



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**Estilos de liderazgo predominantes en emprendimientos jóvenes: un estudio
exploratorio sobre sus implicaciones en crecimiento anual de ingresos,
retención de talento, capital levantado y satisfacción de clientes**

Nicolás Acosta Chaparro

Luigi Maresca Mello

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2025

**Estilos de liderazgo predominantes en emprendimientos jóvenes: un estudio
exploratorio sobre sus implicaciones en crecimiento anual de ingresos,
retención de talento, capital levantado y satisfacción de clientes**

Nicolás Acosta Chaparro

Luigi Maresca Mello

Ignacio Gaitán Villegas

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2025

Resumen.....	5
1. Introducción	6
1.1. Planteamiento del problema.....	6
1.2. Justificación de la investigación	6
1.3. Pregunta de investigación	7
2. Revisión de la literatura.....	8
2.1 Marco teórico	8
2.2 Variables identificadas	10
2.3 Definición de las variables.....	11
2.4 Casos de éxito y fracaso	28
2.5 Brechas en la literatura y justificación del estudio.....	29
3. Hipótesis de la investigación.....	29
4. Metodología de la investigación.....	30
4.1 Tipo y diseño de la investigación.....	30
4.2 Población y muestra	31
4.3 Instrumento de recolección de información	32
4.4 Introducción al análisis cuantitativo	32
5. Análisis de resultados	34
5.1 Soporte gráfico encuesta preguntas estilo de liderazgo.....	34
5.2 Comparación por categoría general: humanista vs. instrumental.....	50
5.3 Distribución de estilos de liderazgo predominantes	52
5.4 Análisis por estilo predominante.....	54
5.5. Crecimiento por estilo predominante (boxplot).....	55
6. Conclusiones	56
6.1 Análisis cualitativo	56
6.2 Análisis cuantitativo	57
6.3 Conclusión integrada respecto a las hipótesis	59

Tabla de figuras

Figura 1	34
Figura 2	36
Figura 3	38
Figura 4	39
Figura 5	40
Figura 6	42
Figura 7	43
Figura 8	45
Figura 9	46
Figura 10	48
Figura 11	50
Figura 12	51
Figura 13	53
Figura 14	55
Figura 15	56

Tabla de anexos

Anexo 1. Resultados encuesta aplicada a líderes de emprendimientos.....	69
Anexo 2. Excel análisis del cuestionario de estilos de liderazgo.....	70

Resumen

El siguiente estudio explora cómo los estilos de liderazgo predominantes en emprendimientos en etapa temprana impactan resultados organizacionales clave, como crecimiento de ingresos, retención de talento, levantamiento de capital y satisfacción del cliente. Se realizó una investigación con enfoque mixto, combinando análisis cualitativo basado en revisión de literatura especializada con análisis cuantitativo derivado de una encuesta aplicada a 58 líderes y fundadores de emprendimientos en Colombia.

El análisis evidenció que, aunque los estilos humanistas (democrático y transformacional) fueron los más comunes, no necesariamente se asociaron a un mayor crecimiento de ingresos inmediato. De hecho, estilos instrumentales menos frecuentes, como el liderazgo transaccional, presentaron un crecimiento promedio superior, aunque la limitada representación de estos estilos restringió la posibilidad de conclusiones definitivas.

Finalmente, esta investigación resalta que, a pesar de limitaciones metodológicas como la muestra reducida, ofrece resultados relevantes para futuras investigaciones y para emprendedores interesados en comprender cómo el liderazgo puede afectar el desarrollo y consolidación de emprendimientos jóvenes.

Palabras clave: liderazgo, emprendimientos en etapa temprana, crecimiento de ingresos, estilos humanistas, estilos instrumentales, resultados organizacionales

1. Introducción

1.1. Planteamiento del problema

Durante las primeras etapas por las que pasa un emprendimiento, el estilo de liderazgo de un líder o cabeza es fundamental. En estos primeros momentos, el emprendedor no solo debe encargarse de desarrollar su modelo de negocio, sino también de conformar un equipo de trabajo eficiente y comprometido. Uno de los principales retos a los que se enfrenta es lograr una sinergia en las funciones del equipo para garantizar el desarrollo exitoso de la empresa. La falta de recursos, la incertidumbre del mercado y la presión por obtener resultados rápidos convierten el liderazgo en un factor determinante para la supervivencia del emprendimiento en sus primeros años.

En este contexto, la elección del estilo de liderazgo influye directamente en los resultados de la organización y en la capacidad del negocio para consolidarse en el mercado. Como se menciona en el artículo *Leadership styles for small business and early stage startups*, "los estilos de liderazgo como el transformacional pueden inspirar y motivar a los equipos hacia una visión compartida, lo que es vital para fomentar la innovación y el compromiso" (Cimolini, 2023). Esta afirmación resalta la importancia de analizar qué estilo de liderazgo resulta más adecuado para potenciar el desempeño del equipo y asegurar la sostenibilidad del emprendimiento en sus primeras etapas.

En conclusión, el liderazgo juega un papel clave en la consolidación de un emprendimiento, especialmente en sus primeras etapas, donde el equipo es reducido y la toma de decisiones es crítica para la supervivencia del negocio. Analizar el impacto de los diferentes estilos de liderazgo en los resultados organizacionales no sólo es relevante desde una perspectiva académica, sino que también ofrece información valiosa para emprendedores que buscan optimizar su estrategia de gestión y liderazgo.

1.2. Justificación de la investigación

En las primeras etapas de un emprendimiento, los estilos de liderazgo juegan un papel fundamental en la conformación del equipo de trabajo y en los resultados organizacionales que la empresa puede alcanzar en el mediano y largo plazo. Un liderazgo adecuado no solo influye en la motivación y el compromiso de los colaboradores, sino que también impacta directamente en la cultura organizacional, la toma de decisiones y la capacidad de adaptación frente a entornos cambiantes. De acuerdo con Northouse (2021), un liderazgo efectivo durante esta fase crítica puede facilitar la cohesión del equipo, acelerar los procesos de aprendizaje y contribuir significativamente al rendimiento general del negocio.

Las variables seleccionadas para este estudio fueron crecimiento de ingresos, capital levantado, rotación de talento y satisfacción del cliente fueron elegidas porque permiten evaluar no solo el desempeño financiero y operativo de la empresa, sino también la capacidad del liderazgo para atraer inversión, conservar talento clave y generar valor para el cliente. En conjunto, estas variables ofrecen una visión integral de los resultados organizacionales más críticos para un negocio emergente (Bosma et al., 2021; Santa et al., 2023). Su análisis va a permitir comprender cómo diferentes estilos de liderazgo pueden mejorar o dificultar el desarrollo de estas capacidades que son clave en contextos de un emprendimiento en sus primeras etapas.

En un ecosistema emprendedor cada vez más competitivo y dinámico, el poder de comprender el papel del liderazgo en la consolidación organizacional marca la diferencia entre escalar un negocio con éxito o enfrentarse a su fracaso prematuro. Esta investigación, por tanto, responde a una necesidad actual tanto del ámbito académico como del entorno empresarial emergente.

1.3. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los 4 estilos de liderazgo predominantes en emprendimientos jóvenes y qué implicaciones podrían tener en su crecimiento de ingresos, retención de talento, capital levantado, crecimiento de ingresos y satisfacción de clientes?

1.4 Objetivos de la investigación Objetivo

general

Analizar el impacto de los estilos de liderazgo en los resultados organizacionales de emprendimientos en etapa temprana, con el fin de identificar cuáles estilos favorecen un mejor desempeño en variables como la retención de talento, el crecimiento de ingresos, la satisfacción del cliente y el capital levantado.

Objetivos Específicos

1. Evaluar cómo es la relación entre los diferentes estilos de liderazgo y los resultados organizacionales en términos de retención de talento, capital levantado, crecimiento de ingresos y satisfacción del cliente.
2. Comparar la efectividad de los distintos estilos de liderazgo en función del desempeño organizacional de los emprendimientos analizados.

3. Proponer recomendaciones sobre el estilo de liderazgo más adecuado para optimizar los resultados organizacionales en emprendimientos emergentes.

2. Revisión de la literatura

2.1 Marco teórico

2.1.1 Etapas de un emprendimiento

El emprendimiento puede entenderse como un proceso dinámico que implica la identificación de una oportunidad, la movilización de recursos y la creación de valor a través de la formación de una nueva organización (Shane & Venkataraman, 2000). Lejos de ser un evento puntual, el emprendimiento se despliega a lo largo de distintas etapas, cada una con características, desafíos y necesidades específicas.

Los emprendimientos en sus primeras etapas constituyen un fenómeno de alta complejidad dentro del campo organizacional, ya que combinan innovación, incertidumbre y una estructura interna incipiente. Estas organizaciones, generalmente con entre uno y cinco años de existencia, se encuentran en proceso de consolidar su modelo de negocio, validar su propuesta de valor en el mercado y enfrentar restricciones significativas de recursos (Blank & Dorf, 2012).

Diversos autores han propuesto modelos para explicar las fases por las que atraviesa un emprendimiento. En general, se reconocen cuatro etapas:

2.1.2 Etapa de ideación y validación

Esta etapa representa el nacimiento del emprendimiento. El objetivo central es explorar y definir el problema a resolver, así como validar si existe un mercado dispuesto a pagar por la solución propuesta. En esta fase, los emprendedores utilizan herramientas como entrevistas cualitativas, mapas de empatía, experimentos de descubrimiento de clientes y prototipos de baja fidelidad. Un componente clave es el desarrollo del Producto Mínimo Viable (PMV), que permite recolectar datos reales del mercado con la menor inversión posible. El concepto de "aprendizaje validado", es decir, la capacidad de confirmar o refutar hipótesis mediante experimentación, es fundamental en esta etapa (Ries, 2011).

2.1.3 Etapa de creación o lanzamiento

En esta fase, el emprendimiento formaliza su estructura legal, conforma un equipo inicial y lanza el producto o servicio al mercado. Se busca lograr una primera validación comercial real. Es una etapa crítica, caracterizada por alta incertidumbre, iteraciones constantes y necesidad intensa de aprendizaje organizacional. El emprendimiento pasa de ser una idea validada a convertirse en una organización con identidad legal, operaciones básicas y un

producto funcional. La empresa se enfoca en conseguir sus primeros clientes, validar canales de distribución y refinar su modelo de negocio. Blank y Dorf (2012) destacan aquí la importancia del modelo de "desarrollo de clientes", donde el aprendizaje se obtiene directamente del mercado. Esta etapa también marca el inicio de la búsqueda de financiamiento inicial, ya sea a través de capital semilla o inversionistas ángeles.

2.1.4 Etapa de crecimiento temprano

Una vez alcanzada cierta validación del mercado, el emprendimiento comienza a escalar operaciones, perfeccionar el modelo de negocio y atraer inversión externa. Surgen nuevos desafíos como la gestión de equipos en expansión, la implementación de procesos internos y el fortalecimiento de una cultura organizacional coherente. La figura del fundador evoluciona: ya no puede encargarse de todas las funciones y debe delegar responsabilidades clave. Davila, Foster y Jia (2010) afirman que los sistemas formales de control, como la planificación estratégica y los presupuestos, no solo mejoran el orden interno, sino que aceleran el crecimiento y profesionalización del emprendimiento.

2.1.5 Etapa de expansión y consolidación

En esta etapa, el emprendimiento ya cuenta con un producto consolidado, un mercado definido y una base de clientes recurrentes. El foco se desplaza de la supervivencia hacia el crecimiento sostenido y la eficiencia operativa. Las estrategias incluyen la expansión a nuevos mercados, la diversificación del portafolio de productos y el fortalecimiento de la marca. Se incorporan estructuras organizacionales más complejas, equipos ejecutivos especializados y mecanismos de gobierno corporativo. Harnish (2014) destaca la utilidad de marcos de escalamiento como los OKRs y la alineación estratégica. Moore (1991) advierte sobre el reto de "cruzar el abismo", es decir, pasar de vender a los primeros adoptantes a conquistar el mercado masivo, lo cual requiere nuevas estrategias de marketing, posicionamiento y ventas.

Desde una perspectiva organizacional, los emprendimientos en etapa temprana presentan rasgos que los diferencian de empresas consolidadas. Operan en entornos de alta incertidumbre, con información limitada sobre el mercado, sin estructuras jerárquicas definidas y con dinámicas más horizontales y flexibles (Ries, 2011). También enfrentan restricciones severas en cuanto a recursos humanos, financieros y tecnológicos, lo cual obliga a tomar decisiones bajo condiciones de ambigüedad (Robb & Robinson, 2014).

Dentro de este contexto desafiante, el liderazgo adquiere un rol protagónico. Ensley et al. (2006) sostienen que el liderazgo en emprendimientos en etapa temprana tiene un impacto mayor que en organizaciones consolidadas, debido a la ausencia de sistemas formales y la necesidad de una dirección clara en entornos altamente dinámicos. Los líderes deben ser visionarios y, al mismo tiempo, operadores estratégicos capaces de motivar, coordinar y adaptarse.

Finalmente, el liderazgo en estas primeras etapas tiene un impacto estructural de largo plazo. Markman y Baron (2003) señalan que las decisiones tomadas en los primeros años, tanto en lo estratégico como en lo cultural, definen en gran medida la trayectoria futura de la organización. Un liderazgo efectivo no solo mejora las probabilidades de supervivencia, sino que sienta las bases para un crecimiento sostenible y exitoso en el tiempo.

2.1.6 Emprendimientos en etapa temprana

Los emprendimientos en etapa temprana son organizaciones jóvenes que se encuentran en sus primeros años de operación formal, comúnmente antes de cumplir los 42 meses desde su constitución, según la definición del *Global Entrepreneurship Monitor* (Bosma et al., 2021).

Esta etapa se caracteriza por una alta incertidumbre, estructuras operativas aún en construcción y una necesidad constante de validar la propuesta de valor en el mercado. Según Bosma et al. (2021), los emprendimientos en etapa temprana se definen como aquellos que tienen menos de 42 meses desde su constitución formal y operan en condiciones de alta incertidumbre y recursos limitados.

Desde una perspectiva operativa, estas empresas suelen trabajar con recursos financieros y humanos limitados, lo que obliga a una toma de decisiones ágil, basada en prueba y error. Autores como Eric Ries (2011) y Steve Blank y Dorf (2012) destacan que esta etapa implica aprender del mercado rápidamente, adaptarse a los cambios y construir una base de clientes lo suficientemente sólida como para sostener el crecimiento futuro.

En el contexto colombiano, los emprendimientos en etapa temprana se enfrentan casi siempre a limitaciones en el acceso a financiación, entornos regulatorios cambiantes y una fuerte necesidad de adaptación cultural. Estas condiciones incrementan la complejidad del proceso emprendedor y hacen aún más relevante el análisis del liderazgo en sus primeras fases. Comprender cómo los estilos de liderazgo influyen en estas etapas iniciales puede ser clave para explicar la capacidad de un emprendimiento no solo para sobrevivir, sino también para consolidarse y escalar de manera sostenible en el tiempo (Varela & Soler, 2020; Bosma et al., 2021).

2.2 Variables identificadas

1. Estilos de Liderazgo
2. Crecimiento de ingresos
3. Capital levantado
4. Retención de talento
5. Satisfacción del cliente

2.3 Definición de las variables

2.3.1 Estilos de liderazgo

El liderazgo es un componente fundamental en la gestión de cualquier tipo de organización, dado que se relaciona con un patrón de conducta percibido por los demás, y cuyo desarrollo responde a una combinación de experiencias personales, educación formal, capacitación profesional y características innatas (Pérez, Arango y Branch, 2008).

De acuerdo con Katz y Kahn (1985), el liderazgo dentro de las organizaciones cobra especial relevancia debido a cuatro causas principales: las deficiencias en el diseño organizacional, los cambios constantes en el ambiente externo, la dinámica interna de la organización y la naturaleza humana de las personas que la conforman. Estas condiciones hacen del liderazgo un factor crítico para asegurar la adaptación, la cohesión y la efectividad de los equipos de trabajo.

En este contexto, el estilo de liderazgo puede entenderse como la estrategia que adopta un líder para dirigir, influenciar y coordinar a su equipo (Baggetta, 2013). Este estilo se manifiesta a través de la forma en que el líder toma decisiones, comunica expectativas y gestiona las interacciones dentro del grupo (Cuadrado, 2001).

Entre los principales estilos de liderazgo identificados en la literatura destacan el autocrático, el democrático, paternalista y el laissez-faire, cada uno con características distintas que afectan de manera diferencial la dinámica de equipo y los resultados organizacionales.

Cada estilo de liderazgo promueve dinámicas organizacionales distintas que pueden ser más o menos adecuadas dependiendo del contexto en el que se apliquen. El liderazgo autocrático, por ejemplo, centraliza la toma de decisiones en el líder, limitando la participación de los colaboradores y favoreciendo estructuras jerárquicas (Harms, Wood, Landay, Lester & Vollmer, 2018). Por el contrario, el liderazgo democrático impulsa la colaboración, la participación activa en la toma de decisiones y la construcción de un ambiente organizacional basado en la confianza y el compromiso (Gastil, 1994). El estilo laissez-faire, aunque proporciona gran autonomía al equipo, puede derivar en desorganización y falta de dirección si no se gestiona adecuadamente (Bass & Bass, 2008).

Varios autores han planteado que los estilos de liderazgo pueden agruparse según su orientación principal hacia las tareas o hacia las personas. Bajo esta lógica, es posible clasificar los estilos en dos grandes grupos: el liderazgo instrumental, centrado en el control, la estructura y el cumplimiento; y el liderazgo relacional o humanista, enfocado en la motivación, el empoderamiento y el desarrollo del equipo. En el primer grupo se ubican

estilos como el autocrático, el transaccional y el laissez-faire, caracterizados por una lógica vertical de mando y recompensa (Bass, 1990; Yukl, 2013).

También puede incluirse el liderazgo paternalista, dado que opera bajo un esquema jerárquico que ofrece cuidado a cambio de obediencia (Pellegrini & Scandura, 2008; Chen et al., 2014). Por otro lado, en el grupo humanista, se agrupan estilos como el transformacional y el democrático, los cuales promueven la participación, la visión compartida y el compromiso emocional con los objetivos organizacionales (Northouse, 2021; Avolio & Bass, 2004).

Esta clasificación resulta útil para analizar cómo distintas formas de ejercer el liderazgo impactan de manera diferenciada en variables clave como la retención de talento, el desempeño del equipo o la satisfacción del cliente, especialmente en organizaciones en formación o en etapas tempranas de desarrollo.

A continuación, se definen los principales estilos de liderazgo divididos en los grupos instrumental y humanista.

Liderazgo instrumental

2.3.2 Autocrático

El liderazgo autocrático, también conocido como liderazgo autoritario, se caracteriza por la concentración absoluta de la toma de decisiones en el líder, quien define unilateralmente las directrices, asigna tareas y supervisa estrictamente su cumplimiento (Lewin, Lippitt & White, 1939). En este estilo de liderazgo, los colaboradores tienen una participación mínima o inexistente en los procesos de decisión, limitándose a ejecutar las instrucciones impartidas sin cuestionamiento.

Históricamente, el liderazgo autocrático ha sido ampliamente utilizado en contextos donde la rapidez en la toma de decisiones y el control estricto de los procesos son esenciales, como en operaciones militares, proyectos de construcción o situaciones de crisis (Bass & Bass, 2008). El líder autocrático establece reglas claras, procedimientos detallados y sistemas de control que buscan maximizar la eficiencia y minimizar el riesgo de errores.

Desde una perspectiva funcional, este estilo puede ser efectivo en contextos donde los colaboradores carecen de experiencia, donde se requiere una ejecución inmediata o cuando las tareas son altamente especializadas y no dejan margen para la improvisación (Goleman, 2000). Según Harms, Wood, Landay, Lester y Vollmer (2018), el liderazgo autocrático puede ser útil en fases de emergencia o en entornos organizacionales donde la estabilidad operativa es prioritaria frente a la innovación o la participación.

Sin embargo, a pesar de sus posibles ventajas en situaciones específicas, numerosos estudios han documentado los efectos negativos asociados a su uso prolongado. El liderazgo autocrático tiende a generar climas organizacionales rígidos, donde la creatividad, la motivación intrínseca y la satisfacción laboral se ven significativamente reducidas (Northouse, 2021). Los colaboradores bajo líderes autocráticos suelen experimentar altos niveles de estrés, escasa identificación emocional con los objetivos de la organización y mayores tasas de rotación voluntaria.

En el clásico estudio de Lewin et al. (1939), se observó que los grupos liderados bajo estilos autocráticos mostraban una alta productividad inicial, pero acompañada de mayor agresividad, menor satisfacción y menor cohesión grupal en comparación con grupos liderados democráticamente. Estos resultados han sido replicados en investigaciones contemporáneas que confirman los riesgos de una aplicación inflexible de este estilo de liderazgo (Goleman, 2000; Harms et al., 2018).

Adicionalmente, estudios recientes sugieren que los líderes autocráticos tienden a enfrentar mayores desafíos en la retención del talento joven, quienes valoran la participación, el sentido de propósito y las oportunidades de desarrollo personal en sus entornos laborales (Northouse, 2021). Esto es particularmente relevante para emprendimientos en etapa temprana, donde la construcción de un equipo comprometido y creativo es un factor crítico de éxito.

A pesar de ello, algunos autores reconocen que en etapas tempranas de ciertos emprendimientos, donde la presión por resultados inmediatos es alta y los procesos aún no están estandarizados, un liderazgo más directivo puede ser necesario para establecer estructuras básicas de operación (Kaya, 2023). La clave radica en utilizar el liderazgo autocrático de manera estratégica y temporal, combinándolo posteriormente con prácticas más participativas a medida que el equipo madura y el entorno de trabajo se estabiliza.

Es importante señalar que el liderazgo autocrático moderno puede diferir del autoritarismo tradicional. Actualmente, se reconoce que incluso en estilos más directivos, el respeto por los colaboradores, la comunicación efectiva y la claridad de propósito son factores que pueden mitigar los efectos negativos del control centralizado (Cortellazzo, Bruni & Zampieri, 2019).

En síntesis, el liderazgo autocrático ofrece ventajas en términos de rapidez y control operativo, siendo útil en circunstancias específicas donde la toma de decisiones centralizada es indispensable. Sin embargo, su uso indiscriminado o prolongado puede comprometer la motivación, la creatividad y la retención del talento, factores esenciales para el éxito organizacional en entornos dinámicos. Para maximizar sus beneficios y minimizar sus riesgos, es recomendable que los líderes adopten una postura flexible, adaptando su estilo a las necesidades cambiantes de sus equipos y del entorno en el que operan.

2.3.3 Paternalista

Según Pellegrini y Scandura (2008), el liderazgo paternalista implica una “autoridad fuerte combinada con el cuidado personal del líder hacia los subordinados, que genera una expectativa de lealtad y obediencia” (p. 566). Esta relación se asemeja a la figura de un “padre protector” dentro del ámbito organizacional: el líder espera respeto, disciplina y cumplimiento, pero a cambio ofrece seguridad, apoyo emocional y un interés legítimo por el desarrollo de sus colaboradores.

Este estilo ha sido estudiado ampliamente en culturas con alta orientación colectivista, como las de Asia, Medio Oriente y América Latina, donde se valoran profundamente el respeto por la autoridad, la gratitud y las relaciones duraderas (Farh & Cheng, 2000; Aycan, 2006). En estos contextos, el liderazgo paternalista suele ser percibido positivamente, ya que los trabajadores no solo aceptan, sino que esperan una dirección clara acompañada de un trato humano y protector. Sin embargo, su aplicación y efectividad pueden variar según el entorno cultural y el tipo de organización.

Desde una perspectiva teórica, el liderazgo paternalista posee elementos de distintos enfoques de liderazgo, lo que genera debate sobre su clasificación. En términos de estructura, presenta características claras del liderazgo autoritario: toma de decisiones centralizada, control vertical, escasa participación del equipo y cumplimiento normativo. Sin embargo, al incorporar una dimensión afectiva como el cuidado emocional, el interés por la vida personal del empleado o la provisión de apoyo en momentos difíciles también comparte rasgos del liderazgo transformacional o incluso del liderazgo relacional (Pellegrini & Scandura, 2008).

A pesar de esta dualidad, varios autores coinciden en que el liderazgo paternalista funciona principalmente bajo una lógica instrumental. Es decir, la relación líder-subordinado se basa en un intercambio implícito: obediencia y lealtad a cambio de protección, guía y reconocimiento personal. Chen et al. (2014) exploran esta dinámica en un estudio empírico con trabajadores en China, donde hallaron que la confianza afectiva generada por el líder paternalista mejora el rendimiento individual. Sin embargo, también señalaron que este estilo tiende a inhibir la autonomía, la iniciativa personal y el pensamiento crítico, aspectos fundamentales en contextos donde se requiere innovación constante.

2.3.4 Laissez Faire

El liderazgo laissez-faire, también conocido como liderazgo de no intervención, se caracteriza por la mínima implicación del líder en la dirección y supervisión de los equipos.

Bajo este enfoque, los líderes otorgan una autonomía considerable a sus colaboradores para que tomen decisiones, definan prioridades y gestionen sus tareas diarias de manera independiente (Bass & Bass, 2008). La filosofía subyacente en este modelo es que los empleados, al tener mayor libertad, pueden desarrollar su potencial creativo y asumir mayor responsabilidad sobre sus resultados.

El estilo de liderazgo *laissez-faire* utiliza una cantidad relativamente baja de autoridad, brindando a los colaboradores una independencia que les permite determinar sus propias metas y cumplirlas a través de sus propios medios (Geraldo, Mera & Rocha, 2020; Sánchez, 2008). Esta autonomía puede, en algunos casos, fomentar la creatividad y el sentido de responsabilidad individual. No obstante, también implica una renuncia explícita del líder a participar activamente en la dirección estratégica o en el acompañamiento del equipo.

Un rasgo distintivo del liderazgo *laissez-faire* es que parte de la suposición de que los colaboradores son impredecibles, lo que genera en el líder una falta de interés tanto en ejercer control sobre ellos como en comprender sus características individuales (Geraldo, Mera & Rocha, 2020). Esta percepción lleva a que el líder adopte una postura distante, evitando involucrarse en los procesos de toma de decisiones o en el fortalecimiento de las habilidades de sus subordinados. Como resultado, el liderazgo *laissez-faire* se traduce en la delegación de responsabilidades sin brindar una guía clara ni un seguimiento adecuado.

Investigaciones recientes destacan que el liderazgo *laissez-faire* se asocia frecuentemente con disfunciones organizacionales. Bass (1990) describe este estilo como "la ausencia de liderazgo", ya que implica una abdicación de las responsabilidades de dirección. Skogstad et al. (2007) encontraron que los equipos liderados bajo este estilo experimentan mayores niveles de ambigüedad de rol, conflictos interpersonales, y menor desempeño general. Asimismo, Contreras, Baykal y Abid (2020) evidenciaron que en entornos de teletrabajo, la falta de liderazgo activo contribuyó significativamente a la ansiedad laboral y la disminución del compromiso organizacional.

Aunque algunos autores como Northouse (2021) reconocen que en equipos de alta madurez y auto organización el liderazgo *laissez-faire* puede fomentar la autonomía y la innovación, la evidencia empírica sugiere que su aplicación sin mecanismos de seguimiento tiende a generar efectos negativos

La falta de dirección y retroalimentación limita el potencial de liderazgo dentro de los equipos y favorece dinámicas de desorganización, desilusión y bajo rendimiento. En contextos como los emprendimientos tecnológicos, donde se requiere rapidez en la ejecución, coordinación efectiva y alta innovación, el liderazgo *laissez-faire* resulta particularmente problemático, comprometiendo la adaptabilidad y la competitividad de la organización (Cortellazzo, Bruni & Zampieri, 2019).

Además, la ausencia de implicación del líder en el desarrollo de sus colaboradores genera percepciones de abandono organizacional, debilitando el sentido de pertenencia y la confianza interpersonal. La falta de reconocimiento y de retroalimentación también afecta el desarrollo profesional de los miembros del equipo, reduciendo su motivación para comprometerse con los objetivos organizacionales (Contreras et al., 2020).

En conclusión, aunque el liderazgo *laissez-faire* puede ofrecer beneficios puntuales en contextos de alta especialización y autonomía profesional, su uso generalizado y sin control estratégico suele derivar en serias disfunciones organizativas. En el contexto de los emprendimientos en etapa temprana, donde se requiere un liderazgo activo, coordinador y visionario, el *laissez-faire* no proporciona las condiciones necesarias para el crecimiento sostenido ni para el fortalecimiento del compromiso del equipo. Por ello, su aplicación debe ser restringida y complementada con estrategias de liderazgo más participativas y orientadas al desarrollo organizacional.

2.3.5 Liderazgo transaccional

Es un estilo de liderazgo en el cual los líderes realizan acuerdos con sus equipos que están relacionados con las actividades que desarrollan a través de una psicología de recompensas. A diferencia del liderazgo autoritario, en el liderazgo transaccional se utiliza una estructura horizontal entre el líder y sus seguidores (Sánchez, 2008). Los líderes que adoptan este estilo están dispuestos a brindar cualquier recompensa a cambio de resultados (Geraldo, Mera y Rocha, 2020).

Este estilo constituye uno de los enfoques más tradicionales en la teoría del liderazgo organizacional. Este estilo, ampliamente estudiado por Bass (1985), se centra en un modelo de intercambio basado en recompensas contingentes: los líderes proporcionan beneficios o reconocimientos específicos a los colaboradores a cambio del cumplimiento de tareas, objetivos o comportamientos esperados.

En el liderazgo transaccional, la relación entre el líder y sus seguidores se fundamenta en acuerdos explícitos. El líder establece expectativas claras, asigna responsabilidades y ofrece incentivos en función del desempeño logrado (Bass & Bass, 2008). A diferencia del liderazgo autoritario, que impone decisiones de manera unilateral, el liderazgo transaccional opera bajo una lógica de reciprocidad donde ambas partes reconocen sus derechos y obligaciones (Sánchez, 2008). Esta característica otorga al estilo transaccional un matiz de horizontalidad, en el que las reglas del intercambio son transparentes y conocidas por todos.

La dinámica transaccional se sostiene principalmente en tres componentes: recompensa

contingente, gestión por excepción activa y gestión por excepción pasiva (Northouse, 2021). La recompensa contingente implica la entrega de incentivos proporcionales al logro de metas acordadas; la gestión por excepción activa supone una supervisión constante para corregir errores en tiempo real; mientras que la gestión pasiva interviene solo cuando las desviaciones se vuelven críticas.

Desde una perspectiva psicológica, el liderazgo transaccional se apoya en principios conductistas, donde el comportamiento deseado se refuerza a través de estímulos positivos (Geraldo, Mera & Rocha, 2020). Así, los líderes transaccionales utilizan sistemas de recompensas, como bonos, promociones o reconocimientos públicos, para motivar el desempeño de sus colaboradores. Este enfoque de "recompensas por desempeño" puede ser altamente efectivo en entornos donde las tareas son rutinarias, estandarizadas o requieren precisión operativa.

Estudios contemporáneos destacan que el liderazgo transaccional desempeña un papel relevante en la creación de estructuras organizacionales eficientes y predecibles. Según Kaya (2023), las organizaciones que aplican principios transaccionales en etapas iniciales logran establecer procesos sólidos que favorecen la eficiencia y reducen la ambigüedad en la ejecución de tareas. Esto resulta particularmente útil en emprendimientos en etapa temprana que atraviesan fases de formalización interna y requieren consolidar procesos básicos de operación.

No obstante, el liderazgo transaccional presenta limitaciones evidentes cuando se trata de fomentar la innovación, la adaptabilidad y la creatividad organizacional. Jensen, Lowe y Heck (2020) advierten que un énfasis excesivo en las transacciones puede conducir a una cultura de conformismo, en la cual los colaboradores se enfocan únicamente en cumplir con los requisitos mínimos para obtener recompensas, desincentivando la proactividad y la generación de nuevas ideas.

Además, la literatura reciente sugiere que el liderazgo transaccional puede erosionar la motivación intrínseca de los empleados si no se combina adecuadamente con prácticas de reconocimiento no material o con una comunicación efectiva de propósito organizacional (Cortellazzo, Bruni & Zampieri, 2019). En particular, en el ecosistema emprendedor, donde la innovación y la resiliencia son activos estratégicos, depender exclusivamente de incentivos transaccionales puede limitar el potencial creativo de los equipos.

Un estudio realizado por Contreras, Baykal y Abid (2020) sobre liderazgo en entornos de teletrabajo encontró que los equipos gestionados exclusivamente bajo estilos transaccionales mostraron menores niveles de cohesión y compromiso emocional en comparación con aquellos que combinaban prácticas transaccionales y transformacionales.

Por estas razones, varios autores proponen la adopción de enfoques de liderazgo híbrido en contextos de alta incertidumbre. Bass y Avolio (1994) plantean el modelo de "liderazgo completo", que integra componentes transaccionales (para establecer orden y cumplimiento) con componentes transformacionales (para estimular la innovación y el compromiso a largo plazo).

En conclusión, el liderazgo transaccional es un estilo efectivo para garantizar el orden y el desempeño en entornos organizacionales que requieren claridad de roles y cumplimiento estricto de resultados. Sin embargo, para maximizar su efectividad, especialmente en el contexto dinámico de los emprendimientos, debe aplicarse estratégicamente en combinación con otros enfoques que promuevan la creatividad, la innovación y el compromiso emocional de los equipos.

Liderazgo humanista

2.3.6 Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es el más apto cuando se tiene el objetivo de dirigir a las organizaciones hacia el cambio y la innovación (Azanza, Moriano, y Melero, 2013). En este estilo, el líder se convierte en una persona que se enfoca en inspirar y motivar a los seguidores con el objetivo de que se obtengan los resultados esperados en la organización y sus miembros obtengan su máximo potencial (Sánchez, 2008) Dichos líderes se preocupan por el desarrollo personal de sus seguidores e intentan generar conciencia y motivación para resolver los problemas relacionados con la misión y visión de la organización (Odumeru y Ifeanyi, 2013).

Santa, Moros, Morante, Rodríguez y Scavarda (2023) aportan evidencia empírica reciente sobre la importancia de la inteligencia emocional en los líderes para impulsar estos comportamientos y, a través de ellos, mejorar la efectividad operativa de las organizaciones. De acuerdo con su estudio, los líderes que desarrollan habilidades emocionales adecuadas logran fomentar actitudes colaborativas, proactividad e identificación con la organización, elementos esenciales en contextos altamente dinámicos como los emprendimientos tecnológicos.

Estos hallazgos son especialmente relevantes para el análisis del liderazgo transformacional, ya que este estilo enfatiza la inspiración, el apoyo individualizado y el estímulo intelectual, componentes que se fortalecen cuando el líder posee una alta inteligencia emocional (Bass & Riggio, 2006).

Es considerado uno de los enfoques más influyentes en el campo del comportamiento organizacional y ha sido objeto de extensas investigaciones desde su conceptualización por Burns (1978). A diferencia de los estilos tradicionales basados en la supervisión o el intercambio de recompensas, el liderazgo transformacional busca generar cambios profundos en las actitudes, valores y creencias de los colaboradores, motivándolos a alcanzar niveles superiores de desempeño en pro de los objetivos organizacionales (Bass & Riggio, 2006).

Los líderes transformacionales actúan mediante cuatro dimensiones principales: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. La influencia idealizada implica que el líder se convierta en un modelo a seguir, ganándose la admiración y el respeto del equipo a través de acciones éticas y coherentes. La motivación inspiradora se manifiesta en la capacidad del líder para articular una visión atractiva y significativa que unifique y movilice a los colaboradores. La estimulación intelectual promueve la creatividad y la resolución innovadora de problemas, desafiando las perspectivas tradicionales. Finalmente, la consideración individualizada refleja el interés genuino del líder en atender las necesidades únicas de cada miembro del equipo, promoviendo su desarrollo personal y profesional (Northouse, 2021).

Estudios recientes confirman la relevancia del liderazgo transformacional en contextos organizacionales altamente dinámicos. Según Garg y Krishnan (2022), las empresas lideradas de manera transformacional presentan mayores niveles de innovación organizacional, resiliencia frente a cambios del entorno y satisfacción laboral. Estos factores son particularmente críticos en el contexto de los emprendimientos en etapa temprana, donde la adaptabilidad y la capacidad de innovación determinan la supervivencia y el éxito a largo plazo.

La relación entre liderazgo transformacional y desempeño organizacional ha sido ampliamente documentada. Un metaanálisis realizado por Judge y Piccolo (2004) concluyó que existe una correlación positiva significativa entre comportamientos transformacionales de los líderes y la efectividad de los equipos, medido tanto en resultados financieros como en indicadores de satisfacción de los empleados. Asimismo, Gumusluoglu e Ilsev (2009) encontraron que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo directo en la capacidad de innovación organizacional, facilitando la generación de nuevas ideas y productos en empresas de diferentes sectores.

En el contexto de los emprendimientos, la aplicación del liderazgo transformacional resulta especialmente pertinente. Los emprendimientos en etapa temprana operan en entornos caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre y la presión constante por innovar (Blank & Dorf, 2012). En estos escenarios, los líderes transformacionales no solo proporcionan dirección estratégica, sino que también construyen una cultura organizacional flexible, orientada al aprendizaje continuo y capaz de enfrentar la adversidad de manera resiliente

(Ensley, Hmieleski & Pearce, 2006).

Además, recientes investigaciones han mostrado que el liderazgo transformacional fomenta el compromiso organizacional, entendido como la disposición afectiva de los colaboradores hacia los objetivos de la empresa (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2021). Este compromiso se traduce en una mayor retención del talento, un aspecto crítico para los emprendimientos en etapa temprana que, debido a sus limitaciones presupuestarias, no siempre pueden competir en términos salariales con empresas más consolidadas.

No obstante, es importante reconocer que el liderazgo transformacional no está exento de desafíos. Algunos estudios advierten que un énfasis excesivo en la visión puede llevar a la desatención de los detalles operativos, o que la constante presión por innovar puede generar agotamiento en los equipos (Bass, 2008; Tourish, 2013). Por ello, se recomienda que los líderes transformacionales equilibren su enfoque visionario con prácticas de gestión estructurada que aseguren la ejecución eficiente de los proyectos.

En conclusión, el liderazgo transformacional representa un enfoque estratégico altamente efectivo para los emprendimientos en etapa temprana. Su capacidad para inspirar, motivar y desarrollar a los colaboradores no solo favorece la dinámica interna de los equipos, sino que también incrementa las probabilidades de éxito en mercados altamente competitivos. A través de la creación de visiones compartidas, el fomento de la innovación y la consideración de las necesidades individuales, los líderes transformacionales consolidan culturas organizacionales resilientes, adaptables y orientadas al crecimiento sostenible.

2.3.7 Liderazgo democrático

El liderazgo democrático, también conocido como liderazgo participativo, es un estilo que se distingue por fomentar la inclusión activa de los colaboradores en los procesos de toma de decisiones, la construcción conjunta de objetivos y la gestión compartida de responsabilidades (Gastil, 1994). A diferencia de enfoques más autoritarios, el líder democrático reconoce el valor de la diversidad de perspectivas dentro del equipo y promueve un entorno organizacional basado en la confianza, la comunicación abierta y el respeto mutuo.

Dentro de las dinámicas democráticas, se observan prácticas específicas como el fomento de la deliberación colectiva, la escucha activa, la distribución equitativa de tareas y el reconocimiento de logros colectivos. Estas prácticas no solo fortalecen el sentido de pertenencia de los colaboradores, sino que también incrementan su compromiso emocional con los objetivos de la organización (Northouse, 2021). El liderazgo democrático, al incentivar la participación activa, impulsa la toma de iniciativas por parte de los colaboradores, al tiempo que los superiores brindan sugerencias y retroalimentación

que orientan el desempeño de manera constructiva (Appelbaum et al., 2017).

En este sentido, este estilo de liderazgo contrasta marcadamente con el liderazgo autoritario. Mientras el líder autoritario centraliza las decisiones y minimiza la participación del equipo, el líder democrático consulta activamente a sus colaboradores en la planificación y el desarrollo de todas las actividades relevantes, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo (Geraldo, Mera & Rocha, 2020). Como lo señala Sánchez (2008), el líder democrático "involucra a su grupo de colaboradores en el proceso de toma de decisiones, delega autoridad, alienta la participación en la definición de métodos y metas de trabajo, y emplea la retroalimentación como una oportunidad para guiar a sus colaboradores" (p. 47).

La importancia del liderazgo democrático ha sido resaltada en múltiples estudios. Lewin, Lippitt y White (1939) fueron pioneros en identificar que los grupos liderados democráticamente tienden a mostrar mayor motivación intrínseca, creatividad y satisfacción que aquellos bajo estilos autocráticos o laissez-faire. Posteriormente, investigaciones contemporáneas confirmaron que este estilo favorece la innovación, la adaptabilidad organizacional y la resiliencia frente a cambios ambientales (Randel et al., 2018).

Un aspecto destacado del liderazgo democrático es su contribución al fortalecimiento de la seguridad psicológica dentro de los equipos. La seguridad psicológica, entendida como la percepción de que es seguro asumir riesgos interpersonales dentro del grupo, constituye un elemento fundamental para fomentar la innovación (Edmondson, 1999). Nembhard y Edmondson (2006) demostraron que los líderes que promueven la participación y la inclusión generan ambientes donde los colaboradores se sienten seguros para compartir ideas, cometer errores y aprender de ellos.

Estudios recientes subrayan que el liderazgo democrático es especialmente eficaz en contextos de alta incertidumbre, como los emprendimientos en etapa temprana, donde la adaptabilidad y la capacidad de respuesta rápida son fundamentales para la supervivencia y el crecimiento (Northouse, 2021). La participación activa de los colaboradores permite captar de forma más temprana los cambios del entorno, facilita la identificación de oportunidades y refuerza la resiliencia organizacional.

Sin embargo, también existen desafíos asociados al liderazgo democrático. Northouse (2021) advierte que un proceso excesivamente participativo puede ralentizar la toma de decisiones, generar ambigüedad sobre las responsabilidades individuales o provocar conflictos si no se gestionan adecuadamente las diferencias de opinión. Por ello, para que el liderazgo democrático sea efectivo, se requiere que el líder posea habilidades sólidas de comunicación, resolución de conflictos y facilitación de procesos grupales.

En el caso de los emprendimientos en etapas iniciales, el liderazgo democrático ofrece una plataforma sólida para construir culturas organizacionales basadas en la colaboración, la flexibilidad y el aprendizaje continuo (Garg & Krishnan, 2022). La participación activa de los colaboradores no solo mejora la calidad de las decisiones estratégicas, sino que también incrementa el sentido de propiedad sobre los resultados, lo cual fortalece el compromiso y la resiliencia del equipo frente a los desafíos típicos del proceso emprendedor.

2.3.8 Levantamiento de capital

El levantamiento de capital es el proceso por el cual los emprendimientos en etapa temprana obtienen recursos financieros necesarios para iniciar, sostener y expandir sus operaciones. Este proceso se da principalmente a través de inversionistas externos, como inversores ángeles y fondos de capital de riesgo (venture capital) (Drover et al., 2017). La importancia del levantamiento de capital radica no solo en el acceso a fondos monetarios, sino también en la adquisición de capital estratégico para el beneficio de la compañía, experiencia del inversionista, conexiones valiosas y asesorías en las diferentes áreas relacionadas con la empresa para maximizar sus oportunidades de crecimiento y de éxito (Gompers, Gornall, Kaplan, & Strebulaev, 2020).

En las etapas tempranas de un emprendimiento, la obtención efectiva de capital se convierte en un indicador clave del éxito que está teniendo la compañía. Según Mason y Stark (2004), la capacidad de atraer inversión externa es frecuentemente interpretada como una validación externa del un modelo de negocio sólido, del equipo fundador, y de la oportunidad de mercado, factores esenciales que incrementan significativamente las probabilidades de éxito y crecimiento sostenido. El capital levantado no solo proporciona los recursos monetarios, sino que también señala al mercado la viabilidad y el potencial escalable de la organización, generando confianza en futuros inversores, socios estratégicos y clientes potenciales (Drover et al., 2017).

El estilo de liderazgo dentro del emprendimiento juega un papel crucial en el proceso de levantamiento de capital. Los inversionistas suelen evaluar no solo el modelo financiero o tecnológico, sino también las características del equipo fundador y su capacidad para ejercer liderazgo. Estudios recientes sugieren que estilos como el liderazgo transformacional, caracterizado por la inspiración, visión estratégica y capacidad de motivar a los equipos hacia objetivos compartidos, son altamente atractivos para inversores debido a que promueven innovación, adaptación al cambio y crecimiento sostenido (Khan, Ismail, Hussain, & Alghazali, 2020).

Cabe resaltar también que el estilo de liderazgo transformacional se considera particularmente efectivo para atraer capital externo de inversionistas en emprendimientos en etapa temprana. Según Bass y Riggio (2006), este estilo de liderazgo destaca por la

capacidad del líder para inspirar a sus equipos mediante una visión clara, atractiva y motivadora que promueve una cultura organizacional orientada hacia la innovación continua y la capacidad para adaptarse al cambio. Los líderes transformacionales no solo son capaces de motivar a los colaboradores internamente, sino que también generan confianza en inversionistas externos, quienes valoran enormemente la existencia de equipos comprometidos y resilientes ante los desafíos del entorno empresarial. Esta percepción positiva incrementa la probabilidad de que los inversores proporcionen capital, considerando al emprendimiento como una oportunidad atractiva y con alto potencial de éxito y crecimiento sostenido (Bass & Riggio, 2006).

En contraste, a las empresas que cuentan con estilos de liderazgo como el autocrático y *laissez-faire* se les puede dificultar el proceso de levantamiento de capital. Los líderes autocráticos, aunque puedan ofrecer ventajas operativas al tener todo muy bien controlado, tienden a generar percepciones negativas sobre la flexibilidad organizacional, la creatividad y la capacidad adaptativa del emprendimiento, factores que inversores valoran altamente, particularmente en entornos dinámicos e inciertos como cuando invierten en empresas que se encuentran en etapas tempranas (Harms, Wood, Landay, Lester, & Vollmer, 2018). Por otra parte, el liderazgo *laissez-faire* puede preocupar a los inversores por su dirección estratégica reducida, supervisión baja, desorganización operativa y la falta de resultados claros para los miembros de la organización, lo cual puede ser interpretado como una amenaza para el crecimiento sostenible y manejo eficiente de los recursos invertidos y, por tanto, el éxito de la organización (Bass & Riggio, 2006).

Por otro lado, el liderazgo transaccional presenta una relación neutra con el levantamiento de capital exitoso por parte de emprendimientos que se encuentran en una etapa temprana. Aunque este estilo se enfoca en una gran medida en contar con claridad operativa y en el logro de objetivos específicos mediante recompensas y castigos claramente definidos, no suele tener una capacidad inspiradora necesaria para atraer inversores enfocados en modelos de negocio disruptivos y altamente innovadores (Jensen, Lowe, & Heck, 2020).

En síntesis, el levantamiento de capital en emprendimientos tempranos es un indicador vital no solo del acceso a recursos monetarios, sino también de la percepción del mercado sobre el potencial estratégico del negocio y la calidad del liderazgo. La elección del estilo de liderazgo adecuado, especialmente aquellos que favorecen innovación, adaptabilidad y participación activa, juega un rol decisivo para atraer capital externo y asegurar la sostenibilidad financiera y operativa de las nuevas empresas.

2.3.9 Retención de talento

La retención de talento se define como la capacidad de una organización para mantener a sus empleados más valiosos y evitar su rotación, mediante estrategias de largo plazo orientadas a satisfacer sus expectativas y bienestar. En otras palabras, implica fidelizar al personal clave para que permanezca en la empresa, reduciendo la tasa de rotación de personal. Se trata de un *aspecto fundamental* de la administración organizacional, ya que la pérdida de talento suele resultar costosa y perjudicial para el rendimiento y la estabilidad de la organización (CEOE Valladolid & Junta de Castilla y León, 2023).

En los emprendimientos emergentes o de etapa temprana, la retención de talento cobra una relevancia especialmente crítica. Estas empresas operan con equipos reducidos y recursos limitados, por lo que la salida de un empleado clave puede comprometer seriamente su continuidad operativa e incluso el futuro del proyecto. De hecho, estudios recientes evidencian elevados niveles de rotación en emprendimientos en etapa temprana: *más de la mitad* de los colaboradores de nuevas empresas tecnológicas en Latinoamérica tenían menos de un año trabajando en su organización actual (Saavedra, 2022).

Diversos estudios han identificado que uno de los factores más influyentes en la permanencia del talento dentro de una organización es el estilo de liderazgo. Allen, Bryant y Vardaman (2010) destacan que los líderes tienen un rol determinante al influir en la percepción de apoyo, reconocimiento, oportunidades de desarrollo y sentido de justicia organizacional.

En el caso del liderazgo transformacional, al articular una visión clara e inspiradora para el futuro de la empresa emergente, los líderes transformacionales pueden crear un fuerte sentido de propósito compartido y motivar a los empleados a sentir que están contribuyendo a algo significativo, fomentando un profundo sentido de pertenencia y compromiso. Esto es particularmente importante en las empresas emergentes donde la misión y la visión a menudo sirven como motores clave para los primeros empleados.

Por ejemplo, en el liderazgo transaccional, el hecho de tener las expectativas claras y los roles bien definidos pueden proporcionar una sensación de estabilidad y dirección, lo que puede ser particularmente valioso en el entorno a menudo ambiguo de una empresa emergente en etapa temprana. Cuando los empleados comprenden lo que se espera de ellos y cómo se evaluará su desempeño, puede reducir la incertidumbre y la ansiedad, lo que podría conducir a una mayor retención inicial (Miroslavov, 2024).

Sin embargo, la falta de énfasis en una visión a largo plazo convincente y en las oportunidades de crecimiento personal y profesional puede ser un inconveniente significativo para atraer y retener talento en las empresas emergentes, donde los empleados a menudo buscan ser parte de algo transformador y quieren desarrollar sus

habilidades. Los empleados de las empresas en etapa temprana a menudo están impulsados por la motivación intrínseca y el deseo de generar un impacto significativo, lo que podría no abordarse suficientemente con enfoques puramente transaccionales (Mantell,2025).

2.3.10 Crecimiento de ingresos

El crecimiento de los ingresos en emprendimientos se configura como un indicador esencial del crecimiento comercial y de la validación del modelo de negocio. De acuerdo con Davila, Foster y Jia (2010), un crecimiento sostenido en los ingresos refleja la aceptación del mercado, la eficacia en las estrategias de venta y la capacidad de capturar oportunidades en un entorno dinámico. En los emprendimientos en etapa temprana, donde la rentabilidad puede ser inicial o incluso marginal, el crecimiento de las ventas es interpretado como una señal de tracción que incrementa el atractivo ante potenciales inversionistas y socios estratégicos.

Representa uno de los principales indicadores del desempeño financiero y comercial de una organización, y es especialmente relevante en el análisis de emprendimientos en etapa temprana. Esta variable hace referencia al aumento sostenido en el volumen de ventas o ingresos brutos que una empresa logra generar durante un período determinado, y suele medirse en términos porcentuales interanuales (Kaplan & Norton, 1996).

Desde una perspectiva gerencial, el crecimiento de ingresos no solo implica una mejora en la facturación, sino que también refleja la capacidad del negocio para captar y retener clientes, responder a la demanda del mercado y adaptarse a los cambios del entorno competitivo. En emprendimientos jóvenes, este crecimiento adquiere un significado adicional: es un indicador de la validación progresiva del modelo de negocio, de la eficiencia en las estrategias de marketing y ventas, y de la consolidación de una propuesta de valor capaz de generar tracción (Blank & Dorf, 2012).

El crecimiento de ingresos también se encuentra fuertemente vinculado a la percepción de viabilidad y escalabilidad de un emprendimiento. Tal como afirman Davila, Foster y Jia (2010), un aumento sostenido en los ingresos durante las primeras etapas del negocio incrementa su atractivo ante potenciales inversionistas, socios estratégicos y entidades financieras, ya que sugiere que la empresa está desarrollando una posición competitiva sólida. Por ello, los ingresos se consideran una de las métricas más observadas tanto por los equipos fundadores como por el ecosistema emprendedor en general.

En este contexto, el liderazgo juega un papel fundamental en el impulso del crecimiento de ingresos. Los líderes no solo diseñan las estrategias comerciales, sino que también crean las condiciones organizacionales para su ejecución. Garg y Krishnan (2022) sostienen que los estilos de liderazgo transformacional y democrático tienden a promover culturas

orientadas al logro, la innovación y el compromiso del equipo, factores que influyen directamente en la productividad y, por ende, en los ingresos. Estos líderes son capaces de movilizar a sus equipos hacia metas ambiciosas, articulando una visión compartida y fomentando un entorno donde las ideas se traducen en acciones efectivas.

En contraste, estilos de liderazgo más rígidos, como el autocrático, pueden limitar la creatividad y la flexibilidad necesarias para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. Aunque en algunas circunstancias pueden ser eficaces para alcanzar resultados operativos de corto plazo, su impacto positivo en el crecimiento sostenido de ingresos tiende a ser menor, especialmente en entornos dinámicos como el de emprendimientos en etapa temprana. Por su parte, el liderazgo *laissez-faire*, caracterizado por la mínima intervención directiva, se asocia con menor control de los procesos y una ejecución inconsistente, lo que puede obstaculizar el crecimiento comercial (Bass & Bass, 2008; Contreras, Baykal & Abid, 2020).

Otra perspectiva relevante es la que ofrece la estrategia del *Balanced Scorecard*, la cual considera el crecimiento de ingresos como una manifestación tangible de la estrategia empresarial cuando esta es ejecutada de manera coherente con las capacidades internas y la propuesta de valor (Kaplan & Norton, 1996). En este sentido, el crecimiento no es un resultado aislado, sino el reflejo de una alineación efectiva entre liderazgo, procesos internos, aprendizaje organizacional y orientación al cliente.

En el caso particular de los emprendimientos en etapa temprana, el crecimiento de ingresos es además un indicador crítico para tomar decisiones de expansión, levantamiento de capital o diversificación de mercados. El modelo de *lean startup* propuesto por Ries (2011) enfatiza la necesidad de experimentar, iterar y medir constantemente, siendo el ingreso una de las métricas más relevantes para validar si el producto o servicio ofrecido realmente resuelve un problema relevante para el cliente.

Finalmente, el crecimiento de ingresos no debe entenderse únicamente como una señal de éxito financiero, sino también como un síntoma de madurez operativa y efectividad organizacional. Aumentar las ventas de forma sostenible requiere que la empresa cuente con una estructura capaz de responder a la demanda, un equipo motivado y procesos comerciales eficientes. Por ello, al analizar esta variable en relación con los estilos de liderazgo, se obtiene una visión integral del papel que juega la dirección estratégica en la consolidación del emprendimiento.

2.3.11 Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es uno de los principales indicadores de éxito y sostenibilidad organizacional. En mercados altamente competitivos, la capacidad de generar experiencias positivas y duraderas para los clientes constituye una ventaja estratégica muy

importante (Kotler & Keller, 2016). Sin embargo, la satisfacción del cliente no depende únicamente de los productos o servicios ofrecidos, sino también de los comportamientos internos que están relacionados con el estilo de liderazgo que se utiliza en la organización (Liden, Wayne & Sparrowe, 2000; Robbins & Judge, 2019).

En particular, la estrategia de liderazgo influye de manera significativa en la calidad del servicio, la motivación de los empleados para atender al cliente y la cultura organizacional que sustenta las relaciones externas. A través de su ejemplo, comunicación y definición de expectativas, los líderes modelan las actitudes y comportamientos que generarán un impacto directo en la percepción del cliente final (Schaubroeck, Lam & Peng, 2011).

Por ejemplo, el liderazgo transformacional ha sido asociado con altos niveles de satisfacción del cliente. Según Bass y Riggio (2006), los líderes transformacionales promueven una visión orientada al cliente, inspiran altos estándares de calidad y fomentan el compromiso de los colaboradores con la creación de valor para los usuarios finales.

En este estilo, la motivación no se limita al cumplimiento de tareas operativas, sino que se alinea con un propósito cuyo objetivo es exceder las expectativas de los clientes, innovar en las soluciones ofrecidas y construir relaciones a largo plazo con los clientes. Según un estudio de Buil, Martínez y Matute (2019), las organizaciones lideradas por gerentes transformacionales presentan niveles significativamente más altos de satisfacción del cliente en comparación con aquellas con liderazgos transaccionales o *laissez-faire*.

Del mismo modo, el liderazgo democrático impacta positivamente la satisfacción del cliente al promover culturas organizacionales basadas en la participación, la comunicación abierta y la colaboración (Gastil, 1994). En entornos liderados democráticamente, los empleados sienten que sus ideas y sugerencias son valoradas, lo cual incrementa su compromiso emocional y su disposición a brindar un servicio excepcional.

En contraste, el liderazgo *laissez-faire* se asocia frecuentemente con menores niveles de satisfacción del cliente. Skogstad et al. (2007) encontraron que la falta de dirección y retroalimentación propia de este estilo de liderazgo genera ambigüedad en los colaboradores sobre las expectativas del producto o servicio. Esto puede afectar negativamente la consistencia y la calidad de la experiencia del cliente, que tiende a volverse reactiva, inconsistente y centrada en el mínimo esfuerzo necesario (Contreras, Baykal & Abid, 2020).

La satisfacción del cliente no puede ser entendida como un fenómeno sin ninguna importancia dentro de la cultura organizacional y del clima laboral interno. Un líder que cuida el bienestar, el desarrollo y el reconocimiento de sus colaboradores está invirtiendo en la experiencia de sus clientes. Empleados satisfechos y motivados son más proclives a entregar un buen servicio, manejar conflictos de manera efectiva y representar

positivamente los valores de la organización en sus interacciones externas (Liden et al., 2000). Según Schaubroeck, Lam y Peng (2011), la calidad del liderazgo es un predictor directo de la satisfacción del cliente, la cual depende directamente de la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados.

2.4 Casos de éxito y fracaso

La literatura ha documentado numerosos casos en los que el liderazgo ha sido un factor determinante para el éxito o fracaso de los emprendimientos. En particular, investigaciones como la de Wasserman (2017) han mostrado que, en etapas iniciales, los fundadores que adoptan un enfoque transformacional suelen atraer con mayor facilidad a inversores y logran conformar equipos altamente comprometidos con la visión del negocio. Este tipo de liderazgo, basado en la inspiración y la construcción de sentido compartido, ha demostrado ser clave en la consolidación de emprendimientos en etapa temprana en sectores altamente competitivos.

Un ejemplo ilustrativo es el caso de Tesla, cuyo posicionamiento como líder en el sector de movilidad eléctrica y energías limpias ha estado fuertemente asociado al liderazgo visionario de Elon Musk. Como señala Isaacson (2021), la capacidad de Musk para transmitir una misión ambiciosa, asumir riesgos y mantener la innovación como eje estratégico ha sido central para el crecimiento de la empresa, a pesar de las controversias que ha enfrentado en el camino.

En contraste, diversos estudios sobre causas de fracaso emprendedor han identificado la ausencia de liderazgo efectivo como uno de los factores críticos que comprometen la sostenibilidad de los emprendimientos en etapa temprana. El informe de CB Insights (2021), basado en el análisis de más de 100 post-mortem de emprendimientos en etapa temprana, indica que el 23% de los fracasos analizados se debieron a conflictos internos en el equipo fundador o a un liderazgo deficiente. Un caso paradigmático es el de Theranos, donde la falta de transparencia, el control autoritario y la toma de decisiones unilaterales por parte de su fundadora, Elizabeth Holmes, llevaron al colapso de una empresa que inicialmente prometía revolucionar el sector de la salud. Según Carreyrou (2018), este fracaso refleja los riesgos de un liderazgo que prioriza la narrativa de éxito por encima de la ética y la validación técnica.

Estos casos muestran que, en el contexto emprendedor, el liderazgo no solo impacta en el clima interno y la moral del equipo, sino que puede determinar la capacidad de una organización para atraer capital, innovar y sostenerse frente a la presión del mercado.

2.5 Brechas en la literatura y justificación del estudio

Aunque la literatura ha avanzado significativamente en el estudio del liderazgo organizacional, aún persisten vacíos relevantes en torno a su aplicación en el contexto de los emprendimientos en etapa temprana, particularmente en economías emergentes como Colombia. Gran parte de las investigaciones existentes se han centrado en organizaciones consolidadas o en entornos corporativos más estructurados, dejando de lado las particularidades de los emprendimientos jóvenes, los cuales operan en contextos de alta incertidumbre, con recursos limitados y estructuras organizacionales incipientes.

Por ejemplo, si bien se ha estudiado ampliamente el impacto del liderazgo transformacional y transaccional en el desempeño organizacional de empresas maduras (Garg & Krishnan, 2022), son escasos los estudios empíricos que analicen cómo estos y otros estilos como el paternalista o el laissez-faire influyen en variables clave como el crecimiento de ingresos, la retención de talento, la captación de capital y la satisfacción del cliente en emprendimientos en etapa temprana. Aún más limitada es la evidencia en países latinoamericanos, donde los factores culturales, económicos e institucionales podrían modificar la efectividad de cada estilo de liderazgo.

En este contexto, el presente estudio busca contribuir al cierre de estas brechas mediante el análisis del impacto de distintos estilos de liderazgo transformacional, democrático, transaccional, autocrático, paternalista y laissez-faire en los resultados organizacionales de emprendimientos en etapa temprana en América Latina. Al enfocarse en un mercado emergente y en una etapa crítica del ciclo de vida empresarial, esta investigación ofrece una doble contribución: por un lado, genera conocimiento teórico útil para el campo del comportamiento organizacional y el liderazgo en entornos de emprendimiento; por otro, brinda insumos prácticos para que fundadores y equipos directivos puedan tomar decisiones más informadas sobre su estilo de liderazgo y su impacto en el crecimiento, la cohesión del equipo y la sostenibilidad del negocio.

3. Hipótesis de la investigación

Hipótesis General: Los estilos de liderazgo ejercen un impacto significativo en los resultados organizacionales, medidos a través del incremento de Ingresos (VD), nivel de rotación, satisfacción del cliente, levantamiento de capital, , en emprendimientos en etapas tempranas

- H1.1: El liderazgo transformacional se asocia positivamente con el crecimiento de ingresos en emprendimientos en etapa temprana.
- H1.2: El liderazgo democrático se asocia positivamente con el crecimiento de

ingresos.

- H1.3: El liderazgo transaccional tiene una relación débil o neutra con el crecimiento de ingresos.
- H1.4: El liderazgo laissez-faire se asocia negativamente con el crecimiento de ingresos.
- H1.5: El liderazgo autocrático tiene una relación ambigua o dependiente del contexto con el crecimiento de ingresos, mostrando eficacia solo en etapas muy iniciales o bajo alta presión operativa.
- H1.6: El liderazgo paternalista se asocia positivamente con el crecimiento de ingresos en etapas tempranas, especialmente en contextos con alta cohesión cultural o donde se valora la figura de autoridad protectora.

4. Metodología de la investigación

4.1 Tipo y diseño de la investigación

Esta investigación se enmarca en un enfoque mixto, con predominancia cualitativa y soporte cuantitativo. El objetivo general es analizar cómo los distintos estilos de liderazgo influyen en el desempeño de emprendimientos en etapa temprana, con énfasis en el crecimiento de ingresos como variable de resultado observable.

Desde una perspectiva metodológica, el estudio se apoya en el diseño de una encuesta estructurada, aplicada a líderes de emprendimientos en etapa temprana, a partir de la cual se recolectó información sobre sus decisiones en distintos escenarios organizacionales. Cada respuesta fue previamente codificada en función del estilo de liderazgo que representaba (transformacional, democrático, transaccional, etc).

La técnica de análisis empleada combina elementos descriptivos y exploratorios. Primero, se realiza una codificación de los estilos predominantes por encuestado. Luego, se agrupan los datos para identificar patrones por estilo y por categoría (humanista vs. instrumental). Posteriormente, se realiza un análisis de frecuencia, comparación de medias, y representación gráfica a través de diagramas de caja y mapas de calor.

Cabe aclarar que esta investigación no busca establecer causalidades estadísticas, sino identificar relaciones y tendencias que permitan construir interpretaciones significativas desde un enfoque aplicado. La muestra, aunque limitada, permite realizar un análisis suficiente para aportar evidencia útil para el desarrollo de futuras investigaciones.

En línea con este enfoque aplicado, se decidió utilizar el crecimiento anual de ingresos como variable principal de análisis cuantitativo, ya que representa una de las métricas más objetivas y ampliamente aceptadas para evaluar el desempeño de emprendimientos en etapa temprana. Esta métrica no solo refleja la capacidad del emprendimiento para

generar tracción comercial en contextos de alta incertidumbre, sino que también actúa como criterio clave para inversionistas y actores del ecosistema a la hora de identificar emprendimientos con potencial de escalabilidad y consolidación en el mercado (Kuratko, Morris & Schindehutte, 2015). A diferencia de otras variables de desempeño —como la innovación o la satisfacción del equipo— el crecimiento de ingresos es medible, comparable y directamente atribuible a decisiones estratégicas y de liderazgo, por lo que se justifica su centralidad dentro del análisis.

4.2 Población y muestra

Población

La población objetivo de este estudio estuvo compuesta por emprendimientos constituidos en Colombia, con entre 1 y 5 años de operación, pertenecientes a distintos sectores económicos (tecnología, alimentos, servicios, manufactura ligera, entre otros).

Estos emprendimientos se caracterizan por encontrarse en etapas de validación, consolidación inicial o crecimiento temprano, contextos donde el liderazgo y las prácticas organizacionales son críticos para el desempeño empresarial.

Muestra

La muestra seleccionada fue de carácter no probabilístico por conveniencia y está conformada por 58 emprendimientos que llenaron la encuesta durante el transcurso de 3 días. El criterio de selección se basó en la disponibilidad y voluntad de los fundadores o representantes legales para participar en el estudio, dada la dificultad de acceso a información en este tipo de empresas

A pesar del tamaño reducido de la muestra, el estudio fue concebido como una investigación exploratoria o de carácter piloto, enfocada en identificar tendencias iniciales y patrones de comportamiento que sirvan de base para futuras investigaciones con muestras más amplias.

Perfil de los encuestados

Los participantes que completaron el cuestionario fueron exclusivamente socios fundadores, dueños o representantes legales de las empresas seleccionadas. Todos ellos desempeñan funciones directas en la toma de decisiones estratégicas y en la gestión operativa del emprendimiento.

El perfil promedio de los encuestados puede describirse de la siguiente manera:

Rol: Fundadores, cofundadores o gerentes generales.

Experiencia: De 1 a 10 años en actividades de emprendimiento.

Tamaño de empresa: Plantillas de entre 3 y 30 empleados en operación.

Sectores representados: Tecnología, servicios profesionales, alimentación, comercio minorista, manufactura ligera.

Facturación: Mínimo \$100M COP anuales

4.3 Instrumento de recolección de información

El cuestionario utilizado para esta investigación fue diseñado con fines académicos y adaptado a partir del *Leadership Style Quiz*, elaborado por Lisa-Maria Höber y publicado en el portal Teamazing en septiembre de 2024. Tiene como objetivo identificar el estilo de liderazgo predominante de una persona a partir de situaciones hipotéticas, categorizando las respuestas en seis estilos: autocrático, democrático, transformacional, transaccional, laissez-faire y paternalista (Höber, 2024).

Las seis opciones de respuesta por pregunta fueron formuladas con base en los estilos definidos en el instrumento original, manteniendo coherencia conceptual y adaptando el lenguaje al contexto de emprendimientos en etapa temprana.

Adicionalmente, se incluyeron cuatro preguntas orientadas a medir variables organizacionales clave que permitieran analizar la relación entre el estilo de liderazgo y los resultados empresariales. Estas preguntas recolectaron información sobre el crecimiento de ingresos de las organizaciones.

4.4 Introducción al análisis cuantitativo

Esta sección presenta el análisis cuantitativo realizado con base en las respuestas obtenidas a través de una encuesta estructurada aplicada a fundadores y líderes de emprendimientos en etapa temprana. El objetivo principal del análisis es identificar cómo varía el crecimiento de ingresos de los emprendimientos según el estilo de liderazgo predominante que ejercen sus líderes. Para ello, se diseñó una metodología de trabajo que incluyó la codificación de respuestas, la categorización de estilos, y la elaboración de distintas visualizaciones e indicadores estadísticos.

El instrumento de recolección consistió en un cuestionario que plantea diez situaciones hipotéticas relacionadas con el liderazgo en contextos organizacionales. En cada escenario, se ofrecían seis posibles respuestas, cada una correspondiente a un estilo de liderazgo previamente definido: transformacional, democrático, transaccional, paternalista, autocrático y laissez-faire. Los encuestados seleccionaron la opción que más se acercaba a cómo actuarían en dicha situación.

Una vez obtenidas las respuestas, se procedió a construir una matriz de codificación, en la cual se asignó a cada opción de respuesta una etiqueta que identificaba el estilo de liderazgo correspondiente. Posteriormente, se descargaron los datos desde Google Forms y se organizó una base de datos en Excel con una fila por cada encuestado y una columna por cada pregunta. En esta matriz, en lugar del texto completo de la respuesta, se reemplazó cada una por su letra correspondiente (A, B, C, etc.), y mediante fórmulas BUSCARX se tradujo cada respuesta al estilo que representaba.

A partir de esta estructura, se contó cuántas veces cada encuestado seleccionó cada estilo de liderazgo entre sus diez respuestas. Esto permitió determinar el estilo predominante por individuo, es decir, el estilo más frecuente entre sus elecciones. En los casos en que se presentaban empates, se mantuvo el primero por orden de aparición como criterio práctico, sin afectar la consistencia general del análisis.

Simultáneamente, se solicitó a cada encuestado indicar el crecimiento de ingresos que había experimentado su emprendimiento durante el último año, expresado como porcentaje. Este valor fue registrado como variable dependiente principal. Con esta información, se construyó una tabla que vinculaba a cada encuestado con su estilo de liderazgo predominante y su respectivo crecimiento porcentual de ingresos.

Una vez completado este proceso, se procedió a agrupar los datos y analizarlos desde distintas perspectivas. En primer lugar, se revisó la distribución de estilos de liderazgo en la muestra. Luego, se realizó un análisis comparativo entre estilos agrupados en dos grandes categorías: humanista (transformacional, democrático y paternalista) e instrumental (transaccional, autocrático y laissez-faire), siguiendo la clasificación propuesta por el director del trabajo. También se llevó a cabo un análisis individual por estilo específico para identificar diferencias de comportamiento en cuanto a crecimiento promedio, estabilidad y dispersión.

Para enriquecer el análisis se emplearon diversas herramientas estadísticas y gráficas: cálculo de promedios, conteo por estilo, medidas de dispersión, gráficos de barras, diagramas de caja y bigotes (boxplots), y mapas de calor. Estos recursos facilitaron la visualización de patrones, la identificación de tendencias y la detección de comportamientos atípicos o consistentes dentro de cada grupo.

Es importante aclarar que, debido al tamaño limitado de la muestra ($N = 58$), el análisis no pretende establecer relaciones causales ni generalizaciones universales. El enfoque es exploratorio e interpretativo, orientado a observar fenómenos emergentes y generar hipótesis plausibles sobre la influencia del liderazgo en el desempeño de emprendimientos.

En ese sentido, el análisis se enmarca en una lógica abductiva: se parte de una

hipótesis teórica (el liderazgo transformacional como predictor de mejores resultados), se confronta con los datos observados, y se generan interpretaciones a partir de las coincidencias, contradicciones o matices detectados.

5. Análisis de resultados

5.1 Soporte gráfico encuesta preguntas estilo de liderazgo

La siguiente sección presenta un análisis cuantitativo descriptivo general de los resultados obtenidos a través de un cuestionario estructurado, aplicado a 58 líderes de emprendimientos en etapa temprana en Colombia. El instrumento fue adaptado con fines académicos a partir del Leadership Style Quiz, desarrollado por Lisa-Maria Höber y publicado en Teamazing (2024), el cual plantea situaciones hipotéticas que permiten identificar el estilo de liderazgo predominante entre seis categorías: autocrático, democrático, transformacional, transaccional, laissez-faire y paternalista.



Figura 1

Figura 1.

Distribución de respuestas ante un cambio repentino en los requisitos del cliente.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta Estilos de Liderazgo (2025). Basado en el “Leadership Style Quiz” desarrollado por Lisa-Maria Höber y publicado por Teamazing (septiembre de 2024).

Los resultados de la **FIGURA 1** muestran que el 31% de los encuestados adoptaría un enfoque **democrático**, priorizando la consulta con el equipo incluso en momentos de urgencia. Esta tendencia sugiere que, en contextos de emprendimiento, los líderes valoran la inteligencia colectiva y la participación activa en la toma de decisiones, lo que puede fortalecer la cohesión interna y la adaptabilidad del equipo. Esta preferencia coincide con lo planteado por Northouse (2021), quien afirma que los líderes democráticos generan mayor compromiso, responsabilidad compartida y creatividad, especialmente en entornos donde la flexibilidad y el aprendizaje son claves.

Por su parte, el liderazgo **paternalista** (22.%) aparece como la segunda opción más frecuente, lo que refleja una inclinación hacia un estilo directivo pero protector, donde el líder actúa con autoridad, aunque mostrando cuidado hacia el equipo (Sánchez Manchola, 2008). Estilos como el autocrático, laissez-faire y transformacional obtuvieron respuestas menores (alrededor del 10% cada uno), lo que podría indicar que en situaciones de urgencia, los líderes prefieren estrategias participativas o que combinen dirección con comunicación, antes que imposición o pasividad.

Este resultado muestra que, ante escenarios de cambio y urgencia, los líderes encuestados tienden a priorizar la participación del equipo en la toma de decisiones, lo cual puede interpretarse como una preferencia por modelos de liderazgo orientados a la colaboración y al diálogo (Skogstad et al., 2007).

Su equipo tiene mucha experiencia y no requiere mucha supervisión. ¿Cómo lo lidera?



- Me enfocaré en empoderarlos para que desafíen los límites e innoven 27.6%
- Les daré espacio, pero me aseguraré de que sepan que estoy disponible para apoyarlos 24.1%
- Los involucraré activamente en la toma de decisiones, sabiendo que su experiencia puede ayudar 27.6%
- Les dejaré manejar todo, confiando completamente en su experiencia sin intervenir 12.1%
- Aun así revisaré periódicamente y tomaré decisiones críticas si es necesario 8.6%
- Les daré autonomía pero mantendré reglas claras y recompensas por resultados 0.0%

Figura 2

Figura 2

Distribución de respuestas ante un equipo con alta experiencia y baja necesidad de supervisión.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta Estilos de Liderazgo (2025). Basado en el “Leadership Style Quiz” desarrollado por Lisa-Maria Höber y publicado por Teamazing (septiembre de 2024).

Ante un escenario donde el equipo cuenta con alta experiencia y autonomía, la mayoría de los encuestados optó por un enfoque **transformacional** (27.6%) en la **FIGURA 2**, que prioriza el empoderamiento, la innovación y la construcción de una cultura de mejora continua. Esta preferencia sugiere que, en contextos emprendedores, muchos líderes valoran la capacidad técnica de sus colaboradores y también su potencial para contribuir estratégicamente al crecimiento del negocio.

En segundo lugar se encuentra el estilo **democrático** (también con 27.6%), seguido por el paternalista (24.1%), lo cual refuerza la tendencia observada hacia estilos de liderazgo que promueven la confianza, la participación activa y el acompañamiento cercano sin control excesivo. En contraste, estilos como el autocrático (8.6%) o el laissez-faire (12.1%) fueron los menos seleccionados, lo que podría interpretarse como un rechazo tanto a la intervención rígida como a la ausencia de liderazgo según Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland y Hetland (2007).

Estos resultados son consistentes con lo propuesto por autores como Northouse (2021), quien señala que los estilos transformacional y democrático tienden a generar mayor compromiso y creatividad cuando los equipos poseen alta competencia. Asimismo, la literatura sobre emprendimiento indica que, en las primeras etapas del negocio, los equipos reducidos requieren líderes capaces de inspirar y canalizar el talento colectivo, en lugar de imponer o delegar en exceso (Bass & Riggio, 2006).

En este sentido, aunque la pregunta se centra en una situación puntual, permite observar una inclinación general hacia liderazgos que equilibran dirección estratégica con autonomía y visión compartida, lo cual es particularmente relevante en ambientes altamente dinámicos como los emprendimientos en etapa temprana (Northouse, 2021).

Un miembro del equipo está teniendo un bajo desempeño y su actitud afecta a los demás. ¿Cuál es su enfoque?



- Le explicaré claramente qué debe hacer para cumplir con las expectativas y estándares 6.9
- Dejaré que el miembro del equipo lo resuelva por su cuenta, confiando en su juicio 1.7
- Tendré una conversación seria, estableceré expectativas claras de desempeño 15.5
- Hablaré con todo el equipo para explorar formas en las que podamos apoyar a la persona 15.5
- Hablaré con él en privado, ofreciéndole apoyo para mejorar su rendimiento 56.9
- Intentaré inspirarlo reavivando su pasión por el proyecto 3.4

Figura 3

Figura 3

Distribución de respuestas ante un bajo desempeño y actitud negativa de un miembro del equipo.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta Estilos de Liderazgo (2025). Basado en el "Leadership Style Quiz" desarrollado por Lisa-Maria Höber y publicado por Teamazing (septiembre de 2024).

En la **FIGURA 3**, más de la mitad de los encuestados (56.9%) eligieron una respuesta alineada con el liderazgo **transformacional**, dejando en evidencia una clara preferencia por abordar el bajo desempeño desde una perspectiva motivacional y de propósito. Este enfoque está centrado en reavivar la conexión emocional del colaborador con el proyecto, en lugar de aplicar únicamente medidas correctivas o sancionatorias. Esta tendencia refleja una visión de liderazgo centrada en el desarrollo humano, la empatía y el compromiso a largo plazo, principios fundamentales del liderazgo transformacional según Bass y Riggio (2006).

En segundo lugar, se encuentran en empate el liderazgo paternalista (15.5%) y el democrático (15.5%), lo cual sugiere que también existe un grupo significativo de líderes que prefieren intervenir de manera cercana o involucrar al equipo en soluciones colaborativas. En cambio, estilos más directivos o pasivos como el autocrático (6.9%), transaccional (3.4%) o laissez-faire (1.7%) fueron los menos seleccionados, indicando que no son percibidos como efectivos en el manejo de situaciones interpersonales delicadas dentro de un equipo.

Estos resultados son coherentes con lo que plantea Northouse (2021), al indicar que los líderes transformacionales inspiran cambios en el comportamiento de sus colaboradores

mediante una visión compartida y valores organizacionales claros, en lugar de recurrir al castigo o la supervisión constante. En contextos de emprendimiento, donde los vínculos personales y el sentido del propósito suelen ser más fuertes que en grandes corporaciones, este tipo de liderazgo puede resultar especialmente efectivo para conservar talento y mantener la cohesión del equipo.

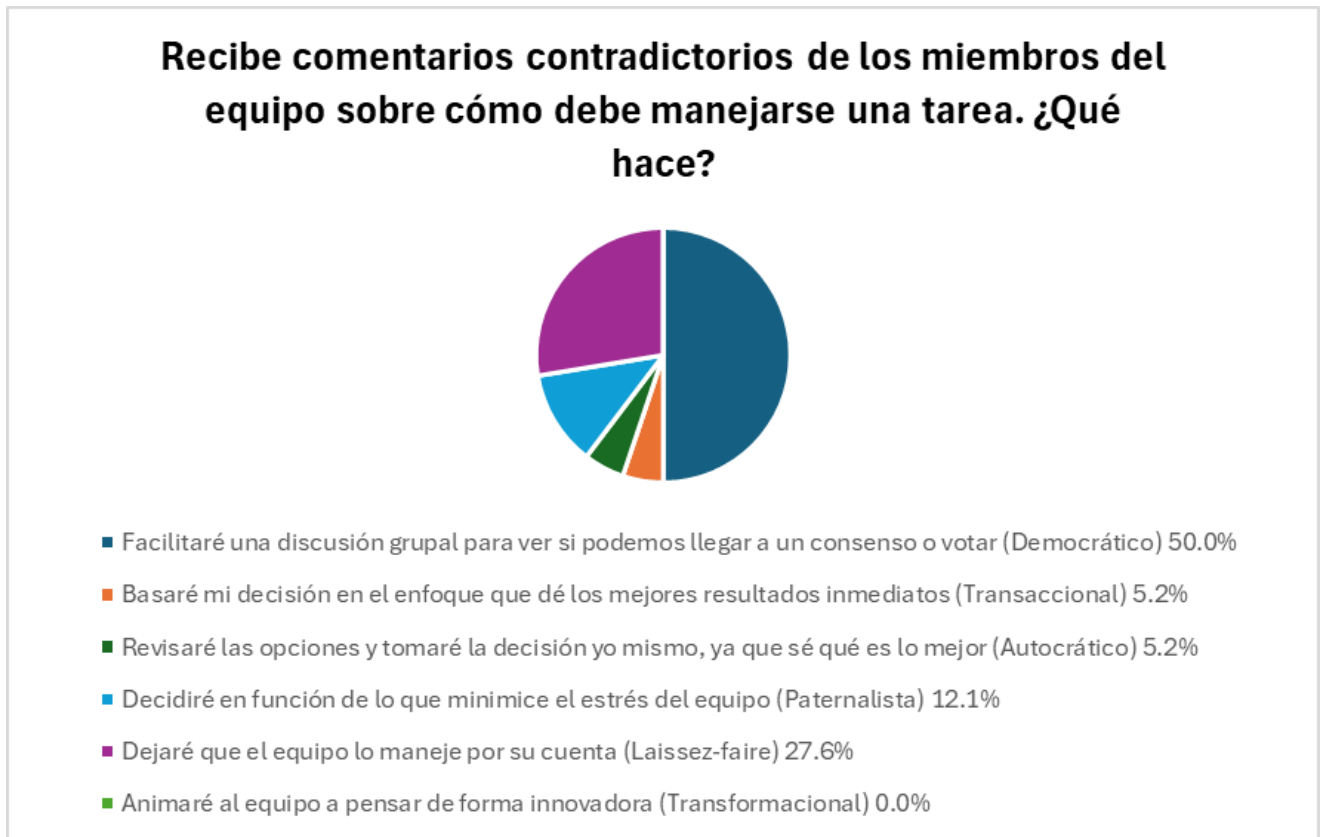


Figura 4

Figura 4

Distribución de respuestas ante comentarios contradictorios sobre cómo manejar una tarea. Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta Estilos de Liderazgo (2025). Basado en el “Leadership Style Quiz” desarrollado por Lisa-Maria Höber y publicado por Teamazing (septiembre de 2024).

La mitad de los participantes (50.0%) seleccionó una respuesta alineada con el liderazgo **democrático** en la **FIGURA 4**, lo que refuerza el patrón observado en preguntas anteriores: una fuerte preferencia por métodos de toma de decisiones basados en la colaboración, la apertura al diálogo y la búsqueda de consensos según lo planteado por Walker (2006).

El segundo estilo más elegido fue el transformacional (27.6%), lo que sugiere que una parte significativa de los líderes no solo busca consenso, sino que intenta aprovechar estas diferencias para estimular la creatividad y generar soluciones con visión estratégica, teniendo en cuenta el trabajo de Yuki (2013).

Por otro lado, estilos más directivos como el autocrático (5.2%) o el transaccional (3.4%) fueron menos seleccionados, lo que confirma el bajo atractivo de las decisiones unilaterales o puramente orientadas a resultados inmediatos en este tipo de contextos. El estilo paternalista (12.1%) también obtuvo respuestas, reflejando una minoría que prefiere tomar decisiones con un enfoque protector, coincidiendo con lo señalado por Yuki (2013).

Se puede concluir que este resultado refleja una orientación predominante hacia estilos participativos y de largo plazo, en lugar de estilos centrados únicamente en eficiencia o control. Aunque no se establecen relaciones directas con resultados organizacionales, sí se evidencia una inclinación por prácticas de liderazgo que favorecen el pensamiento colectivo y la adaptabilidad frente a la ambigüedad.



Figura 5

Figura 5

Distribución de respuestas ante una reestructuración organizacional y ansiedad del equipo. Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta *Estilos de Liderazgo* (2025). Basado en el “Leadership Style Quiz” desarrollado por Lisa-Maria Höber y publicado por Teamazing

(septiembre de 2024).

En la **FIGURA 5**, más de la mitad de los encuestados (51.7%) respondieron con una opción alineada con el liderazgo **transformacional**, lo cual revela una fuerte orientación

hacia el manejo emocional del cambio a través de la inspiración, el propósito compartido y una visión positiva del futuro. Este resultado resalta la importancia del carisma y la comunicación motivacional como herramientas fundamentales en momentos de incertidumbre organizacional. Según Bass y Riggio (2006), el liderazgo transformacional es especialmente útil en contextos de crisis, ya que permite convertir la ansiedad colectiva en compromiso hacia la superación.

El segundo estilo más seleccionado fue el paternalista (25.9%), que también busca gestionar las emociones del equipo, aunque desde una lógica más protectora que aspiracional. Según el trabajo de Sánchez Manchola (2008), esta elección sugiere que muchos líderes no solo quieren inspirar, sino también generar seguridad personal en sus colaboradores durante procesos de cambio. En contraste, el estilo laissez-faire (3.4%) fue el menos elegido, lo que refuerza la idea de Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland y Hetland (2007) de que en tiempos de reestructuración, se espera un liderazgo activo y cercano.

Cabe destacar que estilos como el democrático (13.8%) o el transaccional (3.4%) tuvieron menor representación, esto se puede dar porque, aunque son útiles en condiciones normales, en contextos de alta ansiedad pueden percibirse como insuficientes si no van acompañados de contención emocional o visión clara (Odumeru & Ifeanyi, 2013).

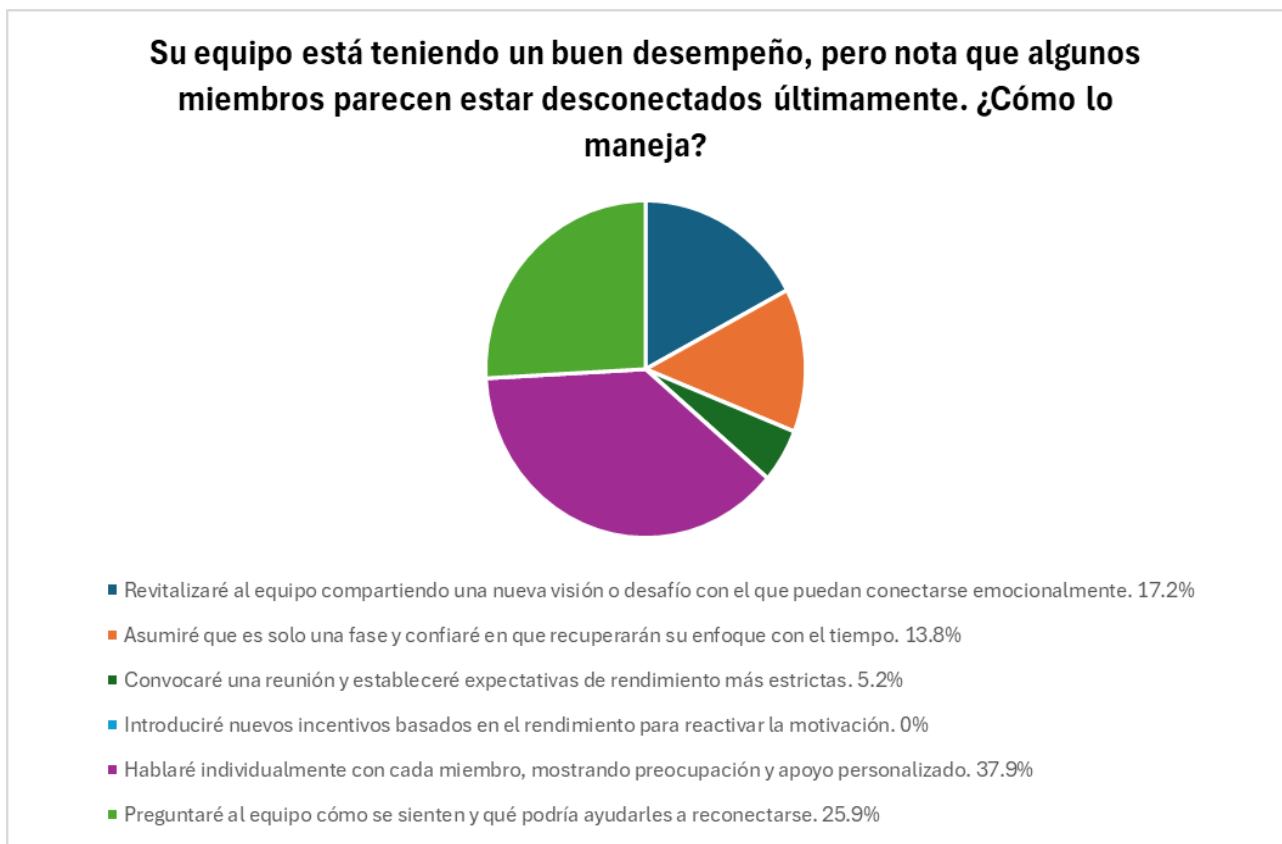


Figura 6

Figura 6
Distribución de respuestas ante señales de desconexión dentro de un equipo con buen desempeño. Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta Estilos de Liderazgo

(2025). Basado en el “Leadership Style Quiz” desarrollado por Lisa-Maria Höber y publicado por Teamazing (septiembre de 2024).

La mayoría de los encuestados (37.9%) eligió una respuesta asociada al liderazgo **paternalista** en la **FIGURA 6**, lo que indica una fuerte preferencia por un enfoque centrado en la atención personalizada y la preocupación genuina por el bienestar emocional del equipo. Este estilo, aunque jerárquico, combina autoridad con una relación cercana y protectora, y ha sido descrito por Pellegrini y Scandura (2008) como efectivo en contextos donde los lazos interpersonales y la confianza son esenciales para mantener la cohesión del grupo.

El segundo estilo más representado fue el transformacional (25.9%), que también busca reconectar emocionalmente al equipo, pero desde la inspiración y el propósito compartido. Esto refuerza una tendencia ya observada por Ensley, Hmieleski y Pearce (2006): los líderes emprendedores en etapa temprana tienden a preferir estrategias que apelan a lo emocional antes que al control o la supervisión estricta. En menor medida, estilos como el democrático (13.8%) y el autocrático (5.2%) también fueron seleccionados, mientras que el laissez-faire (0%) no fue elegido por ningún encuestado.

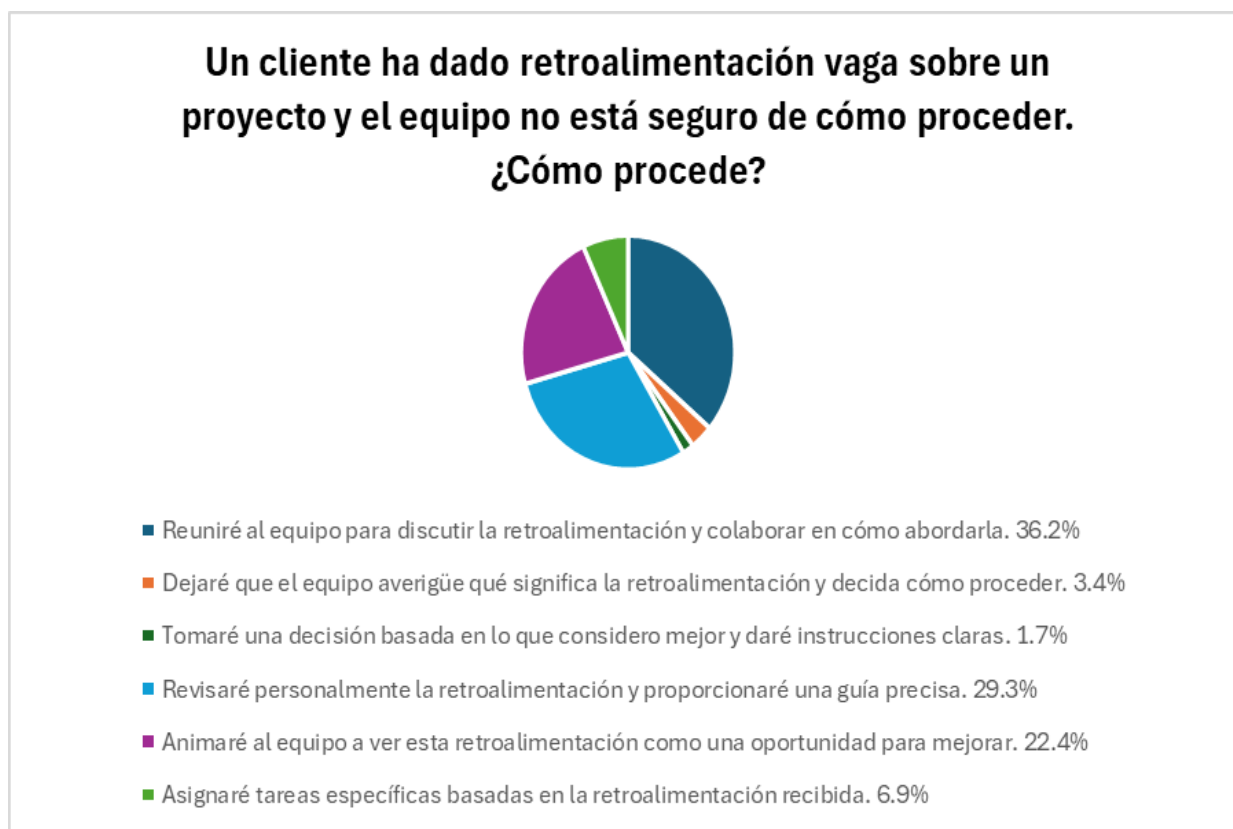


Figura 7

Figura 7

Distribución de respuestas ante retroalimentación ambigua por parte del cliente.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta Estilos de Liderazgo (2025). Basado en el “Leadership Style Quiz” desarrollado por Lisa-Maria Höber y publicado por Teamazing (septiembre de 2024).

En la **FIGURA 7**, el estilo **democrático** fue el más elegido por los encuestados (36.2%), lo que evidencia una fuerte preferencia por abordar la ambigüedad mediante la colaboración, el análisis conjunto y la participación del equipo. Esta elección indica que los líderes en contextos emprendedores valoran la inteligencia colectiva, especialmente cuando enfrentan incertidumbre externa, como retroalimentación ambigua de un cliente. Northouse (2021) destaca que este tipo de liderazgo no solo fortalece la cohesión del equipo, sino que también mejora la calidad de las decisiones en entornos complejos.

El segundo estilo más frecuente fue el paternalista (29.3%), lo que según Farh y Cheng (2020), indica que una parte significativa de los líderes prefiere asumir la responsabilidad de interpretar la ambigüedad y ofrecer orientación clara, pero desde una posición de cuidado y protección hacia el equipo. Le sigue el liderazgo transformacional (22.4%), que interpreta la ambigüedad como una oportunidad de crecimiento y creatividad, actitud fundamental para la innovación continua en emprendimientos (Bass & Riggio, 2006).

Por otro lado, el estilo *laissez-faire* (1.7%) tuvo escasa acogida, lo que refuerza la tendencia observada en los análisis anteriores: los líderes encuestados prefieren actuar, orientar o involucrar al equipo antes que adoptar una postura de no intervención. Lo mismo ocurre con el estilo transaccional (3.4%), cuya lógica de tareas y recompensas parece menos efectiva ante situaciones que requieren interpretación estratégica más que ejecución mecánica (Jensen, Lowe, & Heck, 2020).

Un miembro clave del equipo quiere dejar la empresa por un trabajo mejor remunerado, pero es vital para el éxito de su proyecto. ¿Cómo maneja la situación?



- Le ofreceré una contraoferta con bonificaciones u otras recompensas para que se quede. 17.2%
- Intentaré convencerlo hablándole de la visión a largo plazo del proyecto y cómo él o ella encaja en ella. 24.1%
- Involucraré al equipo en una discusión sobre cómo podríamos abordar la situación juntos. 3.4%
- Tendré una conversación sincera para comprender sus razones para irse e intentar negociar su permanencia. 41.4%
- Le permitiré tomar su propia decisión sin intervenir, aunque lamente su salida. 10.3%
- Le recordaré sus obligaciones con el equipo y el compromiso asumido. 3.4%

Figura 8

Figura 8

Estilos de liderazgo ante la posible salida de un miembro clave del equipo

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta *Estilos de Liderazgo* (2025). Basado en el “Leadership Style Quiz” desarrollado por Lisa-Maria Höber y publicado por Teamazing (septiembre de 2024).

La mayoría de los encuestados (41.4%) eligió un enfoque alineado con el liderazgo **paternalista** en la **FIGURA 8**, reflejando una tendencia a manejar este tipo de situaciones críticas a través del diálogo directo, el entendimiento empático y la negociación basada en relaciones de confianza. Este estilo, caracterizado por una autoridad protectora, busca equilibrar el compromiso organizacional con el bienestar individual del colaborador (Pellegrini & Scandura, 2008).

El segundo estilo más frecuente fue el transformacional (24.1%), lo cual indica que muchos líderes también ven en esta situación una oportunidad para reforzar el sentido de propósito y alinear al colaborador con la visión a largo plazo del proyecto. Esta elección es coherente con la literatura de Bass y Riggio (2006), que asocia este tipo de liderazgo con la retención de talento a través de la inspiración y el reconocimiento de la contribución individual al impacto colectivo.

El estilo *laissez-faire* (10.3%) tuvo una representación baja, lo cual según Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland y Hetland (2007), sugiere que la mayoría de los líderes no optaría por una postura pasiva en una situación que puede comprometer directamente la sostenibilidad del proyecto.

Este resultado refuerza el patrón observado en preguntas anteriores: los líderes emprendedores tienden a priorizar estilos relacionales que combinan dirección con cercanía emocional, evitando enfoques autoritarios o desvinculados. En situaciones de alta sensibilidad organizacional, como la posible pérdida de un talento clave, el liderazgo paternalista y transformacional se posicionan como las alternativas más valoradas (Sánchez Manchola, 2008).

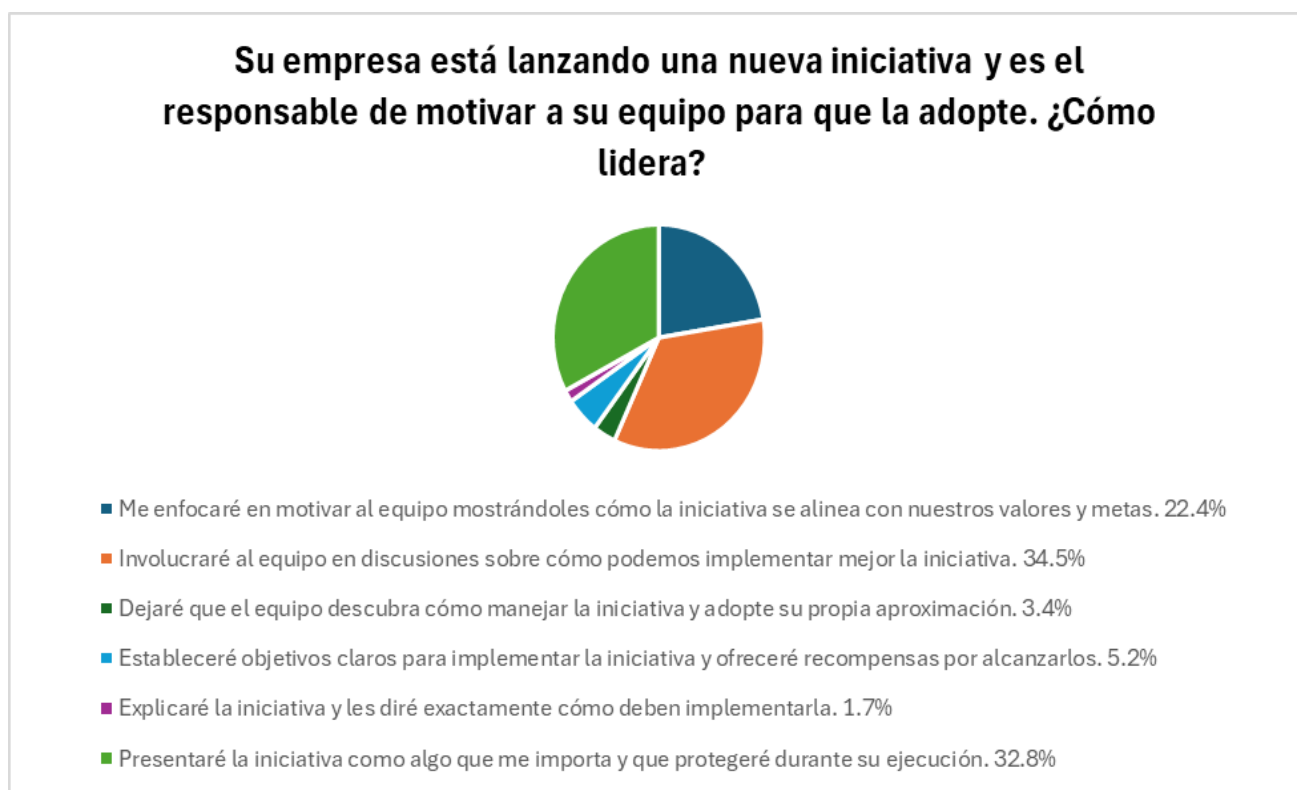


Figura 9

Figura 9

Estilos de liderazgo frente al lanzamiento de una nueva iniciativa

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta Estilos de Liderazgo (2025). Basado en el "Leadership Style Quiz" desarrollado por Lisa-Maria Höber y publicado por Teamazing (septiembre de 2024).

En la **FIGURA 9**, los resultados muestran que los líderes encuestados prefieren motivar a sus equipos para adoptar una nueva iniciativa a través de enfoques participativos y motivacionales. El liderazgo **democrático** fue el más elegido (34.5%), lo que según Rajharia, Sharma, Sharma y Sumaiya (2022), sugiere que muchos emprendedores en etapa temprana confían en el valor del compromiso colectivo para implementar el cambio.

Muy cerca en frecuencia se encuentra el liderazgo **transformacional** (32.8%), lo cual indica una segunda gran tendencia: inspirar al equipo mostrando cómo la nueva iniciativa se alinea con la visión de la empresa y los valores compartidos. Este tipo de liderazgo ha sido ampliamente asociado con la

capacidad de movilizar al equipo hacia el cambio y fomentar la innovación (Bass & Riggio, 2006), lo que resulta crucial en contextos de

emprendimiento donde las nuevas ideas son frecuentes y necesitan aceptación rápida.

Los estilos con menor frecuencia fueron el laissez-faire (3.4%), el autocrático (1.7%) y el paternalista (3.4%). Esto refleja un rechazo generalizado a enfoques que implican ya sea falta de dirección, imposición unidireccional o control protector, y refuerza la preferencia por estilos que equilibran estructura con autonomía y propósito compartido (Skogstad et al., 2007).

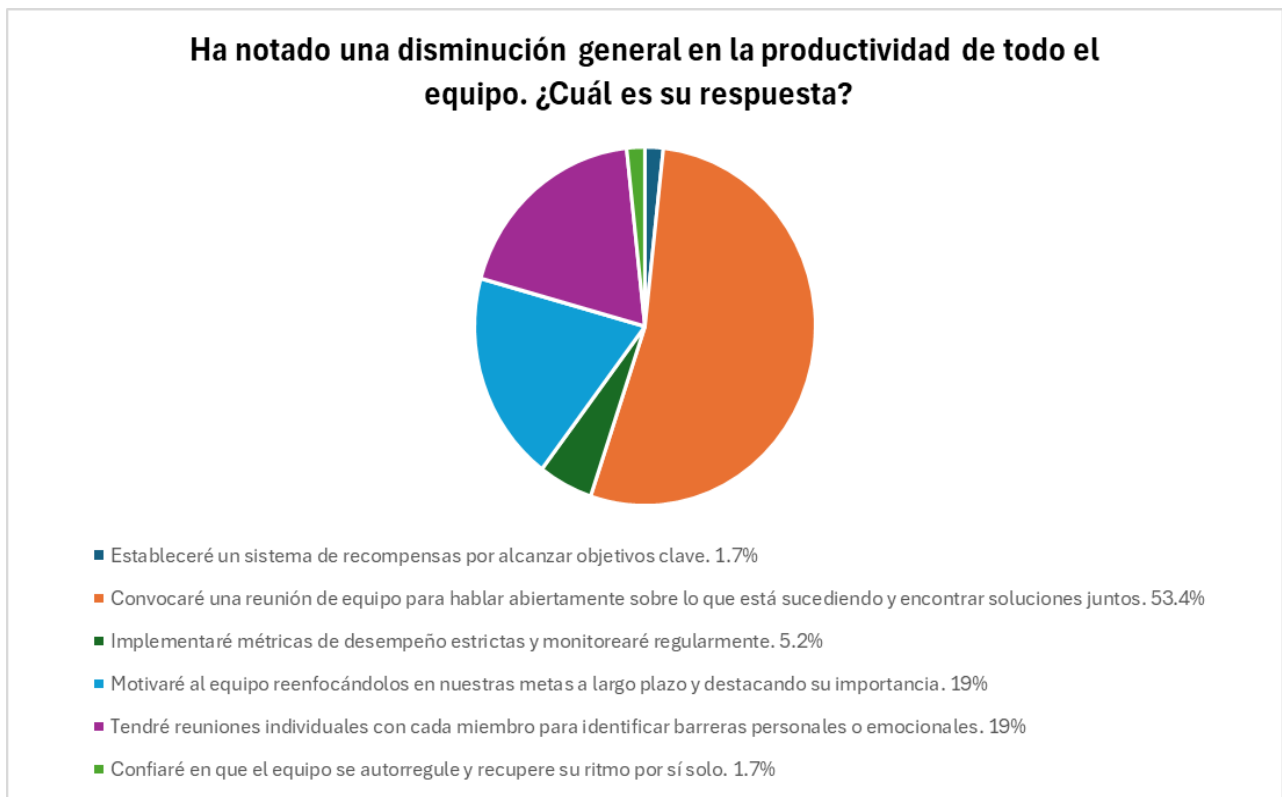


Figura 10

Figura 10

Distribución de respuestas ante una disminución general en la productividad del equipo.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta *Estilos de Liderazgo* (2025). Basado en el *Leadership Style Quiz*, desarrollado por Lisa-Maria Höber y publicado por Teamazing (septiembre de 2024).

Más de la mitad de los encuestados (53.4%) prefirieron una estrategia de liderazgo **democrático** en la **FIGURA 10**, optando por convocar una reunión abierta con el equipo para abordar las causas de la baja productividad de forma colectiva. Esta respuesta refuerza un patrón claro a lo largo de los diez escenarios: los líderes emprendedores en etapa temprana favorecen la transparencia, el diálogo y la construcción de soluciones en conjunto. Según Yukl (2013), el liderazgo democrático resulta especialmente efectivo para fomentar el sentido de pertenencia y corresponsabilidad dentro de los

equipos, elementos críticos en estructuras organizacionales jóvenes y flexibles.

Con el mismo valor, en segundo lugar con 19% cada uno, se encuentran los estilos transformacional y paternalista. Ambos comparten una orientación emocional hacia la motivación del equipo, pero lo hacen desde ángulos distintos: mientras el transformacional busca inspirar y conectar con una visión común (Bass & Riggio, 2006), el paternalista lo hace desde la atención individualizada y el apoyo cercano (Pellegrini & Scandura, 2008).

Los estilos autocráticos, transaccional y laissez-faire fueron elegidos por menos del 10% en total, lo que evidencia una baja preferencia por mecanismos de control rígido, incentivos aislados o ausencia de intervención en situaciones de bajo rendimiento general (Skogstad et al., 2007).

5.2 Comparación por categoría general: humanista vs. instrumental

Tras haber identificado el estilo de liderazgo predominante en cada caso, se procedió a una clasificación adicional de carácter binario. Con el objetivo de facilitar el análisis comparativo, los estilos específicos fueron agrupados en dos categorías generales:

- Liderazgo humanista, que incluye los estilos transformacional, democrático, paternalista y relacional.
- Liderazgo instrumental, que incluye los estilos transaccional, autocrático y laissez-faire.

La clasificación fue aplicada a los 58 casos analizados, y los resultados mostraron una marcada prevalencia de estilos humanistas entre los encuestados. En la **FIGURA 11** se presenta la distribución de frecuencia por categoría general de liderazgo.

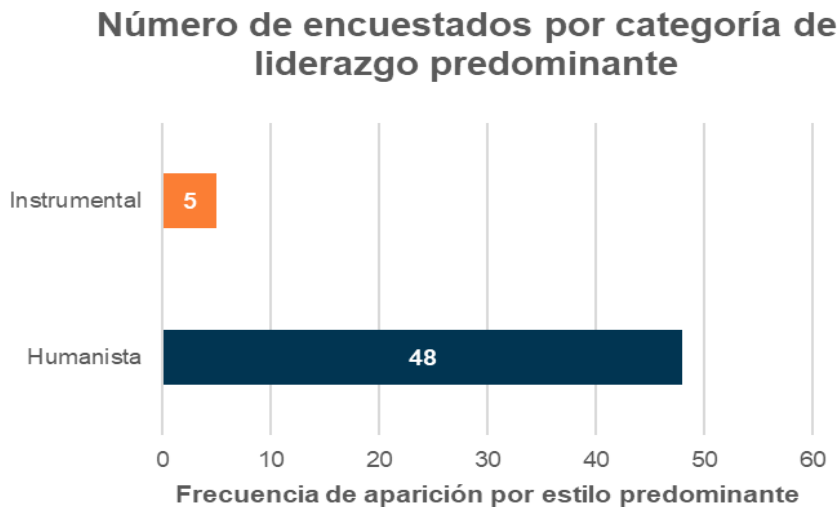


Figura 11

Figura 11

Número de encuestados por categoría de liderazgo predominante. Distribución de frecuencias agrupadas en categorías humanista e instrumental a partir de los estilos de liderazgo identificados en los 58 emprendimientos encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, 48 líderes (83 %) fueron clasificados dentro del enfoque humanista, frente a 5 casos (17 %) asociados al enfoque instrumental. Esta diferencia es significativa en términos de tendencias y percepciones predominantes entre líderes de emprendimientos en etapa temprana.

Esta desproporción representa una limitación importante para el análisis cuantitativo comparativo, ya que impide realizar inferencias sólidas o aplicar pruebas estadísticas paramétricas entre ambas categorías. Sin embargo, se optó por realizar un análisis exploratorio del crecimiento de ingresos reportado por los emprendimientos agrupados en cada una de estas categorías. A pesar de que el tamaño muestral del grupo instrumental es insuficiente para generalizar conclusiones, la comparación sirve como indicio ilustrativo del comportamiento observado.

En la **FIGURA 12**, se presenta un gráfico de barras que compara el crecimiento promedio de ingresos según la categoría de liderazgo. Los emprendimientos humanistas registraron un promedio de crecimiento del 22 %, mientras que los instrumentales alcanzaron un promedio del 37 %.

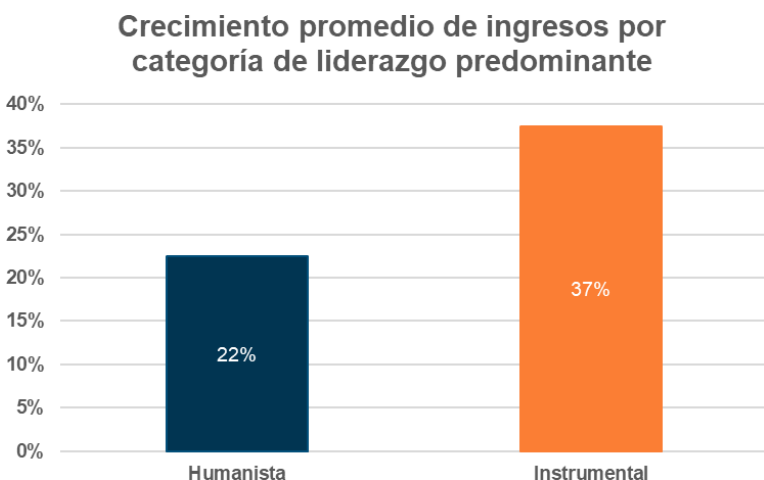


Figura 12

Figura 12

Crecimiento promedio de ingresos por categoría de liderazgo predominante. Comparación del incremento anual promedio de ingresos entre emprendimientos con liderazgo humanista (22 %) e instrumental (37 %), según la clasificación de estilos aplicada a los 58 casos encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

Aunque en términos numéricos el grupo instrumental presenta un crecimiento promedio superior, este dato debe interpretarse con suma cautela, ya que el tamaño de muestra correspondiente a dicha categoría es reducido y, por tanto, estadísticamente no representativo. En este contexto, el objetivo del análisis no es establecer relaciones concluyentes, sino ilustrar cómo se comportaron las respuestas dentro de los casos disponibles.

Más allá de la diferencia observada en los promedios, lo relevante es evidenciar la clara prevalencia de los estilos humanistas en la muestra analizada. Esta tendencia sugiere que los líderes de emprendimientos en etapa temprana tienden a adoptar enfoques más participativos, motivacionales y centrados en las personas.

Si bien el contraste con el enfoque instrumental no puede ser abordado desde un punto de vista estadístico, la comparación ofrece una base preliminar para formular hipótesis futuras. Estudios posteriores con muestras más amplias y equilibradas podrían explorar en mayor profundidad si estas preferencias estilísticas se correlacionan con resultados organizacionales como el crecimiento, la cohesión del equipo, o la sostenibilidad del negocio.

5.3 Distribución de estilos de liderazgo predominantes

Una vez finalizado el proceso de codificación y categorización de respuestas, se identificó el estilo de liderazgo predominante para cada uno de los encuestados. Como se explicó en la sección anterior, este estilo se definió como aquel que fue más recurrente entre las diez decisiones seleccionadas por cada participante en el cuestionario. En los escasos casos de empate, se utilizó como criterio de desempate el orden de aparición horizontal, seleccionando el primero que aparecía entre los estilos empatados.

Este procedimiento permitió construir una variable categórica para cada caso que representa el estilo de liderazgo predominante en la toma de decisiones. A partir de allí, se realizó un conteo agrupado por estilo, lo cual dio origen a una distribución de frecuencias que revela qué estilos son más comunes dentro de la muestra y cuáles se presentan de manera menos frecuente.

La **FIGURA 13** presenta la proporción de encuestados cuyo estilo de liderazgo predominante fue identificado como democrático, transformacional o transaccional, los únicos estilos que aparecieron con representación en la muestra.

Estilos de liderazgo predominantes entre los encuestados

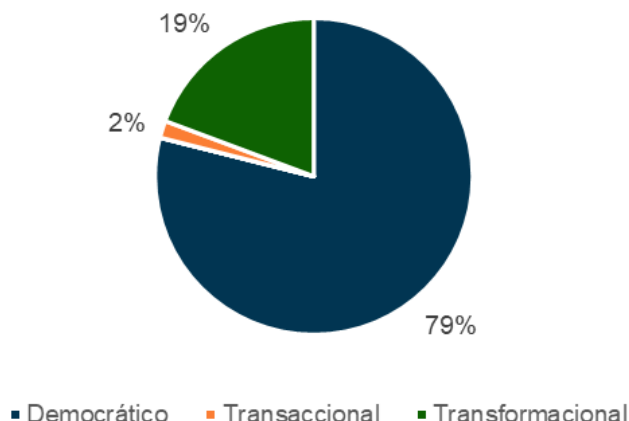


Figura 13

Figura 13

Estilos de liderazgo predominantes entre los encuestados. Distribución porcentual de estilos predominantes según las respuestas de 58 líderes de emprendimientos.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la **FIGURA 13**, el estilo democrático fue predominante en el 79 % de los encuestados, seguido por el estilo transformacional con el 19 %, y el estilo transaccional con apenas el 2 %. Los estilos paternalistas, autocrático y laissez-faire no fueron predominantes en ningún caso de la muestra; es decir, ninguno de los encuestados respondió de forma mayoritaria en concordancia con estos estilos, por lo que no aparecen representados en el gráfico.

Este hallazgo inicial indica una fuerte concentración hacia estilos de liderazgo humanistas, es decir, aquellos que priorizan la participación, la inspiración y la cercanía interpersonal por encima del control, la norma o la distancia jerárquica. El dominio del liderazgo democrático podría interpretarse como reflejo de una visión idealizada del rol del líder emprendedor, influida por discursos contemporáneos que valoran el consenso, la horizontalidad y la inteligencia emocional.

Sin embargo, esta concentración también limita el poder de análisis comparativo entre estilos. Dado que solo tres estilos obtuvieron representación como predominantes, las secciones posteriores del análisis se enfocarán particularmente en ellos, especialmente en el contraste entre su frecuencia y los resultados económicos que presentan.

Cabe anotar, además, que los estilos menos frecuentes no desaparecen del análisis. Como se mostrará en las siguientes secciones, muchos líderes que fueron clasificados como democráticos, transformacionales y transaccionales también seleccionaron respuestas correspondientes a estilos menos visibles. Esto refuerza la noción de que el liderazgo en entornos emprendedores es multifacético.

5.4 Análisis por estilo predominante

El análisis por estilo predominante permite identificar no solo qué enfoque de liderazgo declara cada encuestado como principal, sino también qué otros estilos están presentes en su ejercicio práctico del liderazgo. Para ello, se diseñó una matriz que cruza el estilo predominante declarado (filas) con la cantidad total de respuestas asociadas a cada uno de los estilos evaluados (columnas). Esto proporciona una perspectiva más matizada, al evidenciar la coexistencia de prácticas y la posible hibridación de enfoques. El gráfico con dicho análisis se puede encontrar en la **FIGURA 14**.

En el caso de los líderes que se identificaron con un estilo predominantemente democrático, se evidenció una fuerte presencia de otros estilos. Por ejemplo, registraron 75 respuestas asociadas al estilo transformacional, 48 al paternalista, 37 al transaccional y 33 al autocrático. Este comportamiento sugiere que, aunque estos líderes promueven la participación y la toma de decisiones compartidas, también recurren de manera significativa a otros enfoques, como la motivación por ideales (transformacional) o el establecimiento de recompensas y controles (transaccional). La presencia del paternalismo, además, refuerza la idea de un liderazgo que busca el bienestar del grupo, aunque con cierta verticalidad en la relación.

Los líderes que señalaron al estilo transformacional como predominante también mostraron respuestas asociadas a otras categorías. En concreto, se registraron 47 respuestas democráticas, 13 transaccionales, 11 paternalistas y 4 relacionales. Esta combinación sugiere que el liderazgo transformacional se ejerce no de forma aislada, sino sobre una base participativa y emocionalmente conectada. El estilo transformacional aparece así como uno de los más híbridos, compatible tanto con la participación horizontal como con ciertos esquemas de recompensa estructurada. Este resultado es coherente con lo propuesto por la literatura sobre liderazgo en entornos de innovación, donde se valora tanto la visión de largo plazo como la capacidad de inspirar y conectar con el equipo.

Por otro lado, el estilo transaccional, que solo fue el que tuvo una menor cantidad de respuestas registradas, aparece como el menos flexible en cuanto a hibridación. Sus valores en otras columnas son muy bajos: apenas 2 respuestas asociadas al estilo democrático, 2 al autocrático, 2 al laissez-faire y 1 al transformacional. Esta limitada combinación puede estar reflejando una visión más rígida del liderazgo, basada en el cumplimiento de tareas y la recompensa por objetivos, sin tanta apertura a la participación, la emocionalidad o la adaptabilidad.

En conjunto, esta matriz de frecuencias permite concluir que el liderazgo declarado como predominante no se ejerce de forma aislada. Por el contrario, los líderes tienden a incorporar prácticas de otros estilos, con mayor o menor intensidad según su enfoque principal. Esto evidencia que el liderazgo en contextos emprendedores tiende a ser situacional y multifacético. La fuerte presencia de elementos transformacionales en estilos democráticos, y viceversa, sugiere que estas combinaciones son especialmente efectivas o al menos percibidas como necesarias por quienes lideran en entornos de incertidumbre y crecimiento.

Estilo predominante	D	A	LF	P	R	TR	T
D	218	33	12	48	27	37	75
TR	2	2	2	1	0	2	1
T	47	4	2	11	4	13	29

Figura 14

Figura 10

Figura 14

Distribución de respuestas asociadas a cada estilo de liderazgo (democrático, autocrático, laissez-faire, paternalista, relacional, transaccional y transformacional), según el estilo predominante declarado por los líderes encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

5.5. Crecimiento por estilo predominante (boxplot)

Para complementar el análisis descriptivo, se construyó un diagrama de caja y bigotes (boxplot) que permite observar de forma visual la distribución del crecimiento porcentual de ingresos según el estilo de liderazgo predominante declarado por los encuestados. Esta herramienta estadística resulta útil para identificar la mediana, los cuartiles, los rangos intercuartílicos, los valores extremos y la posible presencia de valores atípicos (outliers) en cada grupo de estilo.

La **Figura 15** permite distinguir diferencias relevantes en términos de dispersión y comportamiento general. Por ejemplo, el grupo de líderes con estilo democrático (45 observaciones) presenta la mayor dispersión, con valores que van desde crecimientos negativos cercanos al -30% hasta valores superiores al 150%. Esta amplitud sugiere que, si bien algunos líderes democráticos lograron crecimientos muy altos, otros experimentaron caídas significativas en sus ingresos, lo que indica una variabilidad considerable dentro de este estilo.

En contraste, el grupo transformacional, con 11 observaciones, muestra una distribución más concentrada, con la mayoría de sus valores en un rango positivo y sin presencia de valores extremos tan pronunciados. Esto sugiere una mayor consistencia en el rendimiento de este estilo, aunque con un crecimiento medio más moderado en comparación con los extremos del estilo democrático.

El grupo transaccional, con 2 observaciones, presenta un comportamiento particular: su mediana de crecimiento es superior a la del estilo transformacional, pero la falta de amplitud en los datos no permite extraer conclusiones concluyentes. Esta limitación vuelve a enfatizar la necesidad de cautela en la interpretación de resultados basados en estilos con escasa representación.

Es importante señalar que estas diferencias en la cantidad de observaciones por grupo limitan la comparabilidad estadística directa. La desproporción en el número de respuestas puede distorsionar la interpretación de los resultados, dado que los estilos con menor representación están más expuestos a ser influenciados por casos extremos. Por tanto, aunque el gráfico ofrece una visualización útil de las tendencias generales, los hallazgos deben considerarse exploratorios y no concluyentes, especialmente en lo que respecta a la superioridad o efectividad de un estilo de liderazgo sobre otro en términos de crecimiento económico.

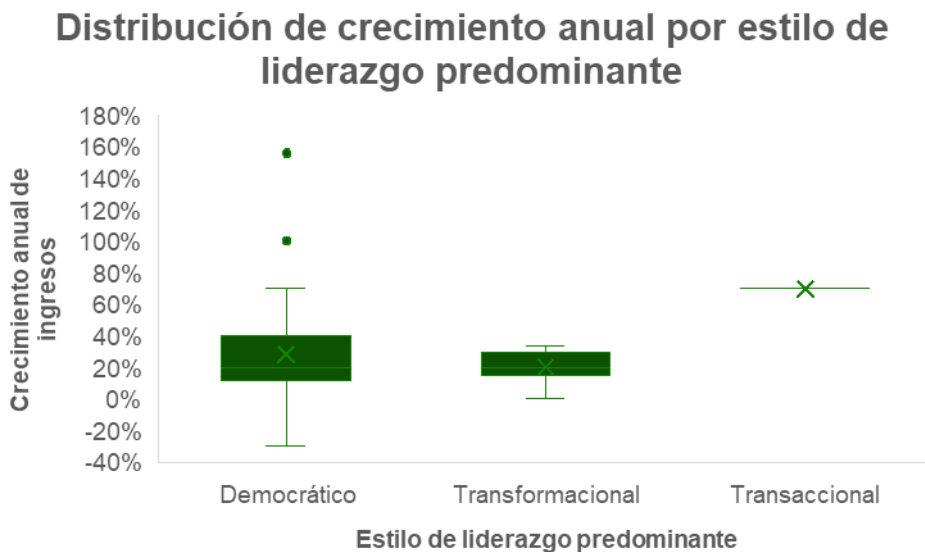


Figura 15

Figura 11

Figura 15

Distribución de crecimiento anual por estilo de liderazgo predominante. Representación de los rangos, medianas y valores atípicos del crecimiento anual de ingresos (%) según los estilos de liderazgo identificados en 58 líderes de emprendimientos.

Fuente: Elaboración propia.

6. Conclusiones

6.1 Análisis cualitativo

El análisis cualitativo permitió construir una base conceptual sólida sobre los estilos de liderazgo aplicables a emprendimientos en etapa temprana, integrando aportes de la literatura clásica y contemporánea. A partir de esta revisión, se logró establecer una clasificación funcional en seis estilos: transformacional, democrático, transaccional, paternalista, autocrático y laissez-faire. Este ejercicio no solo sirvió para fundamentar teóricamente el cuestionario aplicado posteriormente, sino también para posicionar esta investigación dentro de un debate más amplio sobre la naturaleza del liderazgo en contextos emergentes.

Desde una perspectiva metodológica, esta fase cualitativa se desarrolló mediante una revisión sistemática y comparativa de literatura académica y recursos especializados en liderazgo, emprendimiento y gestión organizacional. Se consultaron autores clásicos y contemporáneos para identificar, caracterizar y delimitar los distintos enfoques teóricos del liderazgo, lo cual permitió construir una matriz conceptual clara y coherente que dio lugar a la estructura del instrumento de medición.

Uno de los principales aportes del análisis fue la distinción entre estilos de liderazgo

humanistas e instrumentales, una dicotomía que emerge de forma consistente en la literatura. Los estilos humanistas —como el transformacional, el democrático y el paternalista— se caracterizan por priorizar la dimensión relacional del liderazgo. En estos enfoques, el líder actúa como facilitador, motivador o figura cercana, promoviendo la participación, el desarrollo personal del equipo y la construcción de sentido compartido. Son estilos que, según diversos autores, tienden a fomentar climas organizacionales más cohesionados, innovadores y emocionalmente sostenibles, aspectos particularmente valiosos en emprendimientos donde el capital humano es limitado pero determinante.

En contraste, los estilos instrumentales —como el transaccional, el autocrático y el laissez-faire— se centran en la eficiencia, el control, la delegación o incluso la indiferencia estructural. La literatura los asocia con modelos más jerárquicos o rígidos, donde la relación con el equipo se define por el cumplimiento de tareas, recompensas o sanciones. Aunque estos estilos han sido tradicionalmente criticados en los entornos creativos o de innovación, varios estudios señalan que pueden ser funcionales en etapas iniciales, donde la necesidad de orden, velocidad de ejecución y claridad en los roles puede ser prioritaria frente a la horizontalidad o la motivación intrínseca.

El análisis también permitió identificar que esta clasificación no es necesariamente excluyente. De hecho, muchos enfoques contemporáneos reconocen que el liderazgo efectivo suele ser situacional y dinámico, adaptándose al tipo de equipo, al momento del negocio y al entorno competitivo. En este sentido, el enfoque cualitativo permitió comprender que los líderes en emprendimientos no operan dentro de estilos puros, sino que muchas veces integran elementos de ambos polos —humanista e instrumental— en función de las demandas del contexto.

En suma, el análisis cualitativo no solo ofreció el andamiaje conceptual para la fase cuantitativa, sino que también evidenció la complejidad del liderazgo en entornos emprendedores. La revisión de la literatura mostró que los estilos humanistas suelen ser percibidos como más deseables o modernos, mientras que los instrumentales son vistos como funcionales pero potencialmente problemáticos a largo plazo. Sin embargo, la frontera entre ambos no es absoluta. Este hallazgo plantea un llamado a repensar el liderazgo no como un ideal normativo, sino como una práctica estratégica que requiere autoconciencia, adaptación y equilibrio entre personas, procesos y resultados.

6.2 Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo realizado permitió explorar de manera estructurada la relación entre los estilos de liderazgo predominantes en emprendimientos en etapa temprana y el crecimiento porcentual de ingresos en el último año. A través de una metodología que combinó categorización por escenarios hipotéticos, clasificación de respuestas por estilo y procesamiento estadístico, se identificaron patrones relevantes que aportan evidencia a una dimensión frecuentemente tratada de forma teórica en la literatura sobre liderazgo organizacional.

Los resultados revelan que, en esta muestra, los estilos de liderazgo de carácter relacional o humanista particularmente el democrático y el transformacional fueron

significativamente más frecuentes que aquellos catalogados como instrumentales o transaccionales en los emprendimientos en etapa temprana, lo cual concuerda con las tendencias actuales que priorizan la empatía, la comunicación abierta y el involucramiento del equipo. Sin embargo, el análisis también evidenció que una mayor popularidad no necesariamente se traduce en un mayor desempeño económico.

En términos de crecimiento de ingresos, los datos mostraron que algunos estilos menos representados, como el transaccional, registraron mayores medias de crecimiento. No obstante, el reducido tamaño muestral de ciertos estilos de liderazgo y la disparidad entre los grupos limitan considerablemente la posibilidad de extraer conclusiones estadísticas sólidas. Por tanto, aunque se observan tendencias interesantes, no fue posible establecer una relación concluyente entre estilo de liderazgo predominante y crecimiento económico anual. Este aspecto metodológico es importante para evitar sobre interpretaciones y para poner en contexto los hallazgos.

El uso de gráficos permitió complementar este enfoque cuantitativo con representaciones visuales que facilitaron identificar tanto patrones como inconsistencias dentro de los estilos. Lo anterior permitió observar la distribución de ingresos en cada categoría y la presencia de valores atípicos y aportó información sobre la coherencia interna de cada estilo, al mostrar cuántas respuestas asociadas a otros estilos aparecieron en los líderes que fueron clasificados bajo un predominante. Este último punto es clave, ya que pone en evidencia que los líderes no se comportan de manera puramente homogénea bajo un único estilo, sino que adoptan —consciente o inconscientemente— elementos de otros enfoques dependiendo del contexto.

Adicionalmente, la clasificación entre estilos humanistas e instrumentales permitió reflexionar sobre la tensión entre popularidad y efectividad. Aunque los estilos humanistas fueron más comunes, su relación con el crecimiento económico no fue directa ni concluyente. Esto plantea interrogantes valiosos para futuras investigaciones: ¿Es posible que los estilos relacionales aporten beneficios que no se reflejan de inmediato en los ingresos, como mayor cohesión o menor rotación? ¿Es sostenible el crecimiento promovido por estilos instrumentales a largo plazo?

En suma, esta sección no solo aporta datos relevantes sobre la práctica del liderazgo en emprendimientos, sino que también plantea una invitación a considerar el liderazgo como una práctica compleja y multifacética, influenciada tanto por convicciones personales como por las exigencias del entorno. Si bien la muestra y la naturaleza de los datos limitan las posibilidades de generalización, los hallazgos son valiosos como punto de partida para ampliar el debate sobre qué tipo de liderazgo es más conveniente en las etapas iniciales del desarrollo empresarial. Así, esta investigación contribuye a cerrar parcialmente una brecha entre el discurso idealista del liderazgo relacional y los indicadores concretos de desempeño económico en contextos emprendedores.

En términos generales, los hallazgos obtenidos no permiten confirmar la hipótesis general, que sostiene que los estilos de liderazgo ejercen un impacto significativo en los resultados organizacionales de los emprendimientos en etapa temprana, medidos por variables como el incremento de ingresos, satisfacción del cliente, retención de talento o levantamiento de

capital. Si bien esta investigación se centró exclusivamente en el crecimiento de ingresos como variable dependiente, los datos obtenidos no son suficientes para validar una relación concluyente entre el estilo de liderazgo predominante y dicho crecimiento. Esto se debe, en parte, a la marcada disparidad en el tamaño de los grupos: el liderazgo democrático representó el 79% de las respuestas, el transformacional el 19%, y el transaccional apenas el 2%, mientras que estilos como el paternalista, autocrático o laissez-faire no alcanzaron representación predominante en la muestra. Esta distribución limitó considerablemente la posibilidad de contrastar estadísticamente los distintos estilos entre sí.

Respecto a las hipótesis específicas, se observan resultados mixtos. La H1.1 y la H1.2 —que proponen asociaciones positivas entre los estilos transformacional y democrático con el crecimiento de ingresos— no pudieron confirmarse, ya que estos estilos, aunque ampliamente predominantes, no presentaron los mayores promedios de crecimiento. En contraste, el estilo transaccional (H1.3), que se planteaba como débil o neutro en su relación con el desempeño económico, fue el que mostró un mayor promedio de crecimiento porcentual. Las hipótesis H1.4, H1.5 y H1.6, correspondientes a estilos con baja o nula representación, no pudieron analizarse de manera cuantitativa. Por tanto, aunque el análisis reveló patrones y tensiones relevantes —como la aparente desconexión entre la popularidad de los estilos humanistas y su efectividad económica—, el tamaño y distribución de la muestra no permiten extraer afirmaciones categóricas sobre la validez empírica de las hipótesis planteadas.

6.3 Conclusión integrada respecto a las hipótesis

La presente investigación tuvo como objetivo analizar cómo distintos estilos de liderazgo impactan los resultados organizacionales en emprendimientos en etapa temprana, particularmente en términos de retención de talento, satisfacción del cliente, levantamiento de capital y crecimiento anual de ingresos. Al contrastar evidencia teórica con resultados cuantitativos, fue posible evaluar críticamente la hipótesis general y las hipótesis específicas planteadas al inicio del estudio.

La hipótesis general sostiene que los estilos de liderazgo ejercen un impacto significativo en los resultados organizacionales, entendiendo estos como la combinación de múltiples variables (retención, satisfacción del cliente, levantamiento de capital y crecimiento de ingresos). Desde la revisión cualitativa de literatura, esta hipótesis se encuentra ampliamente respaldada, ya que numerosos autores confirman que el estilo de liderazgo adoptado influye directamente en el clima organizacional, la productividad, la motivación del equipo y, en última instancia, en el rendimiento integral de las organizaciones. Sin embargo, en términos cuantitativos, esta investigación solo evaluó directamente la variable de crecimiento de ingresos, no permitiendo confirmar estadísticamente esta hipótesis en todas las dimensiones mencionadas.

Respecto a las hipótesis específicas, que se centraron exclusivamente en el crecimiento anual de ingresos, los resultados fueron heterogéneos:

- La hipótesis H1.1 (liderazgo transformacional) plantea, según la literatura, una

asociación positiva con el crecimiento de ingresos debido a su énfasis en motivación e innovación. No obstante, los datos cuantitativos mostraron resultados moderados y relativamente estables para este estilo, sin confirmación concluyente de una ventaja significativa frente a otros estilos. Por lo tanto, esta hipótesis se confirma parcialmente, validándose su potencial teórico, pero no su superioridad práctica en el corto plazo.

- La hipótesis H1.2 (liderazgo democrático) sugiere también un impacto positivo sobre el crecimiento, aunque la literatura advierte que el enfoque participativo puede demorar decisiones críticas. El análisis cuantitativo respaldó parcialmente esta afirmación, mostrando una alta dispersión en los resultados, con casos tanto de elevado crecimiento como de bajo desempeño, lo que sugiere que su eficacia depende significativamente del contexto organizacional. Además, aunque el estilo democrático predominó claramente, representando el 79% de los emprendimientos analizados, la limitada representación de empresas con otros estilos de liderazgo dificultó realizar comparaciones rigurosas, limitando así la posibilidad de establecer relaciones causales sólidas entre el estilo democrático y el crecimiento anual de ingresos. Esta limitación metodológica indica que, pese a su popularidad, el impacto del liderazgo democrático sobre el crecimiento económico en emprendimientos tempranos no es concluyente en esta investigación específica.
- La hipótesis H1.3 (liderazgo transaccional), presentada originalmente como neutra o limitada desde la perspectiva teórica, reveló inesperadamente el mayor promedio de crecimiento en los datos cuantitativos, aunque con una representación de solo el 2% de los encuestados. Este resultado contradice parcialmente lo sugerido por la literatura, destacando que bajo condiciones específicas el estilo transaccional podría impulsar significativamente los ingresos a corto plazo. Sin embargo, debido al reducido número de casos, la evidencia no es suficiente para establecer conclusiones firmes, por lo que esta hipótesis no es concluyente para efectos de generalización.
- Las hipótesis relacionadas con los estilos laissez-faire (H1.4), autocrático (H1.5) y paternalista (H1.6) no pudieron ser evaluadas adecuadamente en términos cuantitativos, dada su baja representación en la muestra obtenida. No obstante, la literatura revisada respalda que el liderazgo laissez-faire y autocrático generalmente presentan una asociación negativa o limitada con el desempeño económico en contextos emprendedores, mientras que el paternalista puede tener resultados positivos en ciertos contextos culturales específicos. Estas hipótesis se mantienen parcialmente confirmadas desde una perspectiva teórica, pero requieren validación empírica adicional.

En síntesis, la integración del análisis cualitativo y cuantitativo permite concluir que, aunque la hipótesis general cuenta con fuerte respaldo teórico en cuanto al impacto integral del liderazgo sobre resultados organizacionales, esta investigación específica no pudo validarla completamente en términos cuantitativos. Las hipótesis específicas relativas al crecimiento de ingresos encontraron niveles variables de confirmación, con resultados parcialmente inesperados que sugieren que la relación entre liderazgo y desempeño económico es compleja y contextualmente dependiente. Este análisis abre importantes vías para futuras investigaciones que puedan profundizar en estos vínculos con muestras más amplias y diversas, y considerando múltiples variables organizacionales de manera simultánea.

Referencias

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Appelbaum, S. H., Karelis, C., Le Henaff, A., & McLaughlin, B. (2017). Resistance to change in the case of mergers and acquisitions: Part 1. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 139–146.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual*. Mind Garden.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. In U. Kim, K. S. Yang, & K. K. Hwang (Eds.), *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context* (pp. 445–466). Springer.
- Baggetta, M., Han, H., & Andrews, K. T. (2013). Leading associations: How individual characteristics and team dynamics generate committed leaders. *American Sociological Review*, 78(4), 544–573. <https://doi.org/10.1177/0003122413489877>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Beckman, C. M., & Burton, M. D. (2008). Founding the future: Path dependence in the evolution of top management teams from founding to IPO. *Organization Science*, 19(1), 3–24.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing Company. Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany* (2nd ed.). K&S Ranch.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Wiley.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J., & Tarnawa, A. (2021). *Global Entrepreneurship Monitor 2020/2021 Global Report*. Global Entrepreneurship Research Association. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20202021-global-report>
- Carreyrou, J. (2018). *Bad Blood: Secrets and Lies in a Silicon Valley Startup*. Knopf. CB Insights. (2021). *The Top 20 Reasons Startups Fail*. CB Insights Research.
- CEOE Valladolid & Junta de Castilla y León. (2023). *Manual de retención del talento (IV Acuerdo Marco para la Competitividad y la Innovación Empresarial de Castilla y León)*. Valladolid: Confederación de Organizaciones Empresariales de Castilla y León. https://ceoevalladolid.es/my_uploads/2023/10/Manual-de-Retencion-del-Talento.pdf
- Cequea, M., Rodríguez-Monroy, C., & Núñez, M. (2010). Los factores humanos que inciden en la

productividad y sus dimensiones. 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XIV Congreso de Ingeniería de Organización.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chen, X.-P., Eberly, M. B., Chiang, T.-J., Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2014). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*, 40(3), 796–819. <https://doi.org/10.1177/0149206311410604>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- CIMOLINI, E. (2023). Leadership styles for small business and early stage startups. Walli HR Blog. <https://www.wallihr.com/blog/leadership-styles-for-small-business-and-early-stage-startups>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Cuadrado, I. (2001). Some theoretical issues and preliminary data on three leadership styles. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 667–683.
- Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2010). Building sustainable high-growth startup companies: Management systems as an accelerator. *California Management Review*, 52(3), 79–105.
- Domínguez, A. S. (2015). *Liderazgo y gestión de conflictos laborales* (Tesis de grado). Universidad de Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Eisenmann, T., Ries, E., & Dillard, S. (2012). *Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup*. Harvard Business School Background Note 812-095.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383
- Ensley, M. D., Pearce, C. L., & Hmieleski, K. M. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243–263.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217–231. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.002>
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and Organizations in the Chinese Context* (pp.

84–127). Palgrave Macmillan.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.

García-García, J. (n.d.). *Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación*. Redalyc.}

Garg, S., & Krishnan, V. R. (2022). Leadership styles and organizational performance: A study on Indian startups. *Indian Journal of Management*, 15(2), 45-59.

Garg, S., & Krishnan, V. R. (2022). Transformational leadership and innovative work behavior: A meta-analytical review. *European Management Journal*, 40(1), 49–62.

Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Pérez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156–174.

Gómez, M. A., & Gutiérrez, R. M. (2008). Análisis de la productividad en pequeñas empresas colombianas. *Revista de Ingeniería*, 28(2), 123–130.

González, F. J., & Guillén, M. (2008). Liderazgo y estilos de dirección: Un análisis basado en el comportamiento humano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(42), 623–647.

Guerrero, J., & Puerto, Y. (2007). Productividad, trabajo y salud: Perspectiva psicosocial. *Revista Colombiana de Psicología*, 16, 203–234.

Harnish, V. (2014). *Scaling up: How a few companies make it... and why the rest don't*. Gazelles, Inc.

Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (4th ed.). Prentice Hall.

Höber, L.-M. (2024, 18 de septiembre). Leadership Style Quiz – 6 Styles, which is Yours? Teamazing. <https://www.teamazing.com/leadership-style-quiz/>

Homan, A. C., Van Kleef, G. A., & Sanchez-Burks, J. (2020). Transformational leadership and team learning: The moderating role of team diversity. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101428.

Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831–858. <https://doi.org/10.1037/a0027983>

International Journal for Quality in Health Care. (n.d.). Scimago Journal & Country Rank. Isaacson, W. (2021). *Elon Musk: The Visionary Behind Tesla and SpaceX*. Simon & Schuster.

N Jensen, S. M., Lowe, K. B., & Heck, R. K. (2020). The impact of transactional and transformational leadership on startup success. *Journal of Small Business Management*, 58(3), 543–567.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of

- their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Schindehutte, M. (2015). Understanding the dynamics of entrepreneurship through framework approaches. *Small Business Economics*, 49(1), 1–20. https://www.researchgate.net/publication/271731751_Understanding_the_dynamics_of_entrepreneurship_through_framework_approaches
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 51(3), 557–576.
- Locke, E. A. (2004). *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Blackwell Publishing Ltd.
- Mantell, M. (2025). *The Transactional Leadership Style: Is It Right for You?* Science of People. *The Transactional Leadership Style: Is It Right For You?*
- Markman, G. D., & Baron, R. A. (2003). Person–entrepreneurship fit: Why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13(2), 281–301. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00018-4](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00018-4)
- Martín-de-Castro, G., López-Sáez, P., & Navas-López, J. E. (2004). Knowledge sharing, intellectual capital and organizational results in SMEs: Are they related? *Journal of Intellectual Capital*, 5(3), 357-371
- Markman, G. D., & Baron, R. A. (2003). Person–entrepreneurship fit: Why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13(2), 281–301. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00018-4](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00018-4)
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., Van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452–467. <https://doi.org/10.1037/apl0000128>
- Miroslavov. (2024). *Examples of Transactional Leadership and How It Works*. Officernd. <https://www.officernd.com/blog/examples-of-transactional-leadership/>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Moore, G. A. (1991). *Crossing the chasm: Marketing and selling high-tech products to mainstream customers*. HarperBusiness.
- Nielsen, T. M., Edmondson, A. C., & Sundstrom, E. (2006). *Team Wisdom: Definition, Dynamics, and Applications*. George Washington University, Harvard Business School, University of Tennessee. <https://ssrn.com/abstract=910332>
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Odumeru, J. A., & Ifeanyi, G. O. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in

- literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355–361.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 34(3), 566–593. <https://doi.org/10.1177/0149206308316063>
- Politis, J. D. (2003). The connection between trust and knowledge sharing: An organizational study. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 65–75.
- Rajharia, P., Sharma, A., Sharma, M., & Sumaiya, B. (2022). Leadership style and organisational success. *World Journal of English Language*, 12(3), 71–78.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Robb, A. M., & Robinson, D. T. (2014). The capital structure decisions of new firms. *Review of Financial Studies*, 27(1), 153-179. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhs072>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Salcedo-Peña, J. B. (2022). Cultura política, cultura organizacional y liderazgo gerencial desde la perspectiva de la complejidad. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 10(2), 81–87. Cultura política, cultura organizacional y liderazgo gerencial desde la perspectiva de la complejidad | *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*
- Sánchez Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*, 25, 1–39.
- Santa, R., Moros, A., Morante, D., Rodríguez, D., & Scavarda, A. (2023). The impact of emotional intelligence on operational effectiveness: The mediating role of organizational citizenship behavior and leadership. *PLOS ONE*, 18(8), e0284752. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284752>
- Saavedra, L. (2022, 26 de octubre). Estudio revela que startups pequeñas y medianas se esfuerzan más por retener talentos. *Startups Latam*. <https://startupslatam.com/estudio-revela-que-startups-pequenas-y-medianas-se-esfuerzan-mas-por-retener-talentos/>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. In J. G. March (Ed.), *Handbook of Organizations* (pp. 142–193). Rand McNally.

- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 393–412. <https://doi.org/10.1002/job.1897>
- Sutton, R. I., & Rao, H. (2021). *The Friction Project: How Smart Leaders Make the Right Things Easier and the Wrong Things Harder*. Crown Currency.
- Tufiño-Guaicha, M., & Manobanda-Ruiz, P. (2022). Liderazgo y cultura organizacional en la Unidad Educativa 30 de Abril. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(Extra 5-3), 5–18.
- Walker, R. M. (2006). Public management reform and organizational performance: An empirical assessment of the U.K. Labour government's public service improvement strategy. *Journal of Policy Analysis and Management*.
- Wang, H., & Howell, J. M. (2012). A multilevel study of transformational leadership and creativity *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 744–762.
- Wasserman, N. (2017). *The Founder's Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup*. Princeton University Press.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zhang, Z., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538–566.
- Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E., & Yang, B. (2012). Relationships between transformational and transactional leadership and team creativity. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 456–470

Anexo A

Resultados encuesta aplicada a líderes de emprendimientos

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1GDQ1GeypTgifx2kZxvTrBKFLDoD8NJAo8eFP_7onayM/edit?usp=sharing

Anexo B

Excel análisis del cuestionario de estilos de liderazgo

[Excel Análisis Cuestionario Estilos de Liderazgo.xlsx](#)

Anexo B

Excel análisis del cuestionario de estilos de liderazgo

[Excel Análisis Cuestionario Estilos de Liderazgo.xlsx](#)

