma inmediata, aparecen de manera progresiva y deben tener una cierta permanencia, con el propósito de mantener una relación positiva y dialógica.

En consecuencia, se hace necesario realizar investigaciones futuras que permitan evidenciar el papel causal o mediador de las variables aprendizaje y liderazgo respecto al cambio organizacional, ya que según estos resultados, en la población no se encontró relación entre sí, únicamente de forma independiente con aprendizaje organizacional, tomando los resultados globales de los seguidores sin diferenciar del rol de seguidores y líderes, ya que eran resultados ecuanímenes y mayores frente a los otros resultados de aprendizaje y cambio organizacional.

Cuando se forma un equipo intervienen fuerzas psicológicas, que van desde la confraternización hasta la lucha abierta entre motivaciones, intereses, actitudes, conductas e ideas de las distintas personalidades que lo componen. Dichas confrontaciones deben promover el cambio y soluciones adecuadas, justamente porque cada uno aporta y ejerce la función que más se adecúa a su personalidad, habilidades y conocimientos.

Al momento de formarse, las funciones de los distintos miembros de un equipo suelen ser confusas. Los individuos se limitan a actuar como observadores mientras averiguan qué se espera de ellos. En la medida en que avanza el trabajo en equipo se identifican las funciones de cada uno. Estas dependen de sus características personales, su capacidad de trabajo, sus conocimientos previos, así como de la forma en que interactúan sus miembros (Gómez & Acosta, 2003).

El estudio propuesto por Labarca et al. (2006) sustenta que uno de los factores que influyen determinantemente sobre la aceptación/resistencia al cambio organizacional son los grupos de trabajo y la conexión que exista entre ellos; por ende, si se genera un cambio sin tener en cuenta la estructura organizacional, por ejemplo, en cadenas de mando, especialización del trabajo, formalización, departamentalización y la toma de decisiones, probablemente se generarían dificultades en el proceso de ajuste de los cambios que la organización desee generar, por eso la importancia de vincular todos los niveles de la organización en las acciones estratégicas que se den.

Uno de los objetivos principales de esta investigación fue identificar los factores de primer y segundo orden pertenecientes al nivel de disposición al cambio organizacional de los trabajadores de las empresas participantes; se encontró que el nivel organizacional y la gestión del cambio son los factores principales para que se minimice la resistencia, por ser los puntajes más altos; factores como cultura de cambio y conocimiento de la organización son los aspectos que puntuaron más bajo. Algunos autores mencionan que cuando las personas perciben riesgo en su estatus y reconocimiento social por su jerarquía pueden ser poco flexibles ante los cambios (Tseng & Kang, 2008). Esto enfatiza en la necesidad de generar recursos y estrategias que favorezcan la aceptación del cambio en los empleados; como refiere Acosta (2002), cuando los empleados perciben que el cambio significa poca incertidumbre y oportunidades

para salir de la zona de confort, manifiestan poca resistencia para este proceso y trabajan para lograr que se lleve a cabo de forma exitosa, pero todo radica en generar un proceso de socialización claro y a tiempo.

Esto sugiere que sería favorable para las organizaciones identificar en sus empleados dichas características y ponerlos en cargos que faciliten los momentos de cambio, para ayudar y apoyar a la organización para una adecuada adaptación. Este planteamiento es apoyado por investigaciones realizadas sobre liderazgo y cambio organizacional, y corroborado por los resultados arrojados en esta investigación (Mendoza & Ortiz, 2006; Negrete, 2012).

El segundo objetivo fue identificar los niveles y condiciones de aprendizaje organizacional, con el instrumento de Castañeda y Fernández (2007). Los resultados arrojaron que el nivel de aprendizaje de puntuación más alta fue el grupal, con una media de 11,34, lo que indica que, dependiendo de los comportamientos sociales adquiridos por las personas a través de la experiencia en un contexto laboral, se pueden facilitar conductas futuras de cambio; el aprendizaje no es una relación directa de cambio, sino un proceso con unas fuentes y condiciones variadas que se deben utilizar para impulsarlo, y para ello es importante generar una percepción de confianza, de tal manera que no se afecte el clima organizacional.

Es por lo anterior que el aprendizaje organizacional implica tener la habilidad para cambiar la lógica dominante de la organización y, por tanto, entender qué es un proceso emergente como la clave del éxito de la supervivencia organizacional, dada la dificultad de saber con anticipación la dirección que tomarán los cambios del entorno organizacional (Ahumada, 2002). Al parecer, las organizaciones que aprenden a estar más adaptadas a las restricciones impuestas por el ambiente logran sobrevivir, y las que no, mueren o son eliminadas, permitiendo la entrada de nuevas organizaciones a ese espacio o nicho ecológico que ha quedado desocupado.

De acuerdo con las aportaciones recogidas en torno al aprendizaje organizacional, Acosta (2011) plantea que esta variable puede verse desde diferentes perspectivas: desde un enfoque adaptativo, considerado como una vía de adaptación al entorno; desde un enfoque proactivo, entendido el aprendizaje como una clave del desarrollo y transformación organizacional impulsado por la propia organización; o bien, desde el enfoque de conocimiento, que concibe las organizaciones como un sistema abierto de conocimiento y el aprendizaje organizacional como un proceso institucionalizado (el conocimiento individual se convierte en organizacional cuando modifica, crea o reemplaza las rutinas, reglas, procedimientos, etc.). Con base en este conocimiento, las organizaciones se construyen y operan con capacidad para responder a la incertidumbre del entorno.

En el estudio de García et al. (2012) sobre aprendizaje organizacional en relación con el cambio organizacional se evidencia que el nivel organizacional incide de forma significativa en el aprendizaje organizacional, en la cultura de aprendizaje organizacional (CAO), formación (F) y soporte organizacional (SO), con un 0,32, 0,39, 0,315 ($P < 0,01$), 0,280 y $P < 0,01$; mientras que la resistencia al cambio incide en un AO 0,32, CAO 0,39, F 0,36 y SO 0,39, con una significancia de $P < 0,01$. Estos resultados evidenciaron que los participantes estuvieron dispuestos a la constante capacitación, a desarrollar y diseñar nuevos productos y servicios, a incrementar la oferta existente y a mejorar los procesos orientados a la perdurabilidad de las organizaciones. En la actual investigación, el factor predominante fue el de formación, con 14,97 %, con el nivel grupal, con 11,34 %.

Respecto a las variables de segundo orden, se encontró que un 83,85 % percibe el liderazgo como un factor positivo dentro de las organizaciones, al hallar en sus departamentos mayor direccionamiento, lo que hace pensar que un buen liderazgo organizacional conduce a los grupos y personas a reafirmar su compromiso con las organizaciones y con las personas que en ella interactúan, lo cual genera propósitos comunes, sin dejar de lado los intereses individuales, además de generar claridad frente a las funciones de su labor; todo ello fomenta el entusiasmo. El 16,3 % del personal mostró aversión a los estilos de liderazgo presentes dentro de las organizaciones, resultados diferentes a los de la presente investigación, en la que el estilo de liderazgo transaccional (variable de primer orden), con la consideración individualizada (variable de segundo orden), fueron los estilos que predominaron en los participantes como facilitadores del cambio organizacional.

Por lo anterior, Castañeda y Duarte (2013) plantean que es necesario crear oportunidades de aprendizaje permanente, por ejemplo, por medio de programas de desarrollo personal, capacitación informal, entrenamiento en el puesto de trabajo; así mismo, se debe promover el diálogo y espacios de reflexión, para crear una cultura de ensayo. El conjunto de creencias, valores normativos y prácticas que comparte una organización le permitiría enfrentar los problemas y situaciones de su entorno, de igual forma que la claridad estratégica y soporte organizacional deben dar paso a la construcción de una filosofía e identidad institucional, así como a una mayor disponibilidad respecto a las tecnologías de información y comunicación (*software*, computadores e infraestructura), de manera que permita compartir el conocimiento y les permita a las organizaciones ser más eficientes en la adquisición de conocimientos que aporten al desempeño de estas.

Dentro de los estadísticos descriptivos de liderazgo, el liderazgo transaccional fue uno de los estilos que predominó en esta investigación, con un 87,38 % de la media;

a pesar de que la gestión del cambio depende en buena medida del liderazgo, hasta la fecha hay poca investigación que implique la integración de estos (Alatorre, 2013). En este sentido, el mismo autor ha considerado una relación recíproca del liderazgo transaccional y el cambio organizacional, producto de las conclusiones de un análisis en el que se estableció especificar la incidencia del contexto y sus implicaciones sobre este estilo de liderazgo, estilo más directivo, enfatizado en los resultados y en el desempeño ligado con la tarea, además de ser más sujeto a las contingencias del ambiente.

Por otro lado, estos resultados también indicaron que el carisma y las recompensas son contingentes para mayor efectividad entre el liderazgo y las prácticas de gestión de conocimiento. Los líderes deberían desarrollar comportamientos de liderazgo dependiendo de cada situación, deben construir el respeto y la confianza basados en las diferencias individuales, determinando acuerdos para lograr las metas específicas, clarificar las expectativas y proveer recompensas para el éxito de las tareas; por ende, cuando la gestión de conocimiento está enfocada en los líderes, estos deben dedicar su tiempo y atención a las actividades que generan y exigen conocimiento, con el fin de enviar un claro mensaje de la importancia de este en las prácticas organizacionales y en las metas de una organización.

El estudio de García (2009) sobre liderazgo transformacional como facilitador de la aceptación al cambio organizacional demuestra que hubo una asociación en efectividad en la variable de consecuencias organizacionales que evaluó el MLQ y la comunicación que pertenece al nivel grupo del IMC; estas variables se asociaron positivamente en un 0,685 y un nivel de significancia de 0,042. En aquella investigación, los resultados obtenidos por medio de los dos instrumentos fueron escasos, al igual que en la presente investigación, en la que los datos arrojados respecto a la relación con liderazgo son limitados; esto podría explicarse por la variabilidad de las condiciones de las organizaciones, al tener mayores seguidores (48 seguidores) que líderes (11 líderes), reduciéndose a un $N = 11$, ya que para poder realizar las asociaciones es necesario determinar las medias de los puntajes de los seguidores, con el fin de relacionarlos con los puntajes de los líderes.

Se concluye que el aprendizaje organizacional tiene relación e impacto sobre el cambio organizacional, resultados que permiten incrementar la importancia de las intervenciones en el abordaje de la psicología organizacional y en roles de gestión de recursos humanos, con el fin de fortalecer comportamientos vinculados con la flexibilidad, creatividad, innovación, capacidad de autoaprendizaje, entre otros, especialmente en personas que tienen cargos rutinarios y operativos; sin embargo, es importante señalar que se debe tener atención al generalizar estos resultados, dado

que esta investigación se ubica dentro de las pocas que analizan estas variables de forma integrada (aprendizaje organizacional y liderazgo en relación con el cambio organizacional). Aunque en esta investigación no se presentan mayores relaciones, genera aportes pertinentes, ya que con los resultados obtenidos se concluye que es importante ampliar la población para el estudio de este tema; ya en el ámbito organizacional la diversidad es amplia, al verse cada organización como un sistema de relaciones con un entorno y sector específico.

Es importante tener en cuenta que para generar procesos de cambio es pertinente reconocer cómo la organización ve su sistema al interior y al exterior; es decir, si tiene interés de responder a las diferentes demandas del ambiente es probable que asuma un proceso de cambio planificado; además de tener presente cómo la organización afronta el proceso de cambio frente a sus seguidores, y el nivel de participación de ellos en dichos procesos. Estos elementos pueden llegar a ser algunos de los indicadores que se pueden tener en cuenta para entender la disponibilidad que se tiene antes de estos procesos.

Todo lo anterior plantea la necesidad de realizar investigaciones que confirmen y confronten de cierta forma estos hallazgos, y que se tengan en cuenta de forma específica variables como la satisfacción laboral, motivación de logro y trabajo en equipo, ya que son variables de índole individual que se pueden relacionar con los resultados de esta investigación respecto a liderazgo transformacional y el nivel grupal del aprendizaje organizacional. Omar (2011) menciona que el liderazgo transformacional podría aumentar la satisfacción laboral, el trabajo en equipo, la comunicación y la percepción líder/seguidor; los resultados del presente estudio contribuyen al desarrollo de investigaciones en el campo del aprendizaje organizacional, considerada como una de las estrategias de desarrollo corporativo y de afrontamiento a los cambios organizacionales más importante de la era actual.

Como lo anotaron Kogut y Zander (1996), la supervivencia de las organizaciones depende en gran parte de poseer y compartir conocimiento, con el fin de reducir la resistencia al cambio que pueda presentar la organización; además, es una conducta necesaria para la gestión de procesos organizacionales. Como se vio en los resultados, no es determinante el rol o el cargo de la persona, sino los procesos de índole organizacional que vinculen al individuo y al sistema “grupo” para poder dirigir conductas necesarias de cambio organizacional.

Una de las dificultades que se encontraron en el desarrollo de este estudio fue la limitación de oportunidades que dieron las organizaciones para la aplicación de los tres instrumentos, ya que en la mayoría limitaban la posibilidad de realizar la investigación por dificultades de tiempo y de algún tipo de repercusión laboral en los

participantes. Pérez et al. (2006) recomiendan como conducta laboral permanente que la persona que lidera la organización pueda acceder a procesos de evaluación a través de pruebas, esto ayudaría a generar menos resistencia a procesos de evaluación e intervención que faciliten mejoras en el sistema de las organizaciones, partiendo del acceso que den líderes de las áreas o del nivel más alto de la organización; otra de las dificultades encontradas es que las organizaciones que participaron eran públicas y privadas, y de razones sociales diferentes, quizá en próximas investigaciones se sugiera manejar una población similar de una misma organización, y observar y comparar los resultados en esta investigación, lo cual ampliaría los hallazgos y la validez de las condiciones identificadas en un solo sector y tipo de entidad.

Así pues, en el contexto organizacional toma fuerza la tendencia de investigar las relaciones entre variables propias del comportamiento organizacional, esto permitirá descubrir y explorar potencialidades y fortalezas humanas de las personas que estructuran y mueven a las organizaciones; así como de la relación de las variables individuales con variables de grupo y variables organizacionales, que se integran en la explicación de la dinámica de las organizaciones dependiente de su contexto particular.

Referencias

- Abrajan, M., Contreras, J., & Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 14(1), 105-118. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29214108>
- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, (11), 9-24. <http://www.bdigital.unal.edu.co/13630/1/1194-6035-1-PB.pdf>
- Acosta, J. (2011). El aprendizaje organizacional como proceso de innovación en nuevas empresas de base tecnológica: Estudio de caso. *Ideas Concyteg*, 6(74), 959-976.
- Ahumada, L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de psicología*, 11(1), 139-148. <https://www.redalyc.org/pdf/264/26411110.pdf>
- Alatorre, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo. Una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 11(1), 73-91. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55125665006.pdf>
- Aragón-Correa, J., García, M., & Córdón, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.006>
- Ato, M., López, J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de psicología*, 23(3), 1038-1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>

- Castañeda, D., & Duarte, S. (2013). A model of organizational learning in practice. *Estudios gerenciales*, 28(129), 439-444. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.11.009>
- Castañeda, D. (2004). Estado del arte en aprendizaje organizacional, a partir de las investigaciones realizadas en facultades de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas en Bogotá. *Acta Colombiana de Psicología*, 0(11), 23-33. https://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatonica/revistas_ucatonica/index.php/acta-colombiana-psicologia/article/view/477/474
- Castañeda, D., & Fernández, M. (2007). From Individual Learning to organizational learning. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(4), 363-372.
- Castañeda, D., & Ríos, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Univ. Psychol*, 6(2), 245-254. <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v6n2/v6n2a04.pdf>
- Fry, L., W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 835-862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>
- García, M., Laverde, M., Ramos, K., & Pupo, J. (2012). *Aprendizaje organizacional en relación con el cambio organizacional* [Tesis de especialización, Universidad Católica de Colombia]. Repositorio institucional Universidad Católica de Colombia.
- García, M., Camargo, J., Cervera, A., Ramírez, A., & Romero, B. (2010). Relación entre grupos/equipos de trabajo y cambio organizacional en una empresa comercializadora de la ciudad de Bogotá. *Psicología. Avances de la Disciplina*, 4(2), 31-46. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297224090004>
- García, M. (2009). Liderazgo transformacional como facilitador de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 41-54. <https://www.redalyc.org/pdf/801/80118612003.pdf>
- García, V., Romerosa, M., & Lloréns, F. (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(4) 25-46. <https://redaedem.org/articulos/122778631400.pdf>
- García, M., & Forero, C. (2010). *IMC - Instrumento de Medición de Cambio Organizacional. Manual Técnico*. RH&T.
- Gómez, A., & Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *Acimed*, 6(11). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3173380>
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis multivariante* (5a ed.). Pearson Education.
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7(5), 502-518. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.5.502>
- Labarca, N., Ferrer, J., & Villegas, E. (2006). Cambio organizacional: aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. *Revista de Cien-*

- cias Sociales*, 12(1), 62-71. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1315-95182006000100006&lng=pt&nrm=iso&tlng=es
- Lloréns, F., Ruiz, A., & García, V. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*, 25(10), 1159-1172. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.05.002>
- Mayorca, E. (2010). *Aprendizaje organizacional como factor de cambio caso: Facultad de ciencias económicas Universidad de Cartagena* [Tesis de maestría, Universidad de Cartagena]. <https://core.ac.uk/download/pdf/11054574.pdf>
- Mendoza, M., & Ortiz, C., (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas. Investigación y Reflexión*, 14(1) 118-134. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4588>
- Negrete, C. (2012). Gestión del cambio organizacional. *Contribuciones a la Economía*. <http://www.eumed.net/ce/2012/cnj.pdf>
- Omar, A. (2011). El liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit. Revista de Psicología*, 17(2), 129-137. <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=68622584003>
- Pérez, S. (2012). La influencia del liderazgo sobre el aprendizaje. El papel mediador del contexto organizativo. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22(45), 141-154. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/71388>
- Pérez, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821209&idp=1&cid=159276>
- Rodríguez, M., González, J., & Castillo, B. (2012). Estudio de aprendizaje organizacional de las microempresas de Sogamoso-Boyacá. *Económicas CUC*, 33(1) 81-102. https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/185/pdf_27
- Ruiz, M, Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1) 34-45. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3150815>
- Santos, C., Rodríguez, A., & Paz, L. (2007). Capital Humano y e-RRHH. *Ingeniería Industrial*, 28(1), 3-8. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562001.pdf>
- Tseng, H., & Kang, L. (2008). Regulatory focus. Transformational leadership. Uncertainty towards organizational change. And job satisfaction: in a Taiwan's Cultural Setting. *Asia Pacific Management Review*, 14(2), 215-235. <https://search.proquest.com/openview/435f79e598c56804019c01ef44d843f3/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1246353>
- Vega, C., & Zabala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MQL forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno* [Tesis de pregrado, Universidad de Chile]. http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf