

Identificación de la alineación entre estilos y tipos de liderazgo y las etapas del ciclo del Emprendimiento

Román, Rubén Darío
Universidad Andina Simón
Bolívar, Profesor, Ecuador
ruben.roman@uasb.edu.ec

Escobar, Jhon F
Corporación Universitaria
Remington, Profesor, Colombia
Jfescob1@gmail.com

Resumen:

El emprendimiento es un factor fundamental en el crecimiento económico y la competitividad de las regiones y los países. En América Latina, el emprendimiento se diferencia del gestado en las economías desarrolladas por la intensidad de las dinámicas asociadas a conocimiento y recursos, al igual que al génesis del mismo. En este sentido, el artículo presenta los resultados de identificar la alineación entre el emprendimiento, y los estilos y tipos de liderazgo. Metodológicamente la investigación es de alcance descriptiva, con enfoque cualitativo de corte documental. Como principales resultados se resalta que dentro de las características que sobresalen en la teoría del emprendimiento están las relacionadas con el liderazgo las cuales, sin importar el enfoque del emprendimiento (de base tecnológico, de subsistencia o intraemprendimiento), son condicionantes del éxito en el mercado y, en el caso de emprendimiento base tecnológica o intraemprendimiento, condicionantes para concretar la innovación. El documento analiza los estilos y dentro de ellos los tipos de liderazgo y su asociación al ciclo del emprendimiento. Así mismo en el documento se resaltan la definición conceptual y alineación entre estilos y tipos de liderazgo al tipo de innovación. Finalmente, fue posible determinar las intensidades entre estilos, tipos y etapas del ciclo del emprendimiento.

Palabras Clave

Liderazgo, estilos de liderazgo, tipos de liderazgo, emprendimiento,

1. Introducción

El desarrollo de la economía implica el aprovechamiento de las oportunidades que genera el entorno político, económico, social y tecnológico, para el potenciamiento tanto de ideas de negocio, como para le mejoramiento de ventajas competitivas de los negocios en marcha. Este escenario hace que la generación de ideas disruptivas y del aprovechamiento de los recursos con los que se cuenta en el entorno -mismos que pueden ser o son administrados por las empresas y emprendedores-, sean fuente de ventajas competitivas.

Ahora bien, el emprendimiento, desde la década de los 80, se ha convertido en uno de los pilares del crecimiento y sofisticación de los países (Sánchez et al., 2014), y como tal entender las dimensiones que lo soportan conceptual y estructuralmente es fundamental para mejorar los resultados del emprendedor y concretar el emprendimiento; entre los factores condicionantes de este éxito, se encuentran los estilos de liderazgo y las capacidades derivadas de ellos.

Por lo anterior, actualmente el liderazgo es un tema de gran interés académico y juega un papel relevante en los diferentes escenarios organizacionales, toda vez que, aparece como uno de los factores condicionantes del éxito en las diferentes esferas del relacionamiento humano. Se estima que existe una relación causal entre los estilos de liderazgo y el desarrollo de las organizaciones, sean del tipo empresarial, académica, social, política y militar (Almirón-Arévalo, 2015; Almirón Arévalo et al., 2015; Geraldo Campos et al., 2020; Laura et al., 2011; Pazmiño et al., 2016). En este sentido es importante situar teóricamente el objeto de esta investigación, por lo que a continuación se esbozará cada uno de los constructos teóricos que soportan la investigación.

a. Estilos de Liderazgo

El liderazgo “constituye la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre otra con el propósito de lograr ciertas metas deseadas” (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016, p. 138). En el desarrollo del proceso organizacional, cada gerente expone un estilo, que en muchos casos se configura como su marca personal, por ello la diversidad en estilos de liderazgo. Así entonces, los estilos de liderazgo obedecen a condiciones basadas en el conocimiento, la experiencia, características particulares e individuales de las personas las cuales los emplean para orientar el desempeño de los equipos (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016; Geraldo Campos et al., 2020; Rivas H., 2020). Dichos estilos han sido documentados y categorizados según el enfoque de cada uno, tal como se observa en la, Tabla 1, en la cual se presentan los cuatro estilos más relevantes, en cuanto a número de referencias en la literatura, relacionados con temas empresariales.

Tabla 1. Principales estilos de liderazgo

Estilos de liderazgo	Enfoque	Autores
Liderazgo transformacional	Los líderes promueven en los seguidores una nueva forma de verse tanto a ellos mismos como a los retos y oportunidades de su entorno. 1) motiva y premia a su equipo, lo fortalece, lo conoce, lo alienta al cumplimiento y cuando lo logran lo reconoce y lo premia. 2) brinda confianza a participar activamente, socializa adecuadamente las metas y objetivos, escucha sus ideas o propuestas. 3) inspira y es ejemplo. Es modelo a seguir por su buen trato y respeto. 4) azume riesgos y prepara los distintos escenarios. 5) Está preparado para afrontar los cambios y los embates de las distintas situaciones que pueden	(Almirón-Arévalo, 2015; Han et al., 2015; Hermosilla et al., 2016; Lowe et al., 1996; Pérez-Ortega & Moreno-Freites, 2019; Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2017; Yammarino & Bass, 1990)

	poner en riesgo la organización. 6) es empático y se preocupa por el bienestar de su equipo.	
Liderazgo transaccional	Presenta un enfoque que no está basado en una relación recíproca. Se basa en la personalidad del líder y su habilidad para del ejemplo suyo y la fusión de una visión energizante y objetivos retadores.	(Fernández & Quintero, 2017; Ramos et al., 2002)
Liderazgo estratégico	Se caracteriza por la facultad de un líder para anticiparse con el propósito de alcanzar los objetivos. Cuenta con la capacidad de adaptarse a diversos escenarios futuros y es dinámico ante los cambios anticipados o repentinos, promoviendo en sus equipos de trabajo o compañeros la estimulación y la motivación.	(López-Lemus et al., 2020)
Liderazgo LMX (<i>Leader-member-Exchange</i>)	Se caracterizan por ser relaciones entre dos personas donde son capaces de ejercer considerable influencia el uno sobre el otro.	(Bornay-Barrachina, 2013; Serrano Orellana & Alexandra Portalanza, 2014)

Fuente: Elaboración propia a partir de la vigilancia tecnológica realizada en Scopus.

El liderazgo es un factor de suma importancia en la generación de emprendimientos, debido a que de este dependerá en gran medida el crecimiento y la eficiencia de los mismos (Almirón Arévalo et al., 2015).

En cuanto a los estilos de liderazgo, aparece como recurrente el estilo transformacional y el transaccional, asociado a los temas de emprendimiento (Almirón-Arévalo, 2015; Cuadrado & Molero, 2002; Lowe et al., 1996), dado su carácter holístico en el que considera rasgos y conductas dentro de un contexto situacional determinado (Cuadrado & Molero, 2002).

Con relación a los estilos de liderazgo en los emprendimientos, existen varias metodologías para identificar el estilo de liderazgo o comprender el comportamiento del líder en una organización, estas metodologías se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. Algunas metodologías para medir los Estilos de Liderazgo

Nombre de la metodología	Autores	Descripción
1. Análisis de comportamiento de liderazgo (LDBQ).	Fue desarrollado desde la década de 1950 por Hemphill & Coons (1957), refinada por Morris & Hackman (1969) y Vroom & Yetton (1981)	Compara dos dimensiones del liderazgo: consideración de la estructura y la orientación a las tareas. Consta de 30 ítems en una escala Likert de cinco puntos.
2. Modelo de liderazgo Rensis Likert.	Planteado por Likert (1968)	Analiza el estilo de liderazgo mediante la identificación y análisis de siete variables con sus respectivas dimensiones: carácter de las fuerzas motivadoras, carácter del proceso de comunicación, carácter de los procesos de interacción e influencia, carácter de los procesos de toma de decisiones, carácter de la fijación de objetivos o tipo de órdenes, carácter de los procesos de control y características de la actuación o desempeño.
3. Descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder (LEAD).	Modelo definido por Baquero Pecino & Sánchez Santa Bárbara (2000)	Evalúa el comportamiento del líder sobre los aspectos del estilo, rango y la adaptabilidad del líder. Se enfoca en la efectividad de los estilos del liderazgo según la disposición del seguidor.
4. Escala de liderazgo de Carreón.	Propuesto por Carreón-Guillén (2018)	Incluye 20 reactivos alusivos a comunicación, cohesión y éxito. Incluye cuatro opciones de respuesta que van desde -nada cierto- hasta -muy cierto-
5. El <i>grid</i> o rejilla compuesta.	Propuesto por Blake & Mouton (1981) y desarrollado por Zevallos Guadalupe (2018)	El <i>Grid</i> Gerencial es el instrumento necesario para realizar un auto diagnóstico a conciencia de cómo se maneja el día a día las relaciones del jefe con su colaborador supervisado.
6. El cuestionario multifactorial de Liderazgo (MLQ).	Desarrollado por Martínez-Quezada et al. (2017)	Instrumento a través del cual pueden ser medidos tres estilos de liderazgo: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y <i>laissez-faire</i> mediante el

análisis de factores del liderazgo y las variables de resultado organizacional, constituidas como efectos del liderazgo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la vigilancia tecnológica realizada en Scopus 2020.

De la Tabla 2, se puede identificar que las visiones en cuanto a los estilos de liderazgo y las metodologías para medirlo son disimiles, en cuanto a instrumentos, variables, y enfoques.

Una de las características de estas herramientas es la búsqueda y simplificación del modelo de medición, pero al mismo tiempo, la integración de factores no tradicionales que resignifican el concepto, y ello es evidente dos grandes bloques o líneas, antes del 2000 y posterior a ello. Las metodologías propuestas por Carreón-Guillén (2018) ; Zevallos Guadalupe (2018); Martínez-Quezada et al. (2017) se encuentran en el segundo bloque y se caracteriza por integrar dimensiones superiores multivariadas con análisis en sistemas estructurales, elemento que da una visión más amplia y certera, especialmente en un mundo más tecnológico, donde las acciones de liderazgo se concretan mediante herramientas no tradicionales.

2. Metodología

La presente investigación es de alcance exploratoria y descriptivo, exploratoria porque brinda el conocimiento a los investigadores acorde con las delimitaciones adoptadas en las búsquedas de las bases de datos seleccionadas, dado que se centra en mostrar los estilos y tipos de liderazgo que se encuentran asociados a cada tipo de emprendimiento identificándose las categorías de tipos y estilo de liderazgo y su presencia en las diferentes formas de emprendimiento. Es descriptiva, porque explica las características del portafolio bibliográfico (PB) y de las referencias respectivas (Richard, 1999).

De igual forma, la investigación es cualitativa, toda vez que, las unidades de análisis entorno al emprendimiento y estilos de liderazgo, son ambas de carácter cualitativo. En este sentido y para poder dar cuenta del objetivo planteado, adicional al cumplimiento de la investigación se desarrolló en las etapas que se muestran a continuación:

El ejercicio se desarrolló en cuatro etapas, tal como se presenta en la Figura 1.

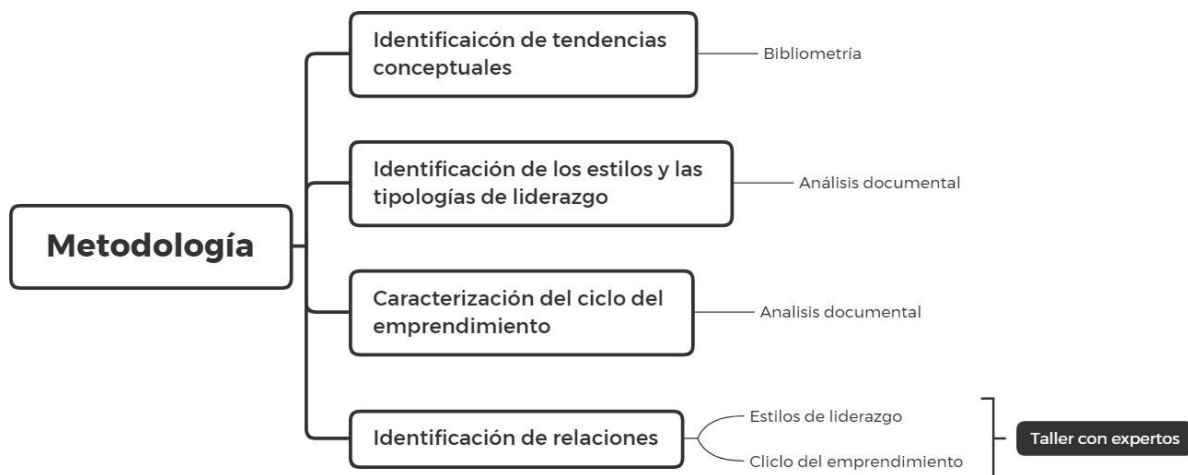


Figura 1. Esquema Metodológico

Fuente: Elaboración propia

En la primera etapa, se aplicaron herramientas bibliométricas, apoyándose el programa VOSViewer® para la realización del análisis bibliométrico y utilizando la base de datos Scopus®, para ello de construyeron ecuaciones de búsqueda refinadas y aplicadas en esta base de datos, se seleccionan los recursos bibliográficos y se filtran los mismos, clasificados como “artículos”, las ecuaciones que se utilizó se lo representan en la Tabla 3, con corte al mes de septiembre del 2021, comprendidos entre los años del 2017 y 2021.

Tabla 3: Ecuaciones de búsqueda

# Ecuación	Base de Datos	Ecuación
4	Scopus	- TITLE-ABS-KEY (leadership AND styles) - TITLE-ABS-KEY (leadership AND styles) AND TITLE-ABS-KEY (entrepreneurship) - (TITLE-ABS-KEY (leadership) AND TITLE-ABS-KEY (styles) AND TITLE-ABS-KEY (entrepreneurship)) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2017)) - (TITLE-ABS-KEY (leadership) AND TITLE-ABS-KEY (styles) AND TITLE-ABS-KEY (entrepreneurship)) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2017)) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Leadership Styles"))

La segunda y la tercera tomaron como base los documentos identificados en la primera y desarrolla un análisis documental, identificando estilos y tipologías de liderazgo sobresalientes y relacionados con el emprendimiento y una definición de ciclo de emprendimiento.

La cuarta, utilizando una técnica de la prospectiva denominada Talleres de Prospectiva o *Prospective workshops* (Godet & Durance, 2018), la cual consiste en una consulta a expertos sobre su posición en cuanto a un grupo de variables y un análisis de relaciones utilizando una escala Likert, permite hacer explícitos el desarrollo y alcance de objetivos propuestos.

3. Resultados

Identificación de tendencias conceptuales: Los temas asociados a estilos de liderazgo son de gran relevancia para el desarrollo competitivo de las empresas y los emprendimientos. Sin embargo, el escenario de las relaciones entre estas dos temáticas es difuso y requiere ser profundizado. En la

Figura 2 2a, se puede observar la relevancia de los estilos de liderazgo con 11.119 artículos reportados desde 1943 y con un fuerte crecimiento a partir de 1992, donde se evidencia cómo cobra importancia la temática y con ello la generación de conocimiento asociado; cuando se analiza la generación de conocimiento que trata de manera articulada estilos de liderazgo y emprendimiento, nos encontramos con una producción marginal, donde solo se reportan 127 artículos (ver

Figura 2 2b), con esta primera información, nos adentramos a seguir filtrando para los últimos años de acuerdo a su producción, tomando en cuenta el periodo del 2017 al 2021, lo cual se identifica 65 artículos (ver *Figura 2c*).

Siguiendo con este análisis se realiza el filtro en base a la ecuación con la palabra exacta (*EXACTKEYWORD*, "*Leadership Styles*"), lo cual se observa que únicamente se cuenta con 6 artículos, (ver *Figura 2d*), lo cual denota la necesidad de generar conocimiento que articule estas áreas y por tanto una oportunidad para el desarrollo de la presente investigación.

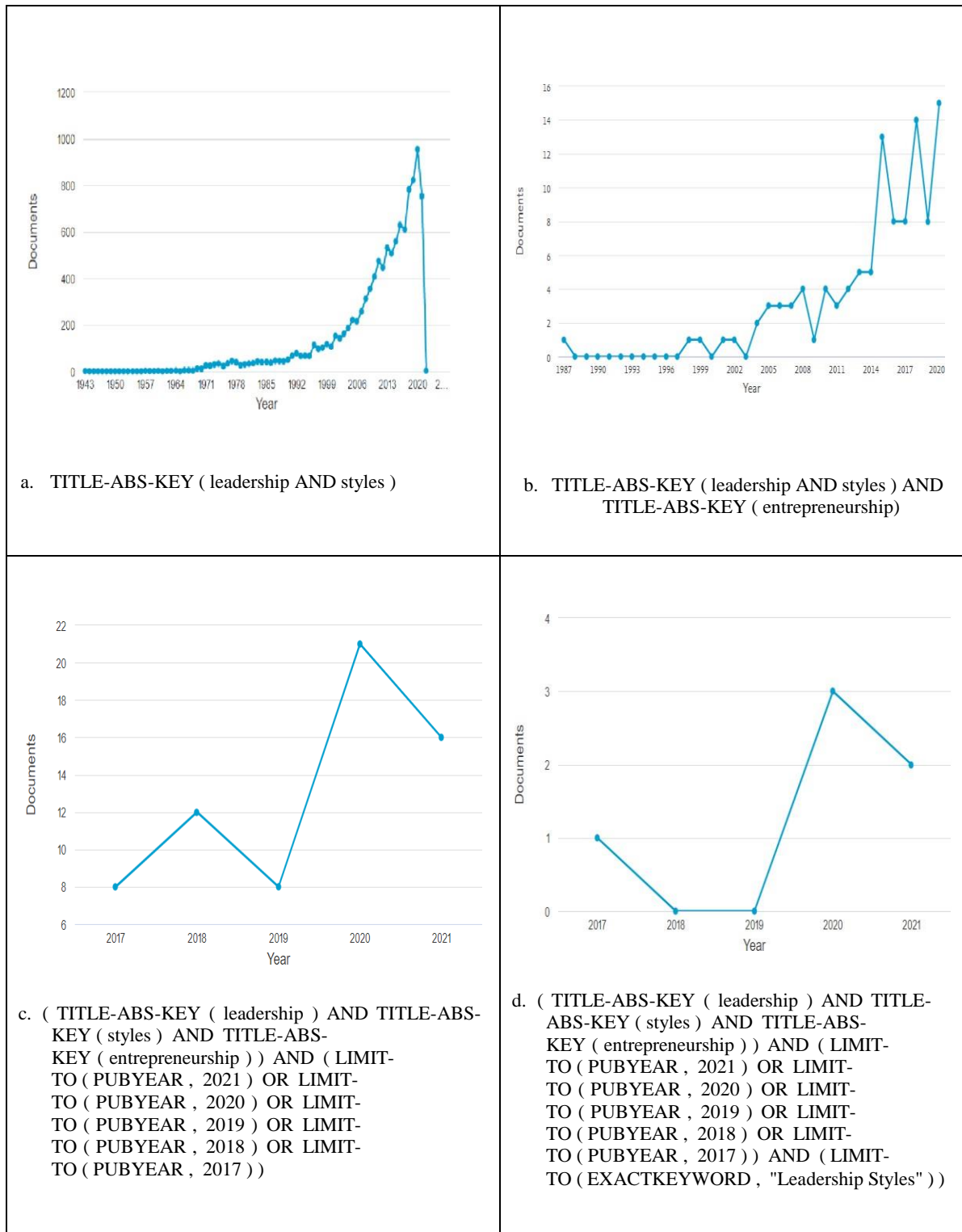


Figura 2 Resultados de una bibliometría que integra los Estilos de Liderazgo y Emprendimiento.
Fuente: Elaboración propia basado en Elsevier B.V., (2021)

3.1 Análisis Palabras Clave

El análisis realizado para el análisis de palabras clave (keywords), con los se encontró un máximo número de 6 por documento y un mínimo de 1; con 3 clúster, los 6 nodos en las figuras indican las diferentes palabras claves, mientras que las líneas representan las diferentes conexiones entre estos, en este caso se evidencia un nodo principal evidenciando su lectura como emprendimiento, seguido de liderazgo, el cual tiene el mayor número de conexiones con otras palabras, pero ya aparece la palabra liderazgo transformacional que para nuestra investigación es muy importante en los que tiene que ver a los estilos de liderazgo (ver *Figura 3*)

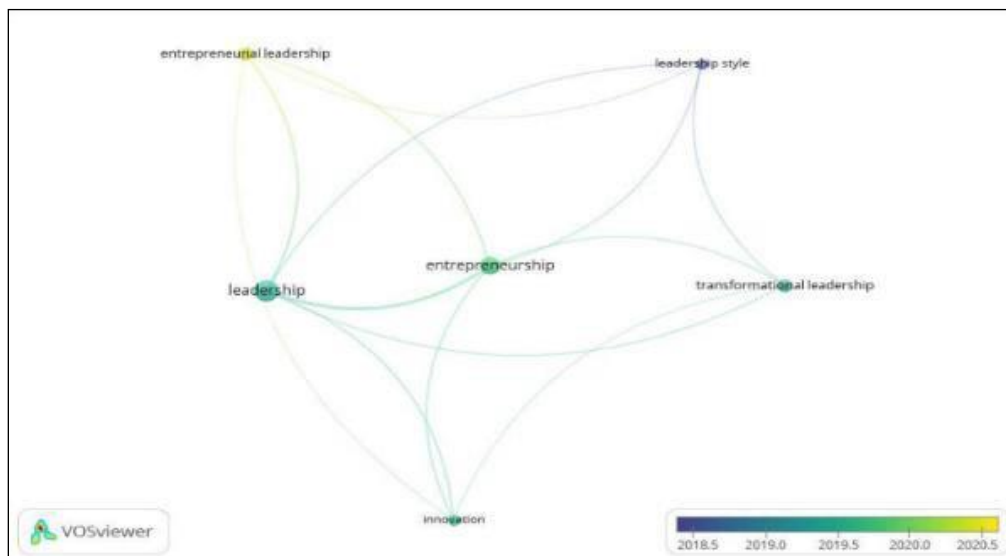


Figura 3 Análisis de keywords y conexiones de keywords: Scopus.

Fuente: Elaboración propia basado en análisis VOSviewer - Elsevier B.V., (2021)

3.2 Análisis Autores

El análisis realizado para el análisis de los autores (*co-authorship*), con los se encontró un máximo número de 4 por documento y un mínimo de 2; con 2 clúster, los 2 nodos en las figuras indican los diferentes autores, estos dos conjuntos representados por 4 autores en común, como dos conjuntos muy diferentes donde se evidencia 4 autores importantes con relevancia similar. (ver *Figura 4*)

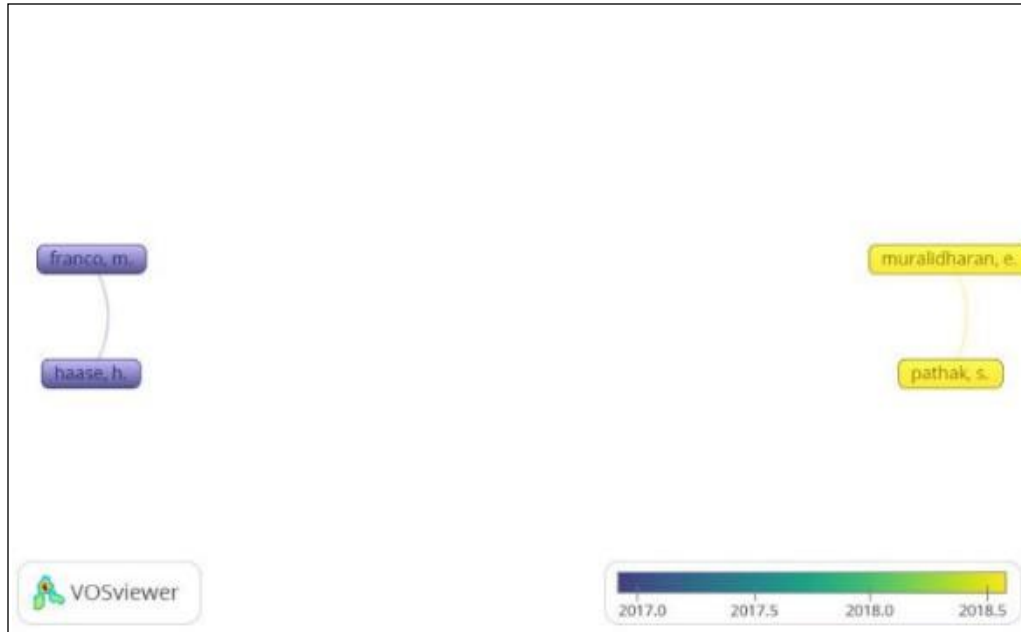


Figura 4 Análisis de co-authorship y conexiones de keywords: Scopus.

Fuente: Elaboración propia basado en análisis VOSviewer - Elsevier B.V., (2021)

3.3 Identificación de los estilos y las tipologías de liderazgo

A partir del ejercicio bibliométrico, y como se identificó en la Tabla 4, existen cuatro principales estilos de liderazgo, pero en la literatura también aparecen asociados a ellos más de 15 tipos de liderazgo.

Tabla 4: Descripción de los distintos tipos de liderazgo

Tipos de liderazgo	Descripción
De apoyo	Influye positivamente, alentar, impulsar o motivar a los demás a trabajar hacia una meta unificada (Kielson 2020)
Autocrático	Impone los métodos de trabajo, toma decisiones por el mismo y limita la participación de los seguidores (Robbins, S. y Coulter 2013)
Carismático	Aquel que conecta con los otros y saca lo mejor de cada uno. (Loussier, R. Achua 2016)
Centrado en el trabajo	Facilidades laborales, grado de responsabilidad que asume el líder (Hughes 2015)
Centrado en los empleados	Busca la felicidad laboral del empleado (Hughes 2015)
Democrático	Concerta la distribución de responsabilidades y metas (Robbins, S. y Coulter 2013)

Laissez – faire	Libertad total para tomar decisiones y llevar a cabo el trabajo (Robbins, S. y Coulter 2013)
Compartido y delegativo	Cada grupo define sus tareas, se comparten trabajo y se delegan funciones (Hughes 2015)
Resiliente	Es capaz de reiniciar y adaptarse al cambio (Kielson 2020)
Resonante	Conecta con los sentimientos de las personas y los encamina. Goleman, Boyatzis y McKee (2010)
De servicio	Centrado en los comportamientos, ético, servicio a los integrantes. (Greenleaf, 1970)
Burocrático	Siguen todas las reglas de forma rigurosa, es metódico y controlador. (Exelencia n.d.)
Orientado a las personas	Se encuentran completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar los equipos, creatividad. (Exelencia n.d.)
Natural	Se encuentra reconocido de manera formal. (Kielson 2020)
Orientado a la tarea	Define el trabajo y los roles necesario; ordenar, planificar, organizar y controlar. (Hughes 2015)

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de bibliometría.

3.4 Caracterización del ciclo del emprendimiento

Para diversos autores, el camino al emprendimiento no es lineal dado que el proceso nunca termina y se configura en un ejercicio cíclico (Bash, 2015; DNP, 2008, 2018; Escobar & Herrera Vargas, 2014). Los modelos de incubación de una incubadora de empresas en Universidades o Unidades de Emprendimiento Universitario, comprende cuatro procesos básicos: búsqueda de emprendedores, pre-incubación, incubación y post-incubación (Escobar, 2012), los cuales buscan apoyar y fortalecer el sistema bajo el concepto fundamental de que en cada uno de estos eslabones se entregan servicios y actividades para generar valor a las iniciativas empresariales tal como se presenta en la *Figura 5*

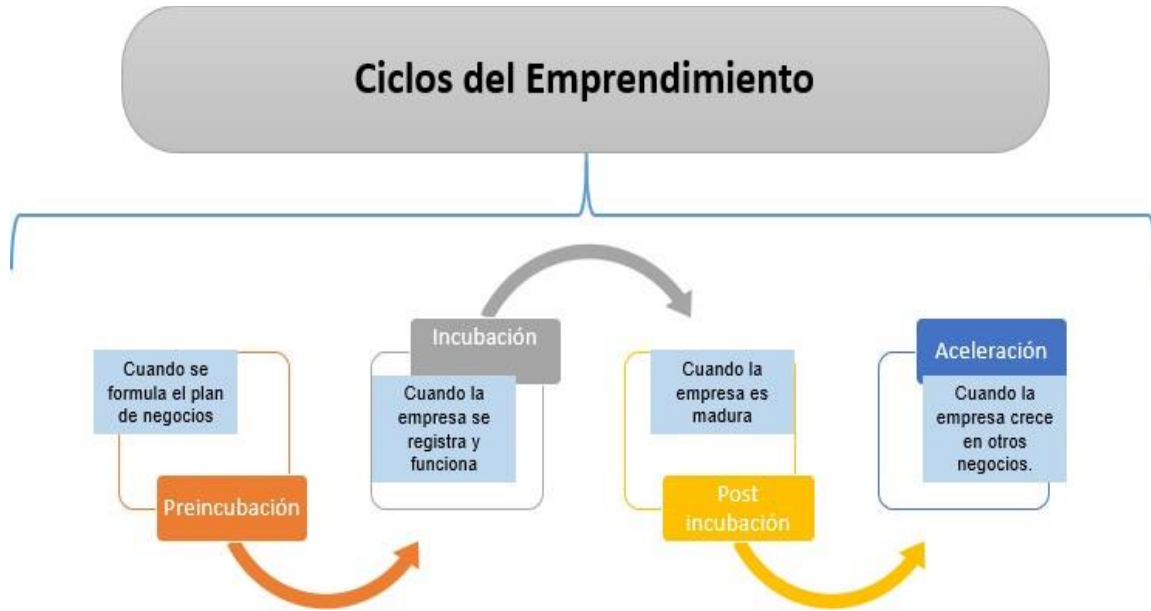


Figura 5. Ciclo del emprendimiento

Fuente: Elaboración propia con base en bibliometría

3.5 Caracterización de los estilos de liderazgo por tipología y el ciclo del emprendimiento

Como se observa en la *Figura 6*, en el estilo Transaccional sobresalen cinco (el 33.3%) de los quince tipos de liderazgo, y su incidencia es más fuerte en las etapas preincubación e incubación.

El estilo transformacional, por su parte, tiene una importante incidencia en ocho (el 53,3%) de los quince tipos de liderazgo. Se destacan los tipos de liderazgo “de apoyo”, “centrado en los empleados”, “compartido y delegativo” y “orientado a las personas”, los cuales presentan relevancia en el estilo de liderazgo transaccional durante todas las etapas del emprendimiento. Este estilo destaca, en particular, para las etapas de preincubación, incubación y aceleración.

El estilo de liderazgo Estratégico presenta la menor intensidad entre los identificados, con participación significativa sólo en dos (13.3%) de los quince tipos de liderazgo (“centrado en el trabajo” y “orientado a la tarea”), lo cual evidencia su especificidad.

Por último, el estilo de liderazgo LMX tiene una intensidad significativa en cuatro (26.6%) de los quince tipos de liderazgo, teniendo mayor relevancia en las etapas de Preincubación, Incubación y Aceleración.

Transaccional				
Tipo \ Etapa	Preincubación	Incubación	Postincubación	Aceleración
1 - De apoyo	3,17	3,33	2	2
2 - Autocrático	3	3	2,5	2,5
3 - Carismático	4,17	4,17	3,5	3
4 - Centrado en el trabajo	1,83	2	2,5	2,17
5 - Centrado en los empleados	2,33	2,67	2,83	2,83
6 - Democrático	3,33	3,33	1,83	2,17
7 - Laissez – faire	1,67	1,33	1,5	1,67
8 - Compartido y delegativo	2,17	2,17	3	2,5
9 - Resiliente	3,17	3	2,67	2,67
10 - Resonante	3,67	3,33	2,17	3,33
11 - De servicio	3	2,83	2	2,67
12 - Burocrático	1	1,5	1,83	1,83
13 - Orientado a las personas	3,5	3,17	3,17	3,17
14 - Natural	2,83	2,83	2,67	2,33
15 - Orientado a la tarea	2,67	2,83	2,67	2,83

Transformacional				
Tipo \ Etapa	Preincubación	Incubación	Postincubación	Aceleración
1 - De apoyo	3,5	3	3	3,75
2 - Autocrático	2,25	1,75	1,75	2,25
3 - Carismático	3,75	3,25	2	2,5
4 - Centrado en el trabajo	2,25	2,5	2,5	0,75
5 - Centrado en los empleados	2,75	3,25	3,25	3,5
6 - Democrático	2,75	2,5	2,25	2,5
7 - Laissez – faire	2	1,75	1,75	1,75
8 - Compartido y Delegativo	3,75	3,25	3,25	3,75
9 - Resiliente	3,75	3,75	2,5	3,75
10 - Resonante	3,5	2	3	3,5
11 - De servicio	2,25	2,25	2,25	2,25
12 - Burocrático	2	2,25	2,25	1,75
13 - Orientado a las personas	3,75	3,25	3,25	3,5
14 - Natural	2,25	1,75	1,75	2,25
15 - Orientado a la tarea	2	2,5	1,25	1,75

Estratégico				
Tipo \ Etapa	Preincubación	Incubación	Postincubación	Aceleración
1 - De apoyo	1,75	1,5	1,5	1,25
2 - Autocrático	2,25	2	2	2,5
3 - Carismático	2,5	2	2	2,25
4 - Centrado en el trabajo	3,5	3,75	3,75	3,25
5 - Centrado en los empleados	2,25	1	2,25	2,5
6 - Democrático	2,25	2	2	2,25
7 - Laissez – faire	2,25	0,75	2	2,25
8 - Compartido y Delegativo	3	1,5	2,75	3
9 - Resiliente	2,25	2,25	2,25	2,25
10 - Resonante	2,5	2	2	2,5
11 - De servicio	2,5	2,25	2	2,5
12 - Burocrático	2,75	2,75	2,5	2,5
13 - Orientado a las personas	2	1,75	1	2
14 - Natural	2,5	2,25	2,25	2,5
15 - Orientado a la tarea	3	3,75	1,25	3,25

LMX				
Tipo \ Etapa	Preincubación	Incubación	Postincubación	Aceleración
1 - De apoyo	3,25	3,25	2	3,25
2 - Autocrático	1,75	1,75	1,75	1,75
3 - Carismático	1,75	1,75	1,75	1,75
4 - Centrado en el trabajo	2,5	2,5	2,5	2,5
5 - Centrado en los empleados	1,75	1,75	1,75	1,75
6 - Democrático	1,5	1,5	1,5	1,5
7 - Laissez – faire	2,25	2,25	2,25	2,25
8 - Compartido y Delegativo	3,25	3,25	3,25	3,25
9 - Resiliente	2,25	2,25	2,25	2,25
10 - Resonante	1,25	1,25	1,25	1,25
11 - De servicio	2	2	1	2
12 - Burocrático	3,25	3,25	3,25	3,25
13 - Orientado a las personas	2,5	2,5	2,5	2,5
14 - Natural	1,75	1,75	1,75	1,75
15 - Orientado a la tarea	3,25	3,25	3,25	3,25

Figura 6 Caracterización de los estilos de liderazgo, identificando la intensidad según el tipo y la etapa centro del ciclo del emprendimiento.

Fuente: Con base en resultado de ejercicio con expertos

La Figura 7 muestra los estilos de liderazgo, identificando su intensidad según la etapa del ciclo y el tipo de liderazgo. Se puede evidenciar lo siguiente:

Para la etapa de preincubación, el estilo de liderazgo transformacional presenta una alta intensidad, con seis (40%) de los quince tipos de liderazgo representados. Le siguen los estilos de liderazgo transaccional y LMX, ambos muestran intensidad en cuatro (26.6%) de los quince estilos identificados. Por último, el estilo estratégico presenta sólo uno (6.6%) de los quince tipos identificados.

Para la etapa de incubación, el panorama es similar. El estilo transformacional de liderazgo presenta intensidad en cinco (33.3%) de los quince tipos identificados; los estilos transaccional y LMX presentan intensidad en cuatro (26.6%) de los tipos, y el estilo estratégico, sólo dos (13.3%). La etapa de postincubación se comporta de manera comparable con las dos anteriores. En términos de intensidad, el estilo transformacional presenta una mayor incidencia, mostrando intensidad en cinco (33.3%) de los quince tipos identificados, los estilos transaccional y LMX presentan en tres (20%) de los tipos, y el estilo estratégico, en uno (6.6%).

Se presenta una diferencia en la jerarquía de los estilos de liderazgo en la etapa de aceleración del emprendimiento: El estilo transformacional continúa siendo el más relevante, con una alta incidencia de seis (40%) de los quince tipos de liderazgo representados; el estilo LMX es el siguiente en relevancia, con cuatro (26.6%) de los quince tipos representados, seguido del estilo estratégico, con dos (13.3%) de los estilos destacados en intensidad, y por último el estilo transaccional, con uno (6.6%) de los estilos representados.

Tipo \ Estilo	Preincubación				Tipo \ Estilo	Incubación			
	Transaccional	Transformacional	Estratégico	LMX		Transaccional	Transformacional	Estratégico	LMX
1 - De apoyo	3,17	3,5	1,75	3,25	1 - De apoyo	3,33	3	1,5	3,25
2 - Autocrático	3	2,25	2,25	1,75	2 - Autocrático	3	1,75	2	1,75
3 - Carismático	4,17	3,75	2,5	1,75	3 - Carismático	4,17	3,25	2	1,75
4 - Centrado en el trabajo	1,83	2,25	3,5	2,5	4 - Centrado en el trabajo	2	2,5	3,75	2,5
5 - Centrado en los empleados	2,33	2,75	2,25	1,75	5 - Centrado en los empleados	2,67	3,25	1	1,75
6 - Democrático	3,33	2,75	2,25	1,5	6 - Democrático	3,33	2,5	2	1,5
7 - Laissez – faire	1,67	2	2,25	2,25	7 - Laissez – faire	1,33	1,75	0,75	2,25
8 - Compartido y delegativo	2,17	3,75	3	3,25	8 - Compartido y delegativo	2,17	3,25	1,5	3,25
9 - Resiliente	3,17	3,75	2,25	2,25	9 - Resiliente	3	3,75	2,25	2,25
10 - Resonante	3,67	3,5	2,5	1,25	10 - Resonante	3,33	2	2	1,25
11 - De servicio	3	2,25	2,5	2	11 - De servicio	2,83	2,25	2,25	2
12 - Burocrático	1	2	2,75	3,25	12 - Burocrático	1,5	2,25	2,75	3,25
13 - Orientado a las personas	3,5	3,75	2	2,5	13 - Orientado a las personas	3,17	3,25	1,75	2,5
14 - Natural	2,83	2,25	2,5	1,75	14 - Natural	2,83	1,75	2,25	1,75
15 - Orientado a la tarea	2,67	2	3	3,25	15 - Orientado a la tarea	2,83	2,5	3,75	3,25

Postincubación					Aceleración				
Tipo \ Estilo	Transaccional	Transformacional	Estratégico	LMX	Tipo \ Estilo	Transaccional	Transformacional	Estratégico	LMX
1 - De apoyo	2	3	1,5	2	1 - De apoyo	2	3,75	1,25	3,25
2 - Autocrático	2,5	1,75	2	1,75	2 - Autocrático	2,5	2,25	2,5	1,75
3 - Carismático	3,5	2	2	1,75	3 - Carismático	3	2,5	2,25	1,75
4 - Centrado en el trabajo	2,5	2,5	3,75	2,5	4 - Centrado en el trabajo	2,17	0,75	3,25	2,5
5 - Centrado en los empleados	2,83	3,25	2,25	1,75	5 - Centrado en los empleados	2,83	3,5	2,5	1,75
6 - Democrático	1,83	2,25	2	1,5	6 - Democrático	2,17	2,5	2,25	1,5
7 - Laissez – faire	1,5	1,75	2	2,25	7 - Laissez – faire	1,67	1,75	2,25	2,25
8 - Compartido y delegativo	3	3,25	2,75	3,25	8 - Compartido y delegativo	2,5	3,75	3	3,25
9 - Resiliente	2,67	2,5	2,25	2,25	9 - Resiliente	2,67	3,75	2,25	2,25
10 - Resonante	2,17	3	2	1,25	10 - Resonante	3,33	3,5	2,5	1,25
11 - De servicio	2	2,25	2	1	11 - De servicio	2,67	2,25	2,5	2
12 - Burocrático	1,83	2,25	2,5	3,25	12 - Burocrático	1,83	1,75	2,5	3,25
13 - Orientado a las personas	3,17	3,25	1	2,5	13 - Orientado a las personas	3,17	3,5	2	2,5
14 - Natural	2,67	1,75	2,25	1,75	14 - Natural	2,33	2,25	2,5	1,75
15 - Orientado a la tarea	2,67	1,25	1,25	3,25	15 - Orientado a la tarea	2,83	1,75	3,25	3,25

Figura 7: Caracterización de los estilos de liderazgo, identificando la intensidad según la etapa del ciclo y tipo de liderazgo.

Fuente: Con base en resultado de ejercicio con expertos

La Figura 8 y la Figura 9, permite observar la relación de los tipos de liderazgo con las etapas del ciclo del emprendimiento: Se destaca el liderazgo “de apoyo”, “carismático”, “resiliente” y “orientado a la tarea” durante la etapa de preincubación del emprendimiento, lo cual responde a la naturaleza de este ciclo. Para el ciclo de incubación, igualmente se destacan los tipos de liderazgo “de apoyo”, “carismático”, “resiliente” y “orientado a la tarea”.

La etapa de Postincubación muestra mayor incidencia de los tipos de liderazgo “centrado en el trabajo” y “compartido y delegativo”, mientras que la etapa de aceleración muestra mayor intensidad de los tipos de liderazgo “compartido y delegativo”, “orientado a las personas” y “orientado a la tarea”.

Tipo \ Estilo	Preincubación	Incubación	Postincubación	Aceleración
1 - De apoyo	11,08	11,08	8,5	10,25
2 - Autocrático	8,5	8,5	8	9
3 - Carismático	11,17	11,17	9,25	9,5
4 - Centrado en el trabajo	10,75	10,75	11,25	8,67
5 - Centrado en los empleados	8,67	8,67	10,08	10,58
6 - Democrático	9,33	9,33	7,58	8,42
7 - Laissez – faire	6,08	6,08	7,5	7,92
8 - Compartido y delegativo	10,17	10,17	12,25	12,5
9 - Resiliente	11,25	11,25	9,67	10,92
10 - Resonante	8,58	8,58	8,42	10,58
11 - De servicio	9,33	9,33	7,25	9,42
12 - Burocrático	9,75	9,75	9,83	9,33
13 - Orientado a las personas	10,67	10,67	9,92	11,17
14 - Natural	8,58	8,58	8,42	8,83
15 - Orientado a la tarea	12,33	12,33	8,42	11,08

Figura 8: Caracterización de los tipos de liderazgo, identificando la intensidad según la etapa del ciclo.

Fuente: Con base en resultado de ejercicio con expertos

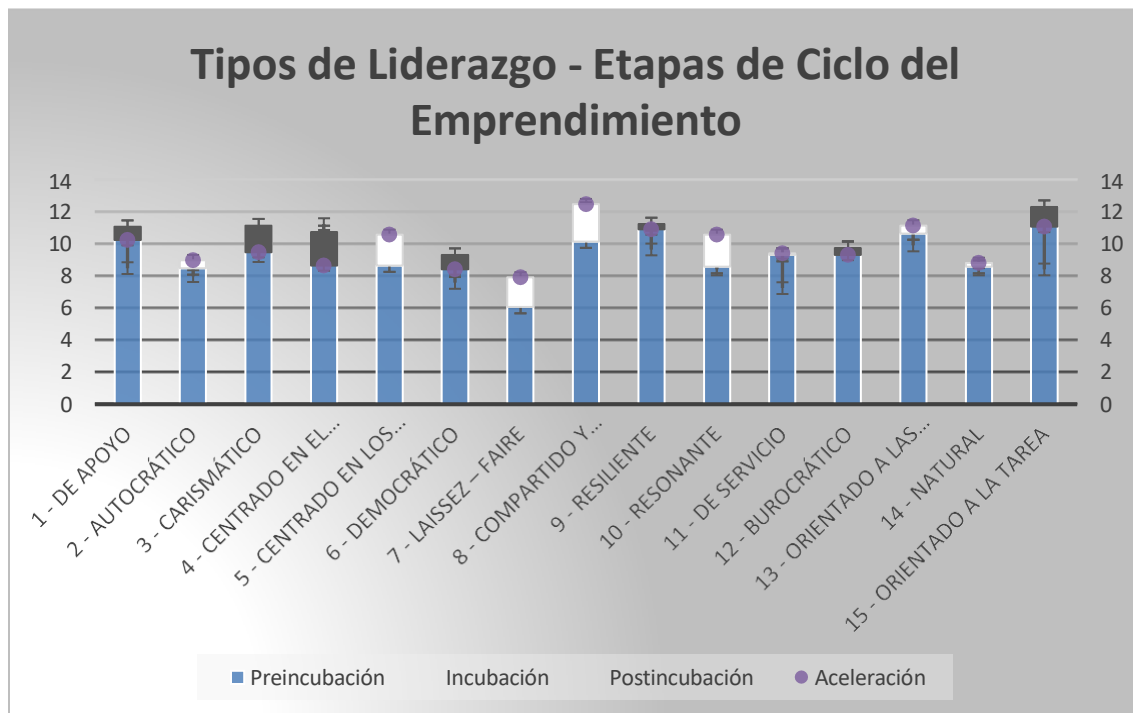


Figura 9: Caracterización de los tipos de liderazgo, identificando la intensidad según la etapa del ciclo.

Fuente: Con base en resultado de ejercicio con expertos

La *Figura 10* y la *Figura 11*, muestra los estilos y los tipos de liderazgo relacionados, contraste que permite observar lo siguiente: El estilo de liderazgo transaccional presenta intensidad en doce (80%) de los quince tipos de liderazgo identificados, entre los cuales destacan el tipo “de apoyo”, “carismático” “centrado en los empleados”, “resiliente” y “orientado a las personas”. El estilo transformacional presenta intensidad en ocho (53.3%) de los quince tipos. El estilo estratégico presenta intensidad en cuatro (26.6%) de los quince tipos, y el estilo LMX presenta intensidad en seis (40%) de los quince tipos identificados.

Tipo \ Etapa	Transaccional	Transformaci	Estratégico	LMX
1 - De apoyo	10,5	13,25	6	11,75
2 - Autocrático	11	8	8,75	7
3 - Carismático	14,84	11,5	8,75	7
4 - Centrado en el trabajo	8,5	8	14,25	10
5 - Centrado en los empleados	10,66	12,75	8	7
6 - Democrático	10,66	10	8,5	6
7 - Laissez – faire	6,17	7,25	7,25	9
8 - Compartido y Delegativo	9,84	14	10,25	13
9 - Resiliente	11,51	13,75	9	9
10 - Resonante	12,5	12	9	5
11 - De servicio	10,5	9	9,25	7
12 - Burocrático	6,16	8,25	10,5	13
13 - Orientado a las personas	13,01	13,75	6,75	10
14 - Natural	10,66	8	9,5	7
15 - Orientado a la tarea	11	7,5	11,25	13

Figura 10 Caracterización de los estilos de liderazgo, identificando la intensidad según tipo de liderazgo.

Fuente: Con base en resultado de ejercicio con expertos

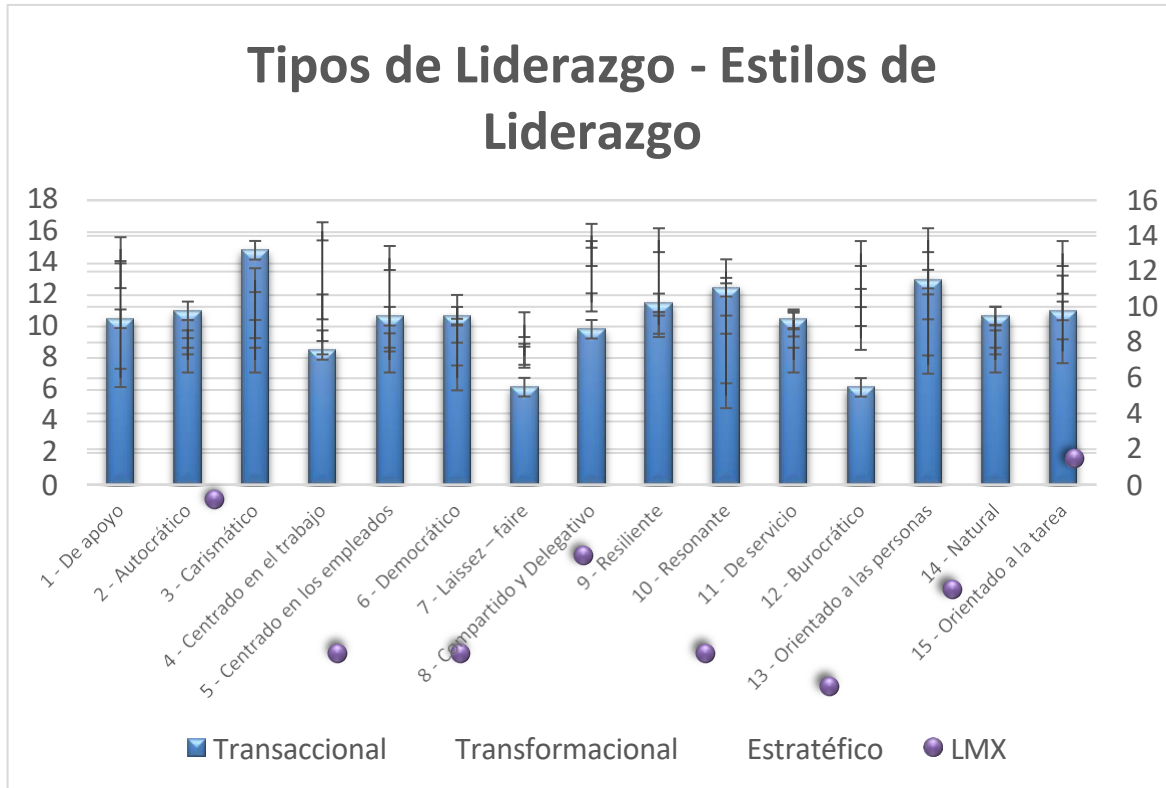


Figura 11: Caracterización de los estilos de liderazgo, identificando la intensidad según tipo de liderazgo.

Fuente: Con base en resultado de ejercicio con expertos

4. Conclusiones

En el estudio bibliométrico apoyándose en ecuaciones en la base Scopus, con la palabra exacta (*EXACTKEYWORD*, "Leadership Styles"), únicamente se observa con 6 artículos sobre esta temática.

En el estudio bibliométrico y apoyado con el programa VOSViewer® para la realización del análisis bibliométrico y utilizando la base de datos Scopus, evidenciando palabras con mayor peso que son "emprendimiento", seguido de "liderazgo", seguido de dos nodos principales de 4 autores que hacen referencia a la temática.

Existen diferencias en términos de la intensidad que presentan los estilos de liderazgo frente a cada una de las etapas del ciclo del emprendimiento, y frente a los tipos de liderazgo identificados, donde sobresale el liderazgo transaccional y transformacional como soporte a casi todas las etapas del ciclo.

El estilo de liderazgo transformacional, se asocian con mayor fuerza los tipos “de apoyo”, “carismático” “centrado en los empleados”, “resiliente” y “orientado a las personas”, los que implica que cultivar este tipo de liderazgo en los emprendedores puede ser un factor que aumente las condiciones de éxito del emprendimiento.

Se puede destacar del estilo estratégico su alta tendencia a la orientación a la tarea, destacando tipos de liderazgo como “centrado en el trabajo” y “orientado a la tarea” en mayor medida que otros estilos de liderazgo, lo cual lo convierte en un estilo de con alta especificidad, que puede encontrar aplicación en etapas particulares del emprendimiento, como la postincubación.

Los estilos estratégico y LMX aparecen como marginales dentro del ciclo del emprendieron, los que implica que dichos enfoques de liderazgo pueden ser muy importantes en empresas plenamente funcionales, pero en emprendimientos no tanto.

5. Referencias

Almirón-Arévalo, V. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional

(Transactional Leadership vs. Transformational Leadership). *ReiDoCrea*, 4(1), 24–27.

<https://unisabana-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo->

[explore/search?query=any,contains,liderazgo&tab=unisabana_tab&search_scope=unisaban](https://unisabana-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/search?query=any,contains,liderazgo&tab=unisabana_tab&search_scope=unisaban)

[a_completo&vid=UNISABANA&lang=es_ES&offset=0](https://unisabana-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/search?query=any,contains,liderazgo&tab=unisabana_tab&search_scope=unisabana_completo&vid=UNISABANA&lang=es_ES&offset=0)

Almirón Arévalo, V. A., Tikhomirova, A., TrejoToriz, A. C., & García Ramírez, J. M. (2015).

- Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *Reidocrea*, 4, 24–27.
- Baquero Pecino, C., & Sánchez Santa Bárbara, E. (2000). Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 16(2), 167–175.
- Bash, E. (2015). Incubadoras Sociales En Las Universidades Como Promotoras De Innovación Y Emprendimiento Social Para El Desarrollo De Las Regiones: El Caso Del Estado De Hidalgo, México. *IV Congreso Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación - COGESTEC*, 1, 1–21. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). The Managerial grid: Key orientations for achieving production through people. *Estudios de Grupos y Organizaciones*, 6, 439–455. <https://doi.org/10.1177/105960118100600404>
- Bornay-Barrachina, M. (2013). ¿Qué hace a los equipos ser más innovadores? El liderazgo desde una perspectiva de multidominio. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 16(1), 41–53. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2012.05.002>
- Carreón Guillén, J. (Coordinador). (2018). *Una mirada a la gobernanza de las facultades y escuelas de contaduría y administración* (Issue April).
- Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Transformational leadership and gender: Spanish managers' self-ratings/Liderazgo transformacional y género: Autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 18(1), 39–55.
- DNP. (2008). Política Nacional de Competitividad y Productividad. In *Consejo Nacional de Política Económica y Social*.
- DNP. (2018). *BASES DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2018-2022*.

Elsevier B.V. (2021). *Scopus - Analyze search results "TITLE-ABS-KEY (valuation models)."*

Scopus.

Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influence of leadership styles in the performance of Colombian export companies. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137–145.

<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>

Escobar, J. F. (2012). Construcción De Un Modelo De Evaluación Y Categorización Del Sistema De Emprendimiento Del Valle De Aburrá. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(28), 319–333.

Escobar, J. F., & Herrera Vargas, J. F. (2014). Evaluación del estado de madurez en los procesos de gestión de la tecnología e innovación en 14 centros de formación del SENA, Regional Antioquia. *IV Congreso Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación*, 17.

Fernández, C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56.

<https://doi.org/10.31876/revista.v22i77.22498>

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

<https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>

Godet, M., & Durance, P. (2018). *Prospectiva Estratégica : problemas y métodos Prospectiva Estratégica : problemas y métodos.*

Han, J. H., You, Y. Y., & Jung, J. T. (2015). The impact of leadership on individual creativity and organizational innovation. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(24).

<https://doi.org/10.17485/ijst/2015/v8i24/80246>

Hemphill, J., & Coons, A. (1957). *Development of the leader behavior description questionnaire* (R. S. y A. Coon (ed.)). Bureau of Business Research of Ohio State University. Hersey.

- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 32(3), 135–143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Laura, M., Perugini, L., & Solano, A. C. (2011). Teorías Implícitas Del Liderazgo Masculino Y Femenino Según. *Ciencias Psicológicas*, 5(2), 139–150.
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa : su dirección y valoración* (B. : Deusto (ed.)).
- López-Lemus, J. A., De la Garza Carranza, M. T., & Zavala Berbena, M. A. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar*, 30(75), 57–70. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Identifying Common Methods Variance With Data Collected From A Single Source: An Unresolved Sticky Issue Effectiveness Correlates of Transactional and Transformational Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425.
- Martínez-Quezada, A., Rodríguez-Álvarez, H., Espejo-Vergara, D., & Núñez-Vega, C. (2017). *Identificación del estilo de liderazgo a hotel en ciudad de Panamá , aplicando el cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ-5X Leadership style identification to a hotel in Panamá city , applying the multifactor leadership questionnaire MLQ-5X*. 18(3), 261–273.
- Morris, C. G., & Hackman, J. R. (1969). Behavioral correlates of perceived leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13(4), 350–361. <https://doi.org/10.1037/h0028432>
- Pazmiño, G., Beltrán, M., & Gallardo, W. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: Caso PYMES de la provincia de Tungurahua - Ecuador. *Puse*, 103(3), 355–369. <https://doi.org/10.26807/revpuce.v0i103.45>

- Pérez-Ortega, G., & Moreno-Freites, Z. (2019). Model of relationship of transformational leadership and university management. *DYNA (Colombia)*, 86(210), 9–16. <https://doi.org/10.15446/dyna.v86n210.78035>
- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33(2), 95–108. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E., & Candela, C. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de Psicología Social*, 17(2), 183–192. <https://doi.org/10.1174/021347402320007591>
- Richard, R. J. (1999). *Pesquisa Social, Metodos y técnicas 3: Vol. volume 3* (Atlas (ed.)).
- Rivas H., G. L. (2020). Etimología polifacética del liderazgo. *Divulgación Académica En Ciencia y Tecnología*, VI, 1–20.
- Sánchez, M., Salazar, L., & Soto, C. (2014). El emprendimiento y crecimiento de las Pymes. *Acta Universitaria*, 24(1), 59–72. <https://doi.org/10.15174/au.2014.701>
- Serrano Orellana, B. J., & Alexandra Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70026-6)
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1981). *Leadership and decision-making* (Pittsburgh : University of Pittsburgh (ed.); 1981st ed.).
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis. *Human Relations*, 43(10), 975–995. <https://doi.org/10.1177/001872679004301003>
- Zevallos Guadalupe, D. (2018). Influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje

organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017.

Universidad César Vallejo.