

# MODELO TEÓRICO DE ESTILOS DE LIDERAZGO Y CAPACIDADES DE INNOVACIÓN DURANTE EL CICLO DE EMPRENDIMIENTO

*Theoretical Model of Leadership Styles and Innovation Capabilities during the Entrepreneurship Cycle*

DOI: <https://doi.org/10.69633/p5550m25>

Recibido: 10/12/2025 Aceptado: 30/03/2026

\* Rubén Darío Román Aguirre

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6736-2231>

Universidad Nacional de Loja

ruben.roman@unl.edu.ec

## RESUMEN

A pesar de la importancia del emprendimiento para el desarrollo económico, las nuevas empresas enfrentan altas tasas de mortalidad debido al lastre de la novedad y la incapacidad de adaptar su gestión a entornos dinámicos. La literatura actual a menudo estudia el liderazgo y la innovación de manera estática, ignorando la naturaleza evolutiva de los nuevos emprendimientos. Este artículo tiene como objetivo explorar la dinámica relacional entre los estilos de liderazgo y la generación de capacidades de innovación a lo largo del ciclo de vida emprendedor, para proponer un modelo conceptual integrador. Bajo el enfoque teórico-deductivo, la postura epistemológica post-positivista y fundamentado en una revisión sistemática previa, el estudio integra constructos del Modelo de Liderazgo de Rango Completo, el Liderazgo Emprendedor y la Teoría de la Capacidad de Absorción (ACAP).

Se propone una perspectiva de contingencia dinámica, cuando el éxito emprendedor es una función del ajuste estratégico. El modelo postula tres configuraciones óptimas. En la fase de gestación, el liderazgo transformacional es crítico para la legitimación y activa la capacidad de absorción potencial; en la fase de arranque, el liderazgo emprendedor cataliza la transformación del conocimiento hacia la innovación de producto; y en la fase de crecimiento, el liderazgo transaccional asegura la explotación y la eficiencia operativa.

\*Director de la Carrera de Turismo, Docente Titular de la Carrera de Turismo, Docente de Maestrías de Turismo, Economía, Universidad Nacional de Loja-Ecuador; Ex Director del Ministerio de Inclusión Económico y Social Loja – Ecuador; Candidato a Doctor en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar - Bolivia; Magister en Administración de Empresas; Especialista en Evaluación y Gestión de Proyectos; Diplomado en Políticas, Estrategias y Acciones de Seguridad Social y Soberanía Alimentaria; capacitador temáticas de Emprendimientos, Liderazgo y Negocios.

Se formaliza una ecuación conceptual de congruencia, concluyendo que el éxito emprendedor es inversamente proporcional a la desviación entre el estilo ejercido y las demandas cognitivas de la etapa. El estudio contribuye a superar la visión dicotómica del liderazgo, sugiriendo que la supervivencia del emprendimiento exige un cambio en el estilo de liderazgo, el cual le permita adaptarse a las necesidades cambiantes de innovación de la empresa.

**Palabras clave:** *Estilos de liderazgo, Emprendimiento, Capacidad de innovación, Ciclo de vida económico, Gestión de empresas, Capacidad de absorción.*

### ABSTRACT

Despite the importance of entrepreneurship for economic development, new businesses face high mortality rates due to the burden of novelty and the inability to adapt their management to dynamic environments. Current literature often studies leadership and innovation in a static manner, ignoring the evolutionary nature of new ventures. This article aims to explore the relational dynamics between leadership styles and the generation of innovation capabilities throughout the entrepreneurial life cycle, in order to propose an integrative conceptual model. Using a theoretical-deductive approach, a post-positivist epistemological stance, and based on a prior systematic review, the study integrates constructs from the Full Range Leadership Model, Entrepreneurial Leadership, and Absorptive Capacity (ACAP) Theory.

A dynamic contingency perspective is proposed where entrepreneurial success is a function of strategic fit. The model postulates three optimal configurations. In the Gestation phase, transformational leadership is critical for legitimation and activates potential absorptive capacity; in the Start-up phase, entrepreneurial leadership catalyzes knowledge transformation toward product innovation; and in the Growth phase, transactional leadership ensures exploitation and operational efficiency.

A conceptual congruence equation is formalized, concluding that entrepreneurial success is inversely proportional to the deviation between the exercised style and the cognitive demands of the stage. The study contributes by overcoming the dichotomous view of leadership, suggesting that survival requires a change in leadership style to adapt to the firm's changing innovation needs.

**Keywords:** *Leadership styles, Entrepreneurship, Innovation capability, Economic life cycle, Business management, Absorptive capacity.*

## INTRODUCCIÓN

La sociedad, la economía, las empresas de hoy enfrentan entornos de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad - VICA (Terlato, 2019) muy diferentes a escenarios de décadas pasadas, lo que entra en conflicto con los modelos de negocio tradicionales. No obstante, el dinamismo en el mercado ha dado paso al emprendimiento como una alternativa de autoempleo, y como impulsor de la “destrucción creativa” de Schumpeter (1943). La renovación de la estructura productiva y empresarial es un resultado de la constante creación de nuevas empresas y de la reasignación de recursos hacia sectores de mayor valor agregado; sin embargo, al mismo tiempo que se mantienen altas las Tasas de actividad emprendedora temprana (TEA, Total early-stage Entrepreneurial Activity) (GEM [Global Entrepreneurship Monitor], 2025), regiones como América Latina, caracterizada por ser de economías emergentes, también reportan poca sostenibilidad y alta mortalidad de los nuevos emprendimientos.

Según el Global Report 2024/2025 del GEM (2025), una TEA elevada en contraste con una baja Propiedad de Empresas Establecidas (EBO, Established Business Ownership), indica que la mayoría de estas iniciativas no dura lo suficiente como para establecerse. Según datos de 2024, en México se reporta una TEA de 15% pero un EBO del 3,3%; en Puerto Rico la TEA alcanza a 24,3% pero el EBO llega solo al 4,6%; Venezuela muestra 11,7% y 1,5% en TEA y EBO respectivamente; en Ecuador la TEA es de 33,4% y el EBO solo de 13,3%. Según Arias y García (2023), en Colombia la probabilidad de supervivencia empresarial cae del 66,1% en su primer año a tan solo 29,5% al llegar al sexto año. Para 2025 (GEM, 2026) Ecuador pasó a una TEA del 29,6% y un EBO del 6,5%.

Parte del problema podría ser lo que Stinchcombe (2013) denomina como *liability of newness*, que se traduce como lastre de la novedad, y que quiere decir que muchas organizaciones nuevas tienen mayor probabilidad de fracasar o de enfrentar situaciones más difíciles de superar que las empresas ya establecidas, debido a que carecen de experiencia, de legitimidad, de procesos o rutinas consolidadas y estandarizadas, o de una base de recursos estable, lo que las lleva a operar de manera ineficiente hasta que logren adaptarse, adquirir reputación y una cartera de clientes estable. En esta perspectiva, la supervivencia empresarial o el surgimiento de nuevos emprendimientos, no dependen del estado de alerta (*alertness*) o descubrimiento, según Kirzner (1978), como de la capacidad de percibir y aprovechar oportunidades de ganancia, sino del talento de reconfigurar su oferta y sus procesos, es decir, la competencia para adaptarse y evolucionar. Los cambios que hubo en la sociedad en las últimas décadas, principalmente en tecnologías de información y comunicación, pueden ser una causa parcial de que el mercado sea cada vez más dinámico, volátil y competitivo, por lo que la adaptación al mismo requiere que las empresas posean la capacidad de innovar. Según Lederman et al. (2014), para que una nueva empresa ingrese al mercado, requiere de recursos y talentos específicos para superar las barreras de entrada; en cambio, son diferentes las aptitudes que se necesitan para crecer y mantenerse, especialmente, la disposición continua a innovar en productos, procesos o modelos de gestión.

Dicho esto, se entendería que una nueva empresa, con capacidad de innovar, podría pasar de la precariedad inicial a un estado de consolidación, pero ocurre que muchas organizaciones y negocios con productos y servicios innovadores y con valor agregado, igual suspenden sus operaciones en los primeros

años. Así, es de suponer que hay otro factor condicionante para que ciertas empresas innovadoras puedan crecer y otras no, más allá de las condiciones exógenas, que escapan al control del emprendedor. Uno de estos factores es el liderazgo, pues los recursos y capacidades no se autogestionan, sino que requieren la intervención de un líder capaz de articular la visión empresarial, movilizar recursos y fomentar un clima organizacional propicio para el aprendizaje (Yukl, 2013). En el actual entorno VICA, un liderazgo creativo puede ser favorable no solo para enfrentar, sino también aprovechar el cambio (Gemio, 2024).

Aquí se habla de tres componentes: el emprendimiento, la innovación y el liderazgo, y no de una asociación entre dos variables, por lo que esta interacción de tres dimensiones no ha sido abordada desde una perspectiva académica. Por una parte, las teorías del liderazgo han contemplado desde los enfoques de rasgos hasta los modelos contingentes y transformacionales (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985), lo que permitió que múltiples autores aportaran riqueza y profundidad conceptual al tema, el cual, sin embargo, con frecuencia es abordado de una manera desconectada de las particularidades del contexto emprendedor. Por otra parte, la literatura sobre emprendimiento y capacidades dinámicas (Teece et al., 1997) suele centrarse en los resultados económicos o en los procesos de mercado, asumiendo el liderazgo de forma implícita, sin considerar sus interacciones o influencia en la innovación como factor del éxito emprendedor.

Esta desconexión se pudo identificar al analizar la producción científica reciente. En un estudio bibliométrico previo a esta investigación, aplicando la metodología ProKnow-C a un corpus de literatura indexada a la bases de datos de alto

impacto Scopus, se observó un crecimiento exponencial en las publicaciones que vinculan liderazgo y emprendimiento, particularmente desde 2017. Los hallazgos de este análisis mostraron la recurrencia de la asociación de ciertos estilos, como el liderazgo transformacional y el transaccional, con el desempeño de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). No obstante, al profundizar en el contenido de estos estudios, se observó una prevalencia de enfoques estáticos.

La mayor parte de la investigación actual aborda la relación entre el líder y la empresa sin tomar en cuenta el momento en que se encuentra la organización, obviando el hecho de que el emprendimiento es un proceso evolutivo y no un estado estacionario. Autores como Cogliser y Brigham (2004) o Vecchio (2003) ya daban cuenta sobre la posibilidad de integrar estos campos, pero la literatura académica actual no ha generado aún un modelo que intente explicar la manera en que los comportamientos de liderazgo pueden ir cambiando a medida que la organización atraviesa sus ciclos vitales, para ajustarse a las necesidades de cada etapa. De modo que el tipo de liderazgo que funciona en la fase de gestación, cuando la visión y el carisma son necesarios para atraer a los primeros inversores, en ausencia de un producto tangible, podría resultar insuficiente o incluso contraproducente en la fase de escalamiento, misma en la que la eficiencia operativa y la estandarización de procesos se vuelven más relevantes, y ante las cuales puede ser más coherente un liderazgo de enfoque transaccional o de gestión.

Por tanto, es insuficiente afirmar que el liderazgo influye en la innovación. Para este artículo la interrogante que persiste y que constituye su problema central es: ¿Cuál es la dinámica relacional mediante la cual los distintos estilos de liderazgo activan o inhiben capacidades específicas de innovación en

función de la etapa del ciclo emprendedor? La ausencia de un marco explicativo integrador limita el avance teórico y la práctica empresarial, dejando a los emprendedores con recomendaciones genéricas descontextualizadas de la realidad cambiante que enfrentan.

En tal sentido, el presente artículo tiene por objetivo explorar la dinámica relacional entre los estilos de liderazgo y la generación de capacidades de innovación a lo largo del ciclo de vida emprendedor, para proponer un modelo conceptual integrador. No obstante, la validación empírica, mediante encuestas o análisis estadísticos, corresponderá a una fase posterior de una investigación mayor, en la que se enmarca este estudio, y por la cual se buscará elevar la propuesta a un modelo teórico. En cambio, este artículo se asienta en una base teórica y en un análisis bibliométrico previo, para desarrollar una construcción lógico-deductiva. Se parte de la premisa de que la interacción entre el líder y la capacidad innovadora no es lineal ni constante, sino que responde a una función mediada por las demandas de cada etapa del ciclo de vida empresarial.

Para el trabajo se adoptó una perspectiva sistémica y relacional, a partir de una fundamentación epistemológica que valida la construcción de teoría (Rivard, 2020) como método legítimo para abordar fenómenos complejos, y mediante el cual se desglosan los componentes del modelo propuesto. Se integran los constructos del Modelo de Liderazgo de Rango Completo de Bass y Avolio (2004) con las dimensiones de la Teoría de Capacidad de Absorción de Cohen y Levinthal (1990), reconceptualizada posteriormente por Zahra y George (2002), quienes desglosan la capacidad potencial y la realizada, además de las tipologías de innovación organizacional, situándolas en el marco temporal del ciclo de emprendimiento.

La relevancia de esta propuesta teórica se basa en su potencial para ser una alternativa a la visión dicotómica que relaciona innovación y gestión. Al formalizar las relaciones entre estas variables, mediante una estructura lógica y una propuesta de ecuación conceptual, este trabajo pretende aportar un referente más preciso para comprender el éxito emprendedor. Se argumenta que la capacidad de una nueva empresa para desarrollar ventajas competitivas sostenibles se funda en la habilidad de sus líderes para alternar entre estilos transformacionales y transaccionales, poniendo en práctica diferentes capacidades de innovación, según lo requieran las presiones del entorno y la madurez interna de la organización.

### MÉTODOS

Debido a que el presente artículo pretende concretar una propuesta de modelado conceptual, el método se inscribe en el ámbito de la investigación teórica-deductiva. La aproximación al objeto de estudio opera desde un paradigma pospositivista, una postura epistemológica en la que se asume que existe una realidad objetiva en las dinámicas organizacionales, en la que el liderazgo y la innovación son fenómenos tangibles, medibles y diferenciables, aunque se reconoce que su dimensionamiento total es imperfecto, debido a la complejidad de los comportamientos humanos y los factores del entorno. En consecuencia, el conocimiento se construye a través de modelos probabilísticos que intentan explicar las causas y efectos de los fenómenos observados. Bajo esta idea, se rechaza el determinismo absoluto y en su lugar se busca identificar tendencias y patrones de influencia que permiten predecir comportamientos organizacionales, con un grado razonable de certeza, y sujetos a error.

El diseño del modelo se adhiere a la Teoría General de Sistemas propuesta originalmente por Von Bertalanffy (Bertalanffy, 1968; Hammond, 2011). El emprendimiento se concibe como un sistema abierto y dinámico, en el cual los estilos de liderazgo actúan como entradas o *inputs* de dirección, que tras ser procesadas por la estructura organizacional, se transforman en salidas u *outputs*, en forma de capacidades de innovación y desempeño. Esta visión sistémica puede ayudar a comprender la recursividad del modelo, que es cuando se considera que el líder influye en la evolución de la empresa (sus ciclos de vida) mediante retroalimentaciones que, a su vez, exigen la adaptación del estilo de liderazgo al ambiente organizacional concreto.

Para elaborar el modelo se aplicó el método hipotético-deductivo, apoyado en los principios de construcción de teoría (*theory building*) delineados por autores seminales como Dubin (1970) y Whetten (1989). Este enfoque se aleja de la especulación y se somete a un proceso de imaginación disciplinada (Weick, 1989), en la que la inferencia lógica sustituye a la verificación empírica, para establecer nuevas relaciones conceptuales. El procedimiento metodológico se estructuró en tres fases: identificación de variables, delimitación y configuración relacional.

La primera fase consistió en el diagnóstico y selección de constructos, a partir de los hallazgos de un análisis bibliométrico y la revisión sistemática de la literatura (Roman, 2025), lo cual sirvió como diagnóstico del estado del arte. En dicho estudio se empleó la metodología ProKnow-C (*Knowledge Development Process- Constructivist*) y los protocolos de la Declaración PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses*) para filtrar y analizar

un corpus de producción científica indexada en bases de datos de alto impacto.

El análisis bibliométrico permitió identificar una dispersión teórica significativa, pero también reveló un consenso sobre las variables de mayor incidencia en el éxito emprendedor. Aunque existen múltiples teorías de liderazgo, el análisis determinó que el Modelo de Liderazgo de Rango Completo (*Full Range Leadership Model*) de Bass y Avolio (2004) constituye el marco más recurrente y completo para explicar el comportamiento directivo en contextos de cambio. De igual manera, se descubrió que las teorías de Capacidades Dinámicas, específicamente la de Capacidad de Absorción (Cohen y Levinthal, 1990; Zahra y George, 2002), ofrecen la mejor alternativa para entender la innovación como una competencia procesual.

La segunda fase implicó la definición y delimitación del alcance del modelo. En primer lugar, la variable independiente fue dimensionada con base en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Se excluyó intencionalmente el estilo Laissez-Faire como componente activo de influencia positiva, considerándolo como una ausencia de liderazgo. Se adoptó la premisa teórica de que el liderazgo transformacional (caracterizado por la estimulación intelectual y la influencia idealizada), y el transaccional (basado en la recompensa contingente y la gestión por excepción), no son necesariamente métodos opuestos o excluyentes, sino dimensiones que pueden coexistir.

En segundo lugar, se definió a la variable dependiente como la capacidad de innovación, desglosada en la capacidad de absorción potencial (adquisición y asimilación) y la realizada

(transformación y explotación), además de considerar la tipología de innovación (producto, proceso y organización). Esta taxonomía fue seleccionada por su idoneidad para describir el flujo de conocimiento desde el entorno hacia la organización.

Por último, se consideró al ciclo de emprendimiento como variable contextual o moderadora, para lo cual se adoptó una segmentación en tres tramos: gestación, arranque y crecimiento, para analizar la evolución temporal de las necesidades organizacionales.

En la tercera fase se compuso la estructura del modelo y se formularon las proposiciones. Mediante un proceso deductivo, se establecieron conexiones hipotéticas entre los componentes definidos, para lo cual se aplicó el criterio de ajuste estratégico, a fin de inferir qué dimensiones específicas del liderazgo satisfacen mejor la necesidad de procesamiento de información de cada capacidad innovativa. Esto implicó la formulación de proposiciones teóricas, entendidas como enunciados declarativos que describen la relación causal esperada entre dos o más variables. Por ejemplo, se dedujo que debido a que la fase de gestación posee una alta ambigüedad y falta de estructura, se requiere un liderazgo que reduzca la incertidumbre cognitiva (transformacional); mientras que la fase de crecimiento, que demanda repetitividad y eficiencia, precisa de mecanismos de reducción de varianza (transaccional).

Vale aclarar que el modelo es una propuesta teórica cuya validación empírica y la asignación de pesos específicos a cada variable, se reservan para una subsiguiente investigación, la cual contemplará la consulta a expertos mediante el método Delphi. Por consiguiente, el presente artículo se circunscribe

a la justificación lógica y a la coherencia interna del modelo propuesto.

## RESULTADOS

### *Componentes del Modelo*

La arquitectura del modelo propuesto se sustenta en la integración de las variables dentro de una perspectiva sistémica, en la que se reconoce que el ciclo de emprendimiento es secuencial y complejo. De modo que para comprender uno de los factores de éxito de las nuevas empresas, se decidió *deconstruir* la realidad organizacional en sus elementos constitutivos más básicos: por un lado, el agente que dirige, expresado en la variable liderazgo; por otro, el mecanismo por el que la organización aprende y se adapta, definido como la capacidad de innovación; todo esto inmerso en el contexto temporal y secuencial en el que opera, es decir, en el ciclo del emprendimiento. No obstante, el modelo expresará, en conjunto, el resultado de la interacción entre estos factores, en forma del fracaso o del éxito emprendedor.

### *Definición del Constructo Estilos de Liderazgo*

En el contexto de este modelo, el liderazgo no se entiende como una posición jerárquica en la empresa. Al respecto, se adoptó una perspectiva coherente con el hecho de que los emprendimientos surgen como proyectos, muchas veces empíricos, en los que no necesariamente existe una estructura organizacional clara. Por tanto, aquí se conceptúa al liderazgo como un proceso de influencia social y gestión de recursos que varía en su naturaleza conductual. Tomando como fuente la revisión sistemática previa (Roman, 2025), se asume una perspectiva híbrida, que integra el Modelo de Liderazgo de Rango Completo (FRLM) de Bass y Avolio (2004) con

las competencias específicas del Liderazgo Emprendedor, identificadas por Lin y Yi (2025) y Kassai (2022). Para la medición y diagnóstico en el modelo, se operacionalizan tres configuraciones de estilo:

a) Liderazgo transformacional (orientación hacia la visión y el cambio)

Este constructo se define como la capacidad del líder para alinear los intereses de los seguidores tras un mismo propósito colectivo, facilitar el cambio y la superación de las expectativas. De acuerdo con Quinde-Lituma y Álava-Atiencie (2024), este estilo suele generar la intención y la autoeficacia en la organización en las etapas en que se percibe una alta incertidumbre. Las dimensiones operativas se presentan en la Tabla 1.

**Tabla 1.**

*Dimensiones operativas del liderazgo transformacional*

| Dimensión                       | Descripción  |
|---------------------------------|--|
| Influencia idealizada (carisma) | Grado en que el líder actúa como un modelo de rol ético, generando confianza, respeto y orgullo. Es la capacidad de proyectar una visión atractiva que legitima la empresa ante <i>stakeholders</i> (partes interesadas) externos e internos |
| Motivación inspiradora          | Articulación de una visión de futuro optimista y convincente. Se mide por la capacidad de comunicar expectativas altas y dar sentido a la labor del equipo, en ausencia de recompensas tangibles inmediatas                                  |
| Estimulación intelectual        | Medida en que el líder desafía las suposiciones, reencuadra problemas y solicita nuevas ideas a los seguidores, fomentando la creatividad sin crítica pública de los errores   |
| Consideración Individualizada   | Atención a las necesidades de desarrollo de cada miembro, actuando como mentor o coach (entrenador)  |

*Nota.* Elaboración propia a partir de Bass y Avolio (2004) y Gumusburun (2022).

b) Liderazgo transaccional (orientación hacia la estructura y el intercambio)

El liderazgo transaccional no suele ser asociado a la innovación; sin embargo, para este modelo es decisiva su importancia

en el ciclo de emprendimiento, a partir de los hallazgos de Howard et al. (2019) y Feranita et al. (2020), quienes sugieren que la supervivencia financiera de una empresa requiere gestión y control. El transaccional es el liderazgo basado en el intercambio contractual y en la clarificación de roles. Sus características operativas van en la Tabla 2.

**Tabla 2.**  
*Dimensiones operativas del liderazgo transaccional*

| Dimensión                      | Descripción  |
|--------------------------------|--|
| Recompensa contingente         | Proceso de intercambio en que el líder aclara las expectativas y ofrece reconocimientos (financieros o psicológicos) cuando se cumplen los objetivos. Es la base de la eficiencia operativa  |
| Gestión por excepción (Activa) | Vigilancia y control de los procesos para detectar desviaciones contra las normas y la toma de acciones correctivas antes de que los errores se materialicen. Este constructo se alinea con el perfil de Arquitecto descrito por Kassai (2022), necesario para el diseño organizacional. |

*Nota.* Elaboración propia a partir de Bass (1985) y Kassai (2022)

c) Liderazgo emprendedor (orientación a la oportunidad y acción)

Los dos estilos de liderazgo previos se basaron en la teoría de Avolio y Bass (2004), mientras que el liderazgo emprendedor surge de la revisión de la literatura reciente (Lin y Yi, 2025; Renko et al., 2015), como un estilo que fusiona la proactividad con la gestión de la incertidumbre, se enfoca en identificar y explotar oportunidades. En la Tabla 3 se apunta la forma de operar de este estilo,

**Tabla 3.**  
*Dimensiones operativas del liderazgo emprendedor*

| Dimensión                       | Descripción   |
|---------------------------------|---|
| Reconocimiento de oportunidades | Capacidad cognitiva y conductual para identificar brechas en el mercado y movilizar recursos hacia ellas          |
| Proactividad                    | Disposición a actuar con anticipación a la demanda futura, en lugar de reaccionar a eventos pasados.              |
| Gestión de riesgos              | Habilidad para tomar decisiones audaces bajo condiciones de ambigüedad, equilibrando la intuición con el análisis |

*Nota.* Elaborado a partir de Lin y Yi (2025), Renko (2015) y Ordu (2020)

### ***Definición del Constructo Capacidades de Innovación***

Para el modelo, la innovación es entendida como la integración del proceso cognitivo de aprendizaje y la materialización operativa de dicho proceso; es decir, que no se limita a la idea, sino que debe consolidarse en el producto, servicio o proceso sobre el que se está innovando. Siguiendo la propuesta de Zahra y George (2002) y su validación en el contexto de pymes por Feranita et al. (2020), la innovación se define como un conjunto de rutinas y procesos que permiten a la organización adquirir y utilizar el conocimiento para innovar (Hussain y Li, 2022) little research has empirically explored how entrepreneurial leadership (EL. Esta variable se operacionaliza mediante dos categorías interdependientes: la capacidad de absorción (el proceso cognitivo de aprendizaje) y las tipologías de innovación (la manifestación operativa y tangible).

#### a) Capacidad de absorción (ACAP)

La capacidad de absorción es concebida como los procesos y prácticas que la empresa posee y que le permiten adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento (Hussain y Li, 2022), lo que explica la habilidad latente de la organización para renovarse. Esta capacidad se divide en potencial y realizada. La Tabla 4 desarrolla la capacidad de absorción.

**Tabla 4.**

*Dimensiones operativas de la capacidad de absorción*

| Tipo de capacidad de absorción   | Dimensión                       | Descripción  |
|--|---------------------------------|--|
| Capacidad de absorción<br><br>Potencial (PACAP): representa la receptividad de la empresa respecto al entorno externo y se pone en funcionamiento durante la renovación y la validación de ideas.                | Adquisición de conocimiento     | Capacidad de identificar y valorar el conocimiento externo crítico para las operaciones. Se mide por la intensidad y el alcance de los esfuerzos de escaneo del entorno (mercado, tecnología, competidores)                                |
|  | Asimilación de conocimiento     | Capacidad de analizar, procesar, interpretar y comprender la información obtenida de fuentes externas (Zahra y George, 2002). Implica que la empresa posea estructuras cognitivas previas que le permitan “entender” la nueva información. |
| Capacidad de absorción<br><br>Realizada (RACAP). Se refiere a la capacidad de la empresa para apalancar el conocimiento absorbido e incorporarlo en las operaciones, para apoyar la rentabilidad y la eficiencia | Transformación del conocimiento | Capacidad de combinar el conocimiento nuevo con el existente, mediante la reestructuración o el cambio de esquemas mentales (bisociación)  |
|  | Explotación del conocimiento    | Capacidad de aplicar comercialmente el conocimiento, para lograr objetivos organizacionales, como el retorno de la inversión en innovación (Feranita et al., 2020).  |

*Nota.* Elaboración propia a partir de Zahra y George (2002) y Feranita et al. (2020)

b) Tipología de innovación

Esta tipología es la materialización operativa de la capacidad de absorción en cambios tangibles dentro de la organización. A partir de Gumusburun Ayalp (2019) y Feranita et al. (2020), se establecen tres tipos de innovación, cuyas dimensiones se presentan en la Tabla 5:

**Tabla 5.**  
*Dimensiones operativas de los tipos de innovación*

| Tipo de innovación              | Descripción   | Dimensión                                 | Descripción   |
|---------------------------------|---|---|---|
| Innovación de producto/servicio | Competencia para introducir bienes o servicios nuevos o significativamente mejorados en cuanto a sus características técnicas o funcionales     | Novedad del producto/ servicio            | Grado en que los nuevos productos difieren de los existentes en la empresa o en el mercado                                |
|                                 |   | Velocidad de lanzamiento (Time-to-Market) | Rapidez con que la empresa puede pasar de la idea a la primera venta  |
|                                 |   | Adaptación comercial                      | Capacidad de modificar el producto basándose en el feedback inicial del cliente (iteración)                               |
| Innovación de proceso           | Implementación de métodos de producción o la entrega de nuevos o mejorados, incluyendo cambios significativos en técnicas, equipos o software   | Eficiencia tecnológica                    | Adopción de nuevas tecnologías o software para automatizar o mejorar la producción/entrega                                |
|                                 |   | Reducción de costos operativos            | Cambios en los métodos de trabajo, que resultan en un menor uso de recursos para el mismo resultado                       |
|                                 |   | Calidad y estandarización                 | Implementación de nuevos protocolos para asegurar la consistencia y calidad (clave para el escalado)                      |
| Innovación organizacional       | La implementación de nuevos métodos organizativos en las prácticas de negocio, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores | Renovación de la estructura organizativa  | Cambios en la jerarquía, la departamentalización o la asignación de responsabilidades formales.                           |
|                                 |   | Nuevos métodos de gestión                 | Implementación de sistemas de gestión (ej. KPIs, evaluaciones de desempeño, sistemas de incentivos) que no existían antes |
|                                 |   | Gestión del conocimiento externo          | Nuevas formas de relacionarse con aliados, proveedores o instituciones (formalización de redes)                           |

*Nota.* Elaboración propia y a partir de Gumusburun (2019), Feranita et al. (2020) y Kassai (2022)

### ***Definición del Constructo Ciclo del Emprendimiento***

El modelo postula que la relación entre liderazgo e innovación varía según el ciclo de emprendimiento que atraviesa la empresa, lo que se traduce en una relación contingente o dinámica. El ciclo del emprendimiento es la sucesión de estados cualitativos que imponen demandas organizacionales distintas. Integrando las perspectivas de Baltazar y Franco (2023) y Kassai (2022), se establecen tres fases, que funcionan como el criterio de segmentación.

**Tabla 6.**  
*Fases del ciclo de emprendimiento*

| Fase del ciclo                           | Descripción   | Características operativas  |
|--|---|---|
| Gestación (descubrimiento e intención)   | Etapa preoperativa o naciente. Se caracteriza por la existencia de una idea o intención emprendedora, pero la ausencia de ventas significativas o estructuras formales  | Alta incertidumbre, recursos financieros mínimos o inexistentes, dependencia extrema del capital humano y social del fundador. El objetivo central es la validación del concepto y la adquisición de recursos iniciales   |
| Arranque (start-up / entrada al mercado) | Fase de nacimiento formal y validación comercial. La empresa ha iniciado operaciones, posee un Producto Mínimo Viable (MVP) y busca sus primeros clientes   | Foco en la supervivencia, iteración rápida del producto, basada en feedback del mercado (bricolaje emprendedor), y formación del equipo inicial. La estructura es orgánica y flexible. El objetivo es encontrar el ajuste producto-mercado (product-market fit) |
| Crecimiento (escalado / consolidación)   | Es la parte en que la empresa busca replicar su modelo de negocio a mayor escala. La supervivencia inmediata ya no es la única preocupación; el enfoque se desplaza hacia la rentabilidad y la cuota de mercado | Aumento en la complejidad de las operaciones, necesidad de delegación, formalización de procesos y control de costos. El objetivo es la eficiencia y la sostenibilidad a largo plazo  |

*Nota.* Elaboración propia a partir de Quinde y Álava (2024), Ordu (2020), Howard et al. (2019), Kassai (2022)

### ***Definición del Constructo Éxito Emprendedor***

Para que el modelo tenga valor práctico se ha considerado que la interacción entre liderazgo y emprendimiento debe poder ser expresada en función de lo que la empresa ha logrado en la etapa del ciclo emprendedor en que se encuentre. Concretamente, este resultado puede ser de éxito o fracaso, de ahí que se haya designado a este constructo como Éxito emprendedor. Siguiendo a Wach et al. (2016) y Hussain y Li (2022), el éxito se define como el grado en que la empresa cumple sus objetivos estratégicos y asegura su viabilidad futura. Los rasgos operativos del éxito emprendedor se presentan en la Tabla 7.

**Tabla 7.**  
*Dimensiones operativas del éxito emprendedor*

| Dimensión                          | Descripción  |
|------------------------------------|--|
| Desempeño financiero               | Crecimiento en ventas, rentabilidad y flujo de caja (relevante principalmente en la fase de crecimiento)   |
| Desempeño no financiero/ subjetivo | Satisfacción del emprendedor, logro de hitos personales y percepción de autoeficacia (fundamental en la fase de gestación)   |
| Supervivencia                      | Continuidad de la empresa en el mercado a lo largo del tiempo, superando el “lastre de la novedad” ( <i>liability of newness</i> ) mencionado por Stinchcombe (2013) |

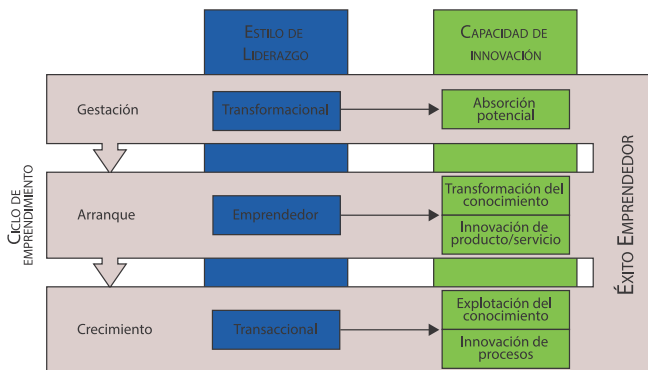
*Nota.* Elaboración propia a partir de Wach et al. (2016) y Hussain y Li (2022)

### ***Estructura Relacional y Causal del Modelo***

Las definiciones conceptuales y operativas presentadas en el apartado anterior constituyen los elementos básicos del modelo teórico. La idea central es que el éxito emprendedor no depende de la maximización aislada de estas variables, sino de la coordinación óptima entre el estilo de liderazgo ejercido y la capacidad de innovación priorizada, en función de las demandas específicas de la fase del ciclo emprendedor en que se encuentre la organización.

En la Figura 1 se muestra la representación gráfica del modelo.

**Figura 1.**  
*Modelo conceptual de estilos de liderazgo y capacidades de innovación en el ciclo de emprendimiento*



*Nota.* Elaboración propia

Los enfoques tradicionales suelen estudiar una correlación estática y lineal entre el liderazgo y el emprendimiento, o entre liderazgo e innovación; es decir, plantean una asociación en la que a mayor presencia del liderazgo transformacional, mayor sería el éxito emprendedor o las capacidades de innovación. En cambio, el modelo de este trabajo se sustenta en la Teoría de la Contingencia Dinámica (Vaszkun y Koczkas, 2024), que parte de la idea de que el estilo de liderazgo efectivo es aquel que se adapta a cada situación. Además, se postula que el proceso emprendedor no es uno continuo homogéneo, sino una sucesión de estados cualitativos que imponen demandas cognitivas y operativas diferentes (Baltazar y Franco, 2023).

Así, el modelo propone que el éxito emprendedor es una función del ajuste estratégico entre el estilo de liderazgo y la capacidad de innovación, o sus dimensiones, priorizadas en cada etapa. Si se produce una falta de sincronía entre estos elementos, como la aplicación de un liderazgo burocrático en la fase de ideación o un liderazgo emprendedor en la fase de arranque, se puede generar un desajuste operativo que incremente la probabilidad de fracaso, lo que explica las altas tasas de mortalidad reportadas en la literatura (Stinchcombe, 2013). No obstante, el modelo no puede asumirse como la única explicación del éxito emprendedor, sino como una posible explicación sobre el papel que el liderazgo y la innovación tienen en la supervivencia de los emprendimientos.

Las relaciones presentadas en la Figura 1 son descritas a continuación.

a) Fase de gestación

Esta etapa está caracterizada por la inexistencia de activos tangibles y una alta incertidumbre, de modo que el emprendedor

se enfrenta a un escenario de inseguridad en el que busca validar su idea y captar los recursos iniciales que le permitirán poner en marcha la idea de negocio. La relación causal que tiene lugar en esta fase es:

- El liderazgo transformacional activa la capacidad de absorción potencial.

Tomando en cuenta a Quinde-Lituma y Álava-Atiencie (2024), la intención emprendedora se ve potenciada por la autoeficacia, la cual también es incidida por la dimensión de Influencia idealizada (carisma) y la Motivación inspiradora del liderazgo transformacional. En esta etapa, el líder debe promover y compartir su visión para reducir la percepción de riesgo de los socios, proveedores o inversores. Según Kumar et al. (2019), este perfil transformacional genera la confianza necesaria en los banqueros para otorgar el financiamiento inicial.

En cuanto al mecanismo de innovación involucrado, el modelo propone que el liderazgo transformacional facilita la adquisición de conocimiento (PACAP), lo que permite a la organización diagnosticar el entorno, para identificar oportunidades que tal vez se pasaron por alto; no obstante, no se pretende aún la eficiencia en los procesos, sino un concepto o idea original o innovadora, con el potencial de ser atractiva en el mercado.

#### b) Fase de arranque (Start-up)

Una vez asegurados los recursos iniciales, la prioridad se desplaza hacia la entrada al mercado y la supervivencia de la empresa, por lo que la visión inicialmente abstracta debe convertirse en un producto o servicio tangible (Producto

Mínimo Viable). La relación entre liderazgo e innovación que propone el modelo plantea que:

- El Liderazgo emprendedor facilita la Transformación del conocimiento y la Innovación de producto.

En esta fase, el estilo transformacional puede ser insuficiente al requerir una postura más orientada a la acción y a la toma de decisiones. Lin y Yi (2025) y Kassai (2022) identifican al Liderazgo emprendedor, o estilo *Team Builder*, como el predictor más común de la innovación en nuevos negocios, al combinar la estimulación intelectual para fomentar la creatividad con una proactividad destinada a la acción y a los logros.

Respecto a la innovación, la relación causal se manifiesta en la capacidad de asimilación y transformación (componentes de la ACAP), pues el líder facilita que el equipo combine el conocimiento adquirido del mercado con las capacidades internas, para generar innovación de producto. Para Gumusburun (2019) esta proactividad permite desarrollar ciclos de iteración del producto rápidamente, antes de que se agoten los recursos.

### c) Fase de crecimiento (Scale-up)

En la tercera fase se produce el crecimiento de la empresa, y el emprendimiento empieza a tomar forma de una organización, con la posibilidad de cimentarse empresarialmente, o de fracasar. En este sentido, la informalidad en que se encuentra debe transformarse en algo más estable, planificado, controlado y estandarizado. El liderazgo debe abogar más por el control y la supervisión. La relación causal propuesta en esta fase es:

- El Liderazgo transaccional asegura la Explotación del conocimiento y la Innovación de procesos.

De manera frecuente, la literatura académica relaciona la innovación con el liderazgo transformacional, soliendo dejar de lado al liderazgo transaccional, al considerarlo más rígido y poco compatible con la creatividad y el cambio; sin embargo, autores como Howard et al. (2019) y Feranita et al. (2020) sugieren que la sostenibilidad financiera de pymes en crecimiento depende de prácticas de gestión y control. Kassai (2022) denomina a este perfil “el arquitecto”, en el sentido de que el líder debe adoptar conductas transaccionales (recompensa contingente, gestión por excepción) para implementar sistemas, delegar funciones y controlar la calidad. Sin embargo, esto no limita o frena los procesos o las capacidades de innovación que ya se pusieron en marcha en etapas previas, sino que busca asegurar que el emprendimiento adquiera la solidez y estabilidad necesaria para seguir funcionando.

El mecanismo de innovación que interviene es la Explotación del conocimiento (RACAP), manifestada en Innovación de procesos e Innovación organizacional. El objetivo es maximizar el valor del conocimiento adquirido, reducir costos y tiempos de entrega.

#### d) Consideraciones adicionales

Para hacer más comprensible el modelo presentado, caben algunas precisiones. No debe confundirse el ‘ciclo de emprendimiento’ con el ‘ciclo de vida’ de un producto (introducción, crecimiento, madurez y declive). Para el modelo, se ha asumido que el ciclo de emprendimiento es aquel que tiene lugar desde la concepción de una idea de

negocio o empresa, hasta que esta fracasa o logra la estabilidad necesaria para pasar a ser en rigor una empresa; por este hecho, el modelo no contempla las fases de madurez o declive; la organización se ha vuelto un sistema más complejo, en el cual pueden coexistir en un mismo líder varios estilos de liderazgo o, incluso, haber varios líderes en la misma organización, en distintos niveles de gestión.

### ***Formalización del Modelo***

En el contexto del modelo propuesto, la relación entre liderazgo e innovación no es lineal, sino variable, según el momento o etapa del ciclo del emprendimiento. Esto se puede expresar como una función de congruencia. Una función de congruencia es aquella que preserva la coherencia entre la variable independiente  $x$  y la función de  $y$  (variable dependiente), de modo que los resultados de la función se comportarán de forma predecible si sus entradas son congruentes.

La ecuación conceptual, que permitiría explicar la varianza en el éxito emprendedor se propone como:

Donde:

- $EEn$ : representa la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la empresa ( $n= 1$  Gestación,  $n= 2$  Arranque,  $n= 3$  Crecimiento).
- $\Delta$ : representa la diferencia absoluta (el valor positivo de la resta) entre el puntaje del estilo de liderazgo observado en la empresa y el puntaje óptimo teórico para esa etapa específica. Por ejemplo, si se miden las categorías en una escala de 1 a 5 puntos, y en la Etapa 3 la teoría sugiere un alto Liderazgo transaccional (5) y el líder observado tiene un nivel bajo (2), la brecha es  $\Delta = 3$ .

- representa la diferencia absoluta entre el nivel de capacidad de innovación desplegada por la empresa y el nivel óptimo requerido para la etapa.
- : coeficientes de ponderación que indican la importancia relativa del liderazgo frente a la capacidad de innovación (asumidos teóricamente como equiponderados en esta fase conceptual).
- : término de error que representa variables exógenas no modeladas.

El modelo propone que el Éxito emprendedor es inversamente proporcional a la magnitud de la desviación o brecha entre la configuración observada en la empresa y la configuración teórica ideal prescrita para su etapa de desarrollo. El numerador en 1 determina que la relación es inversa, mientras que el denominador contiene la suma de errores o desajustes. Si la empresa tiene el liderazgo y la innovación adecuados para su etapa, la resta es cero, por lo que el denominador se convierte en 1, y el resultado de la función es  $1/1=1$  o 100% presentado porcentualmente. Si la empresa tiene un liderazgo inadecuado, la resta arroja un número alto, por ejemplo 4, con lo que el denominador crece ( $1+4=5$ ), y el resultado de la función disminuye a  $1/5=0.2$  o 20% de potencial de éxito.

## DISCUSIÓN

El modelo conceptual propuesto pretende ser una alternativa a la fragmentación epistemológica observada en la literatura contemporánea sobre el fenómeno emprendedor. La idea central es que la eficacia de los estilos de liderazgo en la generación de capacidades de innovación no se produce de manera estática o determinante, más bien es el resultado de

una función que depende del momento en que se encuentre el emprendimiento y la coherencia o congruencia estratégica. El modelo propone que el éxito emprendedor es inversamente proporcional a la desviación existente entre el estilo de liderazgo ejercido y las demandas cognitivas de determinada etapa del ciclo de vida. Por otra parte, este trabajo cuestiona la idea del liderazgo transformacional como la única o la mejor respuesta organizacional; en cambio, parte de la teoría de la contingencia dinámica, para sostener que los estilos de liderazgo más adecuados dependen del momento en que se encuentre el emprendimiento.

Examinando la literatura tradicional sobre liderazgo, se ve que algunos autores sostienen que el liderazgo transformacional es superior al transaccional, en la medida en que la inspiración será siempre preferible al intercambio contractual. Sin embargo, la realidad operativa de las nuevas empresas implica un proceso que va desde la gestación o idea del emprendimiento hasta su consolidación y estabilidad, por lo que desaparece la jerarquía de los estilos de liderazgo, ninguno es superior a otro, sino que cada uno es dependiente del contexto.

Al respecto, Baltazar y Franco (2023) identificaron una variabilidad de estilos en función de la madurez de las pymes, y sostienen que la rigidez conductual del fundador, o la incapacidad de adaptar su estilo a cada momento de la organización, es el principal predictor de la mortalidad empresarial. Por eso, la propuesta se alinea con la teoría del “liderazgo ambidiestro” (Klonek et al., 2023), la cual sugiere que la innovación requiere que el líder oscile entre conductas de apertura (exploración) y conductas de cierre (explotación). El presente modelo añade una dimensión temporal adicional a esta oscilación, la particularidad de que esta conducta

ambidiestra se manifiesta de manera secuencial a lo largo del ciclo de vida del emprendimiento.

En la fase de gestación, el modelo formulado establece que el liderazgo transformacional es el óptimo como catalizador de la capacidad de absorción potencial, lo que se respalda en el trabajo de Quinde-Lituma y Álava-Atiencie (2024), quienes demuestran que la intención emprendedora está mediada por la autoeficacia percibida. Situando este hallazgo en el contexto de la teoría de la legitimidad, se puede argüir que en ausencia de activos tangibles el carisma del líder funciona como un activo sustituto crucial. Sin embargo, esta postura entra en tensión teórica con las corrientes de la efectuación, que minimizan la importancia de la visión predeterminada en favor de la contingencia. El modelo intenta reconciliar estas percepciones divergentes, sugiriendo que si bien la acción es necesaria, requiere de un componente de motivación inspiradora para movilizar recursos externos que aún no están bajo el control del emprendedor. De hecho, Kumar et al. (2019) refuerzan esta visión al señalar que la percepción de un liderazgo transformacional mitiga la asimetría de información y el riesgo percibido en los emprendimientos nacientes. Por tanto, en la etapa fundacional, el liderazgo gestiona significados y expectativas de futuro, con lo que se activa la adquisición de conocimiento externo.

A medida que la organización pasa a la fase de arranque, el modelo desarrollado propone un desplazamiento hacia el liderazgo emprendedor, mismo que Lin y Yi (2025) distinguen del liderazgo transformacional. Al respecto, algunos autores clásicos ven el liderazgo emprendedor como una variación del liderazgo situacional, pero la evidencia de Kassai (2022) sugiere que se trata de un conjunto de competencias distintas,

particularmente la de constructor de equipos. Por su parte, Gumusburun (2019) establece una correlación directa entre la proactividad del líder y la innovación. El modelo propuesto argumenta que la proactividad debe canalizarse hacia la innovación del producto y la capacidad de asimilación. Si el líder persiste en un rol visionario sin pasar a la ejecución pragmática, que caracteriza al liderazgo emprendedor, la empresa corre el riesgo de mantenerse en un estado de ideación, sin consolidarse en el mercado. El liderazgo emprendedor convierte la absorción de información externa en prototipos funcionales, y se acerca a la idea de la innovación como un proceso de recombinação de recursos para la supervivencia inmediata de la organización.

Es en la fase de crecimiento cuando se hace importante el liderazgo transaccional. Un sesgo persistente en los estudios de emprendimiento es aquel que tiende a percibir la burocracia y el control como factores adversos a la creatividad. Sin embargo, al contrastar esta visión con la realidad del escalamiento, Howard et al. (2019) y Feranita et al. (2020) sugieren que la burocracia es necesaria para la sostenibilidad financiera y operativa, debido a las prácticas de gestión estructurada que promueve. El modelo aquí expuesto postula que la capacidad de innovar que actúa en esta fase es la explotación del conocimiento (RACAP) y la innovación de procesos. La teoría se alinea con los modelos clásicos de crisis de crecimiento, advirtiendo que la creatividad que impulsó el nacimiento de la empresa se convierte en un problema de control en la fase de expansión, de modo que al proponer que el líder adopte un perfil de Arquitecto (término de la tipología de competencias de Kassai (2022)) que utilice la gestión por excepción y por recompensas contingentes, el modelo no suprime la innovación, sino más bien su institucionalización y

sistematización. El modelo sugiere que sin la estabilidad que provee el liderazgo transaccional, la capacidad de absorción realizada se disipa en ineficiencias operativas.

Una limitación del modelo propuesto radica en su tratamiento del entorno como una variable de entrada, lo que, en cierta medida, simplifica la complejidad del ecosistema emprendedor. Autores como Isenberg (2011 citado en Mason y Brown, 2014) y Stam (2015) documentaron que el emprendimiento opera dentro de sistemas interdependientes, donde factores institucionales, culturales, financieros y de mercado interactúan con la dinámica interna de la organización. Desde esta perspectiva, el modelo propuesto asume que las condiciones externas se mantienen relativamente estables entre fases, no obstante, esto podría no sostenerse en contextos de alta volatilidad institucional. Con todo, dicha delimitación se debe a una decisión metodológica deliberada, puesto que incorporar la dimensión ecosistémica en toda su complejidad excedería el alcance de un modelo primordialmente conceptual. No obstante, futuras extensiones de este modelo podrían integrar las condiciones sistémicas del ecosistema como variables moderadoras adicionales, refinando así la ecuación de ajuste propuesta.

Además, vale la pena señalar que lo que el modelo propone es que existe una configuración óptima para cada fase y que la distancia entre el estilo ejercido y dicha configuración puede ser un predictor del fracaso. Por ende, no presupone que el estilo de liderazgo ocurra de manera automática o que todos los líderes posean igual capacidad para ejercerlo. Así, un líder que mantiene un estilo transformacional en la fase de crecimiento, o uno que aplica lógicas transaccionales en la gestación, genera una brecha que el modelo cuantifica como

déficit de congruencia, por lo que la incapacidad de adaptación sería parte del desajuste de la ecuación. Wach et al. (2016) sugieren que los rasgos de personalidad del fundador modulan la percepción subjetiva del éxito, lo que en cierta medida condiciona también la disposición al cambio de rol.

Desde la perspectiva epistemológica de la Teoría de Recursos y Capacidades (RBV, *Resource-Based View*), el modelo que se plantea ofrece una contribución al abordar las capacidades dinámicas que, tradicionalmente, se han tratado como rutinas organizacionales de alto nivel. Al integrar los hallazgos de Hussain y Li (2022) sobre la mediación de los procesos de gestión del conocimiento, el modelo argumenta que el liderazgo es el recurso de orden superior que reconfigura los demás recursos. En este sentido, más allá de que la empresa tenga capacidad de absorción, es el estilo de liderazgo específico lo que activa los mecanismos para la adquisición, asimilación o explotación del conocimiento. De modo que un líder que castiga el error (liderazgo transaccional en etapa temprana) destruye la capacidad de adquisición, mientras que un líder que no estandariza procesos (transformacional en etapa tardía) impide la explotación eficiente.

La ecuación de ajuste pretende poder interpretar el éxito y el fracaso emprendedor. Con frecuencia, los estudios buscan causas exógenas como el mercado o la competencia o el estado financiero. Sin embargo, el modelo, confrontado con la teoría de la inercia estructural, permite reinterpretar el fracaso como una incapacidad de adaptación del liderazgo ante el cambio de fase. El síndrome del fundador (conducta negativa de los fundadores de la empresa que impide el crecimiento) se reinterpreta como la brecha insostenible entre un estilo de liderazgo anclado en la fase de gestación y unas demandas organizacionales que

han evolucionado a la fase de crecimiento. Mientras Ordu (2020) destaca la adaptabilidad como rasgo del emprendedor, el modelo expuesto operacionaliza esa adaptabilidad como una competencia de cambio de rol. Esto implica que el emprendedor exitoso es aquel capaz de evolucionar su identidad profesional en respuesta a las necesidades de la empresa. Finalmente, es importante discutir la interacción entre este modelo y la literatura sobre inseguridad laboral, abordada recientemente por Jia et al. (2024). En su estudio, estos autores encuentran que el liderazgo carismático modera positivamente los efectos de la inseguridad en la improvisación, cuando el modelo propuesto sitúa la utilidad de este fenómeno casi exclusivamente en las fases tempranas. En la etapa de crecimiento, la constante improvisación es percibida como un problema que genera variabilidad no deseada. Por tanto, el modelo sugiere que la función del liderazgo transaccional en la etapa de madurez de la empresa es precisamente reducir la necesidad de improvisación, mediante la generación de certidumbre.

No obstante, en el presente trabajo es necesario reconocer las limitaciones inherentes a su naturaleza teórica. El modelo asume que la capacidad de adaptación del líder podría estar limitada por rasgos de personalidad subyacentes, difíciles de modificar, aspecto que Wach et al. (2016) sugieren considerar al evaluar el éxito subjetivo. Además, la generalización de las fases del ciclo del emprendimiento podría no abarcar la complejidad de modelos de negocio no lineales o que presentan un crecimiento inesperado. Sin embargo, estas limitaciones pueden dar la pauta para futuras investigaciones. La validación del modelo propuesto puede ser desarrollada en estudios futuros mediante el método Delphi; además, posteriores estudios longitudinales permitirían calibrar empíricamente los pesos de la ecuación de

ajuste y refinar las dimensiones operativas de las capacidades de innovación planteadas.

## Conclusiones

Este estudio determina que no existe un tipo único y preferible de liderazgo emprendedor, sino una configuración óptima y cambiante que depende del tiempo. La supervivencia y el éxito del emprendimiento requerirían que el liderazgo pueda cambiar en cada etapa. Por ende, la contribución central de este trabajo se halla en su intento de formalizar esta dinámica evolutiva, al proporcionar un modelo que integra la visión con la estructura, y la exploración con la explotación, con lo que pretende resolver las aparentes contradicciones de la literatura, mediante la lógica de la congruencia estratégica.

## REFERENCIAS

- Arias, J. M., & García, S. (2023). *Determinantes De La Tasa De Supervivencia De Las Empresas Formales En Los Departamentos De Colombia* [Trabajo de Grado, Universidad EAFIT]. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/bc3807fb-375a-4b4d-8515-080ba3e51550/content>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*, 1-10.
- Baltazar, J., & Franco, M. (2023). The Influence of Different Leadership Styles on the Entrepreneurial Process: A Qualitative Study. *Economies*, *11*(2), 36. <https://doi.org/10.3390/economies11020036>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.

- Cogliser, C. C., & Brigham, K. H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 771-799. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.004>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
- Dubin, R. (1970). Theory building. *Philosophy and phenomenological research*, 31(2). [https://scholar.google.com/scholar\\_](https://scholar.google.com/scholar_)
- Feranita, N. V., Nugraha, A., & Sukoco, S. A. (2020). Effect of transformational and transactional leadership on SMEs in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 415-425. Scopus. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.34](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.34)
- GEM [Global Entrepreneurship Monitor]. (2025). *GEM 2024/2025 Global Report* (GEM). <https://gemconsortium.org/report/gem-20242025-global-report-entrepreneurship-reality-check-4>
- GEM [Global Entrepreneurship Monitor]. (2026). *GEM 2025/2026 Global Report: From Uncertainty To Opportunity*. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=51858>
- Gemio, J. A. S. (2024). El liderazgo creativo y entornos VICA. *Revista Iberoamericana de Complejidad y Ciencias Económicas*, 2(3), 15-26. <https://doi.org/10.48168/ricce.v2n3p15>
- GumusburunAyalp, G. (2022). Leadership styles and entrepreneurship orientations in Turkish construction industry. *International Journal of Construction Management*, 22(4), 690-700. <https://doi.org/10.1080/15623599.2019.1644760>
- Hammond, D. (2011). *The Science of Synthesis*. University Press of Colorado.
- Howard, T. L., Ulferts, G. W., & Hannon, J. (2019). Leadership Styles of Small Business Owners: Linking Theory to Application. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16(2), 47-55. ProQuest Central (2289556461).

- Hussain, N., & Li, B. (2022). Entrepreneurial Leadership and Entrepreneurial Success: The Role of Knowledge Management Processes and Knowledge Entrepreneurship. *Frontiers in Psychology*, 13, 829959. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.829959>
- Jia, Q., Wang, S., & Wang, G. (2024). Charismatic leadership influences employees' improvisation ability: Harmonious passion as a mediator and job insecurity as a moderator. *Social Behavior and Personality*, 52(7), 1-10. ProQuest Central (3084472734). <https://doi.org/10.2224/sbp.13213>
- Kassai, Á. (2022). The Four Leadership Styles of Entrepreneurs. A Competency-Based Model for Entrepreneurial Leadership. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 53(5), 16-31. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.05.02>
- Kirzner, I. M. (1978). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press. <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/C/bo27304815.html>
- Klonek, F. E., Gerpott, F. H., & Parker, S. K. (2023). A conceptual replication of ambidextrous leadership theory: An experimental approach. *The Leadership Quarterly, Special Registered Report Issue on Replication and Rigorous Retesting of Leadership Models*, 34(4), 101473. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101473>
- Kumar, M., Pandey, S., Sinha, V., & Srivastava, A. P. (2019). Influence of Leadership Styles of Bankers in Decision Making on Loans to Start-up Entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 24(04), 1950025. <https://doi.org/10.1142/S1084946719500250>
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *El Emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0284-3>
- Lin, Q., & Yi, L. (2025). The multilevel effectiveness of entrepreneurial leadership: A meta-analysis. *Journal of Management and Organization*, 31(2), 811-829. ProQuest Central (3213835483). <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.45>

- Mason, C., & Brown, R. (2014, enero 18). *Background paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs on. ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEMS AND GROWTH ORIENTED ENTREPRENEURSHIP.*
- Ordu, U. B.-A. (2020). *Entrepreneurial Leadership in Start-Up Businesses.* Bulgarian Comparative Education Society.
- Quinde-Lituma, M. E., & Álava-Atiencie, N. G. (2024). Leadership styles and mediation of self-efficacy in the social entrepreneurial intention of young university students. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(1), 345-360. Scopus. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i1.41660>
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>
- Rivard, S. (2020). Theory building is neither an art nor a science. It is a craft. *Journal of Information Technology*, 36, 026839622091193. <https://doi.org/10.1177/0268396220911938>
- Roman, R. (2025). Estudio bibliométrico de los estilos de liderazgo frente al ciclo del emprendimiento. *Revista Andina de investigaciones en Ciencias Económicas y Empresariales [Artículo en revisión]*.
- Schumpeter, J. A., & Swedberg, R. (1943). *Capitalism, socialism and democracy.* Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203202050>
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>
- Stinchcombe, A. L. (2013). Social structure and organizations 1. En *Handbook of organizations (RLE: Organizations)* (pp. 142-193). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203629130-5/social-structure-organizations-1-arthur-stinchcombe>

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%253C509::AID-SMJ882%253E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%253C509::AID-SMJ882%253E3.0.CO;2-Z)
- Terlato, A. N. (2019). *Estrategia y decisiones en ambientes VICA: Implicancias de este entorno para las empresas* (Working Paper No. 699). Serie Documentos de Trabajo. <https://www.econstor.eu/handle/10419/203839>
- Vaszkun, B., & Koczkas, S. (2024). Contingency Theory. En *International Management and Organisation: Insights from the Institute of Strategy and Management at Corvinus University of Budapest* (pp. 22-31). Corvinus University of Budapest. [https://www.researchgate.net/publication/386013430\\_Contingency\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/386013430_Contingency_Theory)
- Wach, D., Stephan, U., & Gorgievski, M. (2016). More than money: Developing an integrative multi-factorial measure of entrepreneurial success. *International Small Business Journal*, 34(8), 1098-1121. <https://doi.org/10.1177/0266242615608469>
- Weick, K. E. (1989). Theory Construction as Disciplined Imagination. *The Academy of Management Review*, 14(4), 516-531. <https://doi.org/10.2307/258556>
- Whetten, D. (1989). What Constitutes a Theoretical Contribution? | Academy of Management Review. *Academy of Management Review*, 14(4). <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (Eighth edition, global edition). Pearson.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://doi.org/10.2307/4134351>