



Universidad del
Rosario

**Liderazgo Transformacional y Comportamiento Innovador en el Trabajo en una FoodTech
de la Ciudad de Bogotá**

(Artículo de Investigación, trabajo de Grado)

Aida Constanza Cantillo Gutierrez

Bogotá

2022



**Liderazgo Transformacional y Comportamiento Innovador en el Trabajo en una FoodTech
de la Ciudad de Bogotá**

(Artículo de Investigación, trabajo de Grado)

Autor. Aida Constanza Cantillo Gutierrez

Tutor. Juan Carlos Espinosa

Maestría en Dirección
Escuela de Administración
21 de octubre de 2022
Bogotá, Colombia

2022

Asunto: Declaración de autonomía.

Declaro(amos) bajo gravedad de juramento, que he(mos) escrito el presente artículo de maestría por mi(nuestra) propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original. Declaro(amos) que he(mos) indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este artículo de maestría no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Aida Constanza Cantillo Gutierrez'.

Autor: Aida Constanza Cantillo Gutierrez

25 de octubre de 2022

Asunto: Exoneración de responsabilidad.

Declaro(amos) que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su(s) autor(es). La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Aida Constanza Cantillo Gutierrez". The signature is written in a cursive, somewhat stylized script.

Autor: Aida Constanza Cantillo Gutierrez

25 de octubre de 2022

Liderazgo Transformacional y Comportamiento Innovador en el Trabajo en una FoodTech de la Ciudad de Bogotá

Resumen

El objetivo de esta investigación es identificar si existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el comportamiento innovador en el trabajo en *startups* de alimentos, también conocidas como *FoodTech* por la incorporación de desarrollo tecnológico dentro de la industria de alimentos. Se realizó una investigación cuantitativa con alcance descriptivo y diseño trasversal, que analizó la percepción de 150 trabajadores de una FoodTech en la ciudad de Bogotá con respecto al liderazgo transformacional de su jefe inmediato, expresado en cinco factores: visión, comunicación inspiracional, liderazgo de apoyo, estimulación intelectual y reconocimiento. También se examinó el comportamiento innovador en el trabajo de los colaboradores y se estimó la asociación entre este y los factores de liderazgo transformacional. Como resultado se identificaron correlaciones estadísticamente significativas entre el liderazgo transformacional del jefe y el comportamiento innovador de los trabajadores: la menor asociación se presentó con el factor visión ($r_{xy} = 0.56$) y la mayor asociación fue con los factores inspiración y estimulación ($r_{xy} = 0.72$ en cada caso). Además, estos dos últimos factores permiten predecir de manera significativa el 58% del comportamiento innovador en el trabajo, por lo cual se concluye que el liderazgo transformacional tiene una incidencia significativa en el comportamiento innovador en el trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas ideas por parte de los colaboradores. Esta investigación permite identificar las prácticas de liderazgo transformacional que favorecen la innovación desde el propio rol en organizaciones de acelerado crecimiento en un sector de alta incertidumbre, tal como lo son las FoodTech.

Palabras claves: liderazgo transformacional, comportamiento innovador en el trabajo, *startup*, *foodtech*.

Transformational Leadership and Innovative Work Behavior in a FoodTech of the Bogota City

Abstract

The objective of this research is to identify a significant relationship between transformational leadership and innovative behavior at work in food startups, also known as FoodTech for to the incorporation of technological development within the food industry. A quantitative research with descriptive scope and cross-sectional design was carried out, which analyzed the perception of 150 workers of a FoodTech in Bogotá city regarding the transformational leadership of their boss, expressed in five factors: vision, inspirational communication, supportive leadership, intellectual stimulation and recognition. Innovative behavior at work of collaborators was also examined and the association between this and transformational leadership factors was estimated. As a result, statistically significant correlations were identified between the transformational leadership of the boss and the innovative behavior of the workers: the least association was with the vision factor ($r_{xy} = 0.56$) and the greatest association was with the inspiration and stimulation factors ($r_{xy} = 0.72$). in each case). In addition, these last two factors significantly predict 58% of innovative behavior at work, for which it is concluded that transformational leadership has a significant impact on innovative behavior at work, favoring the development of new ideas by employees. the collaborators. This research makes it possible to identify transformational leadership practices that favor innovation from the role itself in fast-growing organizations in a sector of high uncertainty, such as FoodTech.

Keywords: Transformational Leadership, Innovation Work Behavior, Start-up FoodTech.

Introducción

La transformación industrial en el mundo hace necesario estudiar empresas emergentes de base tecnológica, conocidas como *startups*. Es relevante explorar su concepción y entender los procesos que sustentan la operación de estos nuevos modelos de negocio, pues actualmente, la productividad y el desarrollo económico se fomenta en parte con la creación de emprendimientos de base tecnológica y el desarrollo de innovación en los mismos (Ararat y Camelo, 2019).

En Colombia hasta el año 2020 se habían identificado 1.100 startups de acuerdo con el informe “*Colombia Tech 2021*”, presentado por la plataforma de innovación Distrito con el apoyo de las siguientes entidades y organizaciones: Asociación Nacional de Emprendedores de Colombia, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Cámara de Comercio de Bogotá, Colegio de Estudios Superiores de Administración, Innpulsa Colombia y KPMG. Este importante número de startups en el país indican su relevancia para el tejido empresarial colombiano y por ende resulta relevante estudiarlas e identificar qué factores impactan su desarrollo organizacional.

Las *startups* desde su concepción involucran el concepto de creación. Según Ries (2012) este tipo de organizaciones están diseñadas para crear nuevos productos o servicios bajo condiciones de incertidumbre. Por ende, las operaciones y la gestión de estas organizaciones implican de manera constante la aplicación y desarrollo de procesos de innovación; como lo menciona el mismo Ries (2012), la innovación continua es uno de los principios básicos de una *startup*; esto es, generar ideas disruptivas y lograr trascender en el tiempo, lo cual obliga a generar esfuerzos sostenibles y constantes con la participación activa de sus equipos de trabajo. Al respecto, Prieto y Pérez-Santana (2013) plantean que las iniciativas de innovación suelen depender del capital humano y su comportamiento en las organizaciones. Así pues, el comportamiento innovador en el trabajo es un proceso clave para generar valor organizacional (Chen & Huang, 2009).

El crecimiento emergente, característico de las startup, hace que exista mayor presión en el desarrollo del negocio y por lo tanto la necesidad de mantener constante el proceso de innovación. En este contexto, cuidar de la cultura organizacional, así como incentivar y motivar a los equipos de trabajo se convierte en una necesidad para la gestión (Osterwalder,

2018). Debido al cambio constante en el que están inmersas las startups y a la necesidad de estar enfocadas en la consecución de resultados para mantener el negocio en la línea del tiempo, este tipo de organizaciones requieren prácticas de liderazgo que favorezcan la motivación y la innovación por parte de los colaboradores.

Una de las consecuencias del modelo de negocio de las startups es la dificultad de consolidar equipos de trabajo. La consultora Willis Towers Watson reporta que el 90% de las startups tienen dificultad para atraer talento y el 60% compite por conseguir los mejores candidatos. Estas características inciden en altos índices de rotación y una cultura organizacional poco permeable. Es por ello que las organizaciones constantemente plantean estrategias que les permita retener y mantener equipos de trabajo motivados y con sentido de pertenencia dentro de las organizaciones.

La “fuga de talento” o rotación de personal se ha convertido en un factor de análisis y control. Al respecto Gladys Vega, directora de la Federación Colombiana Gestión Humana (Acrip), plantea que la rotación de personal tiene un costo significativo en la productividad; de acuerdo con esta fuente en Colombia hay empresas e industrias que pueden llegar a tener una rotación del 70% al año. El liderazgo transformacional ha sido identificado como un proceso organizacional que disminuye la intención de abandono (Almas et al., 2020) y favorece la innovación y el desempeño organizacional (García et al., 2007).

Estudios recientes señalan la relación existente entre el liderazgo transformacional y el comportamiento innovador en el trabajo en industrias manufactureras (Afsar & Umrani, 2019), sector servicios (Contreras et al., 2017) y organizaciones educativas (Prieto-Antolines et al., 2020). Sin embargo, los estudios en Colombia de estas variables en startup son escasos y, hasta donde llega nuestro conocimiento, no se han estudiado de manera conjunta en empresas *FoodTech*.

Acorde con lo anterior, esta investigación toma valor en la medida en que a partir del estudio del comportamiento innovador en el trabajo (IWB, en inglés *Innovative Work Behavior*), se podrá identificar su relevancia en empresas enfocadas en la innovación y de esta manera se puedan promover la creación y el diseño de propuestas que lo fortalezcan y de esta manera favorecer el desarrollo del negocio.

Un aspecto clave que puede promover el desarrollo del IWB es el liderazgo transformacional (TFL, en inglés *Transformational Leadership*). Así pues, conocer la

influencia de este estilo de liderazgo por parte de los directivos resulta de especial interés para identificar e implementar prácticas que favorezcan el desarrollo personal de los equipos de trabajo. Al respecto, es importante considerar que los líderes dentro del modelo de negocio de las startups, en su mayoría son emprendedores jóvenes, entre los 23 y 36 años, quienes lideran y gestionan el negocio y el talento, por lo cual conocer si presentan o no TFL puede favorecer sus prácticas de liderazgo e impulsar el desarrollo del IWB de sus equipos de colaboradores.

Así pues, el liderazgo transformacional se convierte en una herramienta de gestión para impulsar y desarrollar cualquier tipo de empresa, sea tradicional o startup. Sin embargo, las startups constituyen nuevos modelos de negocio que emergen bajo la novedad y el constante cambio, por lo cual este tipo de liderazgo puede contribuir a generar una mejor administración de talento y la consolidación de culturas organizacionales, que mitiguen algunas de las problemáticas que se viven en la actualidad en las organizaciones, tal como los altos niveles de rotación.

De otra parte, el estudio de la innovación en startups se presenta con mayor frecuencia en empresas de base tecnológicas y en el sector financiero, pero no tanto en empresas del sector de alimentos (Distrito, 2021). No obstante, con el pasar de los años este sector en Colombia se ha venido reinventando e incluyendo la tecnología y la innovación tanto en la operación como en los procesos internos. Las empresas de este sector vienen identificando de qué manera se pueden replantear o hacer diferente las cosas, por lo cual analizar el comportamiento innovador de los trabajadores de una startup de la industria de alimentos constituye un aporte de conocimiento relevante para la gestión y el desarrollo de este tipo de organizaciones. El rol de los líderes en los procesos organizacionales es fundamental, por lo cual es importante identificar si el comportamiento innovador de los colaboradores se relaciona con las prácticas de liderazgo presente en la organización.

En síntesis, el objetivo de este estudio es analizar si el liderazgo transformacional tiene capacidad predictiva del comportamiento innovador en el trabajo en una *startup* del sector alimentos (*FoodTech*) en Bogotá. Para ello se pedirá a los trabajadores que reporten las prácticas de liderazgo que observan en sus jefes, así como un auto-reporte de su propio comportamiento innovador en el trabajo.

Finalmente, el contenido del documento se encuentra organizado de la siguiente manera: en una primera parte se revisan los aspectos teóricos sobre las startups y su importancia en el contexto actual, así como consideraciones conceptuales sobre el liderazgo transformacional y el comportamiento innovador en el trabajo. También se tienen en cuenta investigaciones previas donde se resalta la importancia e implicación del liderazgo transformacional en la gestión de emprendimientos y la relación con el comportamiento innovador en el trabajo. En la segunda parte, se presenta el método que soporta la investigación seguido por los apartados de resultados y discusión. Por último, se indican las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Marco Teórico

Startups

El desarrollo económico de la región latinoamericana y del país está orientado hacia la creación y el desarrollo de emprendimientos de base tecnológica, lo cual llama la atención en el ámbito económico por los grandes avances obtenidos (Infobae,2020). La presencia de empresas enfocadas en el desarrollo tecnológico en la región permite mencionar que “El espíritu de Silicon Valley ha invadido el país” (Forbes, 2020).

Silicon Valley, durante los últimos años se ha convertido en el lugar que ha favorecido el nacimiento, crecimiento y florecimiento de emprendimientos que buscan hacer desarrollo tecnológico, así mismo, las startups son definidas como emprendimientos que dentro de sus pilares buscan tener crecimiento emergente, posicionamiento de mercado y desarrollo de tecnología; su característica principal es que buscan tener un crecimiento acelerado. Este tipo de organizaciones apoyan el cambio estructural en la economía, al introducir nuevos productos y servicios (Montoya, 2016). De manera transversal las startups crean conocimiento, contribuyen al crecimiento y desarrollo socioeconómico de la región y el país.

Comprender la transformación de las industrias, el impacto y las diferentes necesidades que se replantean en el mercado, hace parte de los retos a los que se enfrentan de manera constante las startups, no solo se ven inmersos en los cambios que de manera

industrial pueden surgir en su desarrollo, sino también en los cambios en las preferencias, necesidades y prioridades del consumidor y/o cliente.

De acuerdo con los planteamientos de Ries (2012), estos modelos de negocio implican gestionar y garantizar la existencia de cinco principios básicos: a) los empresarios están en todas partes, b) el espíritu empresarial es la gestión, c) el aprendizaje validado por los clientes, d) producir, y e) medir y aprender. Al respecto, el autor indica que la expresión “los empresarios están en todas partes”, tiene que ver con la oportunidad de emprendimiento al responder a una necesidad a partir de la innovación; asimismo expresa que las startups son instituciones que requieren gestión orientada al contexto, garantizando la rentabilidad del negocio, midiendo y definiendo métricas de control para identificar el progreso y la transformación continua.

Un aspecto clave en las startups es la innovación continua, la cual se refiere no solo a la creación y desarrollo de una idea creativa sino, que a partir de los equipos de trabajo se generen estrategias que permitan la creatividad, el sustento de nuevas ideas de manera constante y la creación de valor sostenible en el tiempo. Los grupos de trabajo deben promover mejores tiempos de respuesta y agilidad, lo cual se constituye en una de las principales características de este tipo de empresas emergentes. Reinventarse, romper modelos y metodologías tradicionales para generar cambios; los cuales una vez logrados requieren la transformación en resultados y la preparación para el siguiente reto. Estas características son parte de lo que Ries (2012) denomina espíritu y/o cultura startup.

Las startups convierten ideas en negocios, crean valor, evalúan y explotan las oportunidades (Salamzadeh & Kesim, 2015). Esto es posible en la medida en que cada propuesta disruptiva pueda ir un paso por delante de las necesidades del consumidor, con conocimiento de la industria, pero de la mano de estudios que permitan conocer las necesidades del consumidor, las tendencias comportamentales y las oportunidades de servicio y productos.

Comportamiento Innovador en el Trabajo

La gestión del conocimiento y los procesos de innovación, sin importar el tipo de empresas implica la participación de sus empleados, de ellos depende el éxito en el desarrollo de procesos; así pues, los empleados son esenciales y primordiales como fuente de

innovación. Lo anterior indica que un factor clave de éxito es el desarrollo de una cultura de innovación al interior de las organizaciones. Ello implica establecer estrategias orientadas a desarrollar capacidades y competitividad con base en la recursividad, la transformación de las ideas, la novedad y por supuesto la creatividad (Innovation Factory Institute, 2013). En este mismo sentido, Prieto et al. (2013) plantean que las iniciativas de innovación tienden a depender del capital humano y su comportamiento es clave en el proceso de generar valor.

El comportamiento innovador en el trabajo implica, como lo menciona Janssen (2000), una “innovación cotidiana” y crucial para un eficaz funcionamiento y supervivencia de las empresas; así mismo Prieto et al. (2013) al referirse al comportamiento innovador en el trabajo tienen en cuenta el proceso de la generación, la introducción y la aplicación de nuevas ideas; esto significa que el comportamiento innovador en el trabajo está presente al reconocer un problema, al generar ideas y al proponer soluciones. Para Yuang y Woodman (2010), el comportamiento innovador en el trabajo implica no solo generar sino también implementar, siendo este un factor diferencial y crucial para identificarlo. Desde sus inicios y retomando la definición de planteada en Jansen (2000), el comportamiento innovador en el trabajo es una creación intencional, donde a partir de la aplicación de nuevas ideas dentro del rol de un trabajo, se buscan beneficios para el equipo de trabajo y la organización.

La capacidad de innovación de las empresas depende de las habilidades de los trabajadores. Tal capacidad de innovación es crucial para el desarrollo, la sostenibilidad y competitividad de las empresas, lo cual les permite hacer frente a los retos empresariales actuales en un entorno con cambios constantes que exigen decisiones cada vez más “arriesgadas”. Por tal razón, la innovación es la mejor estrategia para que las empresas sean competitivas (Contreras et al., 2017) y la inclusión de prácticas asociadas a innovación permite que las organizaciones se adapten e identifiquen factores diferenciales, brinden mayor valor agregado y respondan a necesidades que van cambiando en el tiempo.

En esta misma línea de pensamiento, De Jong y Den Hartog (2010) plantean cuatro dimensiones asociadas al comportamiento innovador en el trabajo: exploración, generación, defensa e implementación de ideas. La exploración es entendida como la fase de descubrimiento, de identificar algún problema y descubrir la oportunidad. La generación está asociada con la creatividad. La defensa e implementación implican una orientación hacia las

nuevas ideas, a implementar mejoras, a reorganizar la información, todo ello con el propósito de resolver problemas o simplemente mejorar el desempeño.

Los autores hacen énfasis en la importancia del comportamiento innovador de los trabajadores para el éxito de la organización, pues la innovación a diferencia de la creatividad incluye implementar ideas y generar beneficios; en síntesis, es identificar o descubrir una oportunidad de cambio (De Jong & Den Hartog, 2010). Por tal razón, el considerar la innovación como proceso implica tener en cuenta aspectos tales como la novedad, la creatividad, la investigación y las tendencias organizacionales. Resulta de especial importancia, incorporar las nuevas ideas para lograr ventajas competitivas en el contexto organizacional que cambia de manera constante (Contreras et al., 2017).

Como lo mencionan Peter y Retšelisitsoe (2013), la creación de tecnología es uno de los procesos que ayuda a entender cómo se puede revolucionar e innovar en el entorno empresarial con base en las prácticas referentes al comportamiento innovador en el trabajo. Incorporar este tipo de comportamiento dentro de la cultura organizacional es crucial; para ello se debe resaltar la importancia de la investigación y la generación de conocimiento para la creación de valor agregado. Así pues, es estratégico que las organizaciones tengan una cultura de innovación para trascender y estar orientadas a responder de manera constante a los retos generados por la globalización. Al respecto, se ha encontrado que el liderazgo transformacional favorece la creación de un clima que potencia el desarrollo de habilidades y prácticas necesarias para generar innovación (García et al., 2007).

En concordancia con lo anterior, Khusniyah y Muljaningsih (2022) reiteran que el equipo de trabajo es un factor crucial en el comportamiento innovador, son las personas interactuando quienes hacen que la innovación pueda trascender a toda la compañía en lugar de permanecer en la gestión individual específica de un rol. Debido a que son las personas quienes implementan y generan ideas creativas, innovadoras, competitivas, el comportamiento innovador en el trabajo puede ser visto como una fuente de ventaja competitiva del mercado.

Liderazgo Transformacional

En el estudio y conceptualización del liderazgo, Burns (1978) propuso una diferencia entre dos estilos, denominados respectivamente liderazgo transaccional y liderazgo

transformacional. El primero es definido como todas aquellas prácticas o transacciones realizadas por el líder para garantizar beneficios mutuos; se caracterizan por pertenecer a compañías con estructuras rígidas, de poder centralizado que basan la gestión en incentivos. En contraste, el liderazgo transformacional es caracterizado como un proceso para avanzar a un nivel más alto de moral y motivación, con un enfoque hacia el desarrollo de las personas y al logro de los objetivos organizacionales.

Conceptualizaciones más recientes mencionan que el líder transformacional es aquel que modifica los intereses individuales de las personas para ponerlos a servicio de las organizaciones, por medio de una visión compartida promoviendo conductas positivas que impactan en el desempeño laboral de las organizaciones (Rojero et al., 2019). Este estilo de liderazgo estaría mucho más acorde con la perspectiva de cambio y evolución, teniendo en cuenta que estos líderes tienen la habilidad de cambiar la perspectiva de sus equipos de trabajo, inspirando y motivando; van más allá permitiendo mayor efectividad en tiempos de crisis (Contreras, 2013).

En línea con lo planteado hasta aquí, Durán y Castañeda (2015) definen el liderazgo transformacional como un proceso social, entre líder y seguidores, donde como consecuencia del carisma, el líder proporciona retos y oportunidades al colaborador; al tiempo que de manera genuina se interesan por conocer a cada uno de los miembros de su equipo.

Desde sus inicios, las conceptualizaciones sobre el liderazgo transformacional hacen énfasis en la capacidad de los líderes para incentivar la motivación intrínseca de sus seguidores y llevarlos a desarrollarse. Estos líderes, no solo buscan alcanzar los objetivos propuestos, sino también generar cambios en los colaboradores a partir de retos, de superación de expectativas y de la transformación de actitudes, creencias y valores (Bass, 1999). Contar con líderes que desde su gestión contribuyan a ambientes de transformación, motivación e innovación, toma cada vez más mayor fuerza en el contexto organizacional, pues son quienes asumen la responsabilidad de unir propósitos específicos con la gestión de diferentes niveles organizacionales (Contreras & Barbosa, 2013).

Aunque existen diferentes aproximaciones y desarrollos de la teoría del liderazgo transformacional (van Knippenberg & Sitkin, 2013), para este estudio se toma como referente la propuesta por Rafferty y Griffin (2004), quienes identifican cinco factores de este estilo de

liderazgo: visión, comunicación inspiracional, liderazgo de apoyo, estimulación intelectual y el reconocimiento. Conceptualizados así:

- *Visión:* Está asociada con medidas de efectividad y satisfacción, se plantea desde una proyección del futuro de la compañía basada en los valores compartidos e ideología de la organización.
- *Comunicación Inspiracional:* Es un componente importante dentro del liderazgo transformacional, que permite transmitir entusiasmo y estimulación a los equipos de trabajo para incentivar el mejor desempeño y la capacidad para alcanzar los objetivos. Lo anterior a partir de mensajes que permitan construir motivación y confianza.
- *Liderazgo de Apoyo:* Implica entender desde una postura genuina las necesidades individuales de cada miembro del equipo, pero a su vez generar un ambiente de trabajo amigable y de apoyo.
- *Estimulación Intelectual:* Definido como la capacidad de influencia en los colaboradores para incentivar su capacidad para resolver problemas o generar propuestas innovadoras de hacer las cosas de forma diferente.
- *Reconocimiento personal:* Se plantea a partir de la transmisión de recompensas de tipo social a partir de felicitaciones y elogios por el cumplimiento de metas o logros.

En términos de efectos organizacionales, el liderazgo transformacional permite predecir la satisfacción, el compromiso organizacional y la identidad de los empleados (Almas et al., 2020). Reconocer la singularidad e individualidad de cada persona, permite identificar desde sus necesidades, intenciones y proyecciones personales/profesionales; por lo cual la implementación de comportamientos y prácticas del liderazgo transformacional se convierte en una herramienta diagnóstico para identificar las prácticas de equipos, en donde se incentivan, se retan y persuaden a lograr los objetivos.

Asumir el liderazgo transformacional como estrategia permite resaltar las ventajas competitivas que trae consigo practicar este estilo de liderazgo. García et al. (2007) en su estudio plantea que desde la gestión del líder transformacional se logra generar aportes a los miembros de la organización, de tal forma que se generan postulados corporativos enfocados en empatía, respeto, sentido de pertenencia e innovación; al tiempo que se incentiva el

desarrollo y promoción personal, lo cual genera avances para la organización, desde la innovación individual.

Los líderes transformacionales favorecen que los colaboradores generen motivación intrínseca, hacen que se perciba el trabajo con un significado, que se interiorice la consecución de resultados y promueven que se forje el sentido de auto-eficiencia (García et al., 2007). La motivación intrínseca, tal como señalan estos autores, es un importante antecedente del comportamiento innovador y la proactividad. Este estilo de liderazgo permite llevar a los equipos a proponerse realizar retos que impactan positivamente a nivel organizacional desde la gestión de su rol.

En este mismo sentido, Juárez y Contreras (2012) concluyen en su estudio que, si bien las prácticas de liderazgo transformacional se convierten en un beneficio para las organizaciones, es necesario asumir retos organizacionales donde la gestión del líder debe estar enfocada en equipos que hagan posible el cambio. Actualmente se necesitan líderes que reten los esquemas tradicionales de pensamiento, “que piensen fuera de la caja”, dejando de lado las estructuras tradicionales de procesos y ejecución, líderes con mayor flexibilidad, constructivos y que trabajen en equipo (Barahona et al., 2011). Esto es importante si se tiene en cuenta que las dinámicas organizacionales y sectoriales, en las que estamos inmersos, requiere altas capacidades de adaptación con respuestas inmediatas.

Al respecto, los líderes transformacionales promueven el aprendizaje organizacional, permiten descubrir modelos mentales para desarrollar una visión sistémica de la organización, así como el sentido de pertenencia y el compromiso, los cuales contribuyen a que se presente la conducta de compartir conocimiento (Durán & Castañeda, 2015), lo cual redundará en una mayor capacidad de adaptación organizacional (Carmeli & Spreitzer, 2011).

Para facilitar el proceso de innovación en las organizaciones el líder debe promover prácticas enfocadas en la creación, la optimización, la modificación y la generación de soluciones. La función central del líder es facilitar la innovación (López, 2015), por lo cual debe propiciar entornos adecuados para el desarrollo de los colaboradores, en los cuales la confianza, el sentimiento de seguridad, la creatividad y la iniciativa, permitan que los colaboradores se sientan estimulados intelectualmente, sean más creativos y puedan demostrar ideas más innovadoras, llegando a plantear soluciones a los problemas de una mejor manera (Contreras et al., 2017).

Liderazgo Transformacional y Comportamiento Innovador en el Trabajo

Descubrir cómo se puede optimizar las respuestas de las organizaciones a las actuales necesidades de generar impacto, evidencian la necesidad de investigar la incidencia del liderazgo transformacional en el desarrollo e implementación de prácticas de gestión basadas en la innovación y la creatividad para de esta manera contribuir al desarrollo organizacional.

Estudios sobre el liderazgo mencionan que los líderes que se involucran en sentido transformacional proporcionan mayor efectividad de desempeño (MacKenzie et al., 2001), lo cual se puede relacionar con la capacidad creativa de proponer y resolver eventos fortuitos. Al respecto, Dubrin (2012) menciona que el liderazgo transformacional favorece y fortalece en los empleados la capacidad de logro, mediante la promoción de su potencial de innovación.

Por su parte, Norena-Chavez et al. (2021) identificaron que la comunicación, las buenas relaciones de apoyo a nivel de grupo, facilita la iniciativa y las ideas innovadoras. Asimismo, el liderazgo transformacional tiene efecto indirecto sobre la innovación teniendo en cuenta factores estratégicos (García et., 2007).

Como lo mencionan Pedraja-Rejas et al. (2021), en la literatura especializada se identifica que el liderazgo transformacional ayuda a explorar y lograr avances en la innovación organizacional, al enfocarse en la exploración, fomentar un clima de aprendizaje, promover la seguridad, estar abierto al pensamiento divergente, permitir errores y empoderar a los empleados. Aplicar estos conceptos llevaría a responder las necesidades individuales, organizacionales y sociales en cualquier tipo de organización.

El estudio del liderazgo transformacional y el comportamiento innovador en el trabajo ha permitido entender prácticas organizacionales en diferentes industrias relacionadas con diversos resultados organizacionales. Por una parte, Afsar y Umrani (2019) en su estudio identificaron que existe una relación positiva del liderazgo transformacional con el comportamiento innovador en el trabajo teniendo en cuenta la motivación para aprender. Así mismo se identificó que la innovación y la complejidad de las tareas regularon la relación con el liderazgo transformacional. Por su parte, Prieto-Antolines et al. (2020) recalcan que el liderazgo transformacional fomenta el comportamiento innovador en el trabajo en

colaboradores del sector educativo, pues favorece la autoconfianza y el aprendizaje organizacional.

Sin embargo, es importante considerar parámetros organizacionales como lo reitera Issa (2017), pues el modelo cultural de las organizaciones depende de la presencia y consolidación de valores, convicciones y patrones adoptados por los equipos de trabajo. En este sentido, la innovación es fundamental para hacer frente al entorno competitivo de los negocios, las necesidades sociales y la globalización. Al respecto, es importante estudiar las características organizacionales de las startups, teniendo en cuenta sus particularidades como modelo de negocio y la necesidad de innovación continua. Este último aspecto depende fundamentalmente del comportamiento de los empleados, pues de ellos depende que se generen propuestas disruptivas, creativas e innovadoras dentro del desarrollo del negocio; tales aspectos pueden englobarse dentro del concepto de comportamiento innovador en el trabajo.

Los antecedentes investigativos sobre la relación entre liderazgo transformacional y comportamiento innovador en el trabajo en industrias manufactureras (Afsar & Umrani, 2019), sector servicios (Contreras et al., 2017) y organizaciones educativas (Prieto-Antolines et al., 2020) permite suponer que dicha relación también puede estar presente en otro de tipo de organizaciones, en particular en aquellas donde la innovación y el desarrollo acelerado bajo condiciones de incertidumbre es la norma y no la excepción, tal como es el caso de las startups.

Todo lo anterior indica que es relevante identificar si el comportamiento innovador en el trabajo guarda relación con las prácticas de liderazgo transformacional por parte de directivos de una startup en la ciudad de Bogotá; se trata puntualmente de una startup del sector alimentos, razón por la cual recibe la denominación de *FoodTech*. Para cumplir este propósito se partirá de la percepción de los colaboradores respecto al liderazgo de su jefe directo y se analizará si los cinco factores del liderazgo transformacional guardan relación con el comportamiento innovador en el trabajo que reportan de sí mismo los colaboradores.

Este estudio pretende generar aportes en el conocimiento sobre la gestión de organizaciones, pues identificar la influencia entre las variables de estudio permite ampliar la comprensión del liderazgo y el comportamiento innovador en las organizaciones (Contreras et al., 2017). Adicionalmente, la evidencia de la relación entre el liderazgo y el

comportamiento innovador en el trabajo aún es escasa y requiere ser estudiada en diverso tipo de organizaciones y sectores (Contreras et al., 2022).

Método

Diseño y tipo de estudio

Este estudio se desarrolla desde los principios de una investigación cuantitativa con un alcance descriptivo y diseño transversal (Hernández et al., 2014). En donde a partir del análisis de los resultados se espera identificar la relación entre el liderazgo transformacional y el comportamiento innovador en el trabajo.

Participantes

En este estudio participaron 150 trabajadores de una empresa *FoodTech* ubicada en la ciudad de Bogotá. El muestreo fue no probabilístico de tipo propositivo, pues deliberadamente se buscó la participación de trabajadores de una startup. Por ello además de la participación voluntaria, el único criterio de inclusión fue tener contrato laboral activo con la empresa FoodTech al momento de realizar el estudio.

En el estudio participó el 75% de los colaboradores de la organización, la mayoría de ellos de género masculino con edades comprendidas entre los 18 y 36 años. Las características sociodemográficas se presentan en las figuras 1 a 4 y en la Tabla 1.

Instrumentos

Para efectos de este estudio se usaron dos instrumentos: Cuestionario de Liderazgo Transformacional de Rafferty y Griffin (2004), el cual tiene 15 ítems y mide cinco dimensiones de este estilo de liderazgo: visión, comunicación inspiracional, liderazgo de apoyo, estimulación intelectual, y el reconocimiento. La escala de medición fue una escala de Likert de cinco puntos desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo. Este cuestionario ha sido usado en investigaciones previas en idioma español (Cruz-Ortiz et al., 2013; Rocallo & Roqueme, 2021) y ha mostrado un adecuado nivel de confiabilidad (Alpha de Cronbach de 0.71).

El segundo instrumento utilizado es la Escala de Comportamiento Innovador en el Trabajo desarrollada por Janssen (2000), la cual este compuesta por nueve ítems, enfocados en conocer la participación del trabajador en la generación e implementación de ideas desde su rol en la organización. La escala de medición fue una escala de Likert de cinco puntos: nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre. El instrumento ha sido usado en investigaciones previas en idioma español (Contreras et al., 2017; Prieto-Antolines et al., 2020). La escala presenta una confiabilidad satisfactoria (Alfa de Cronbach de 0.70).

Procedimiento

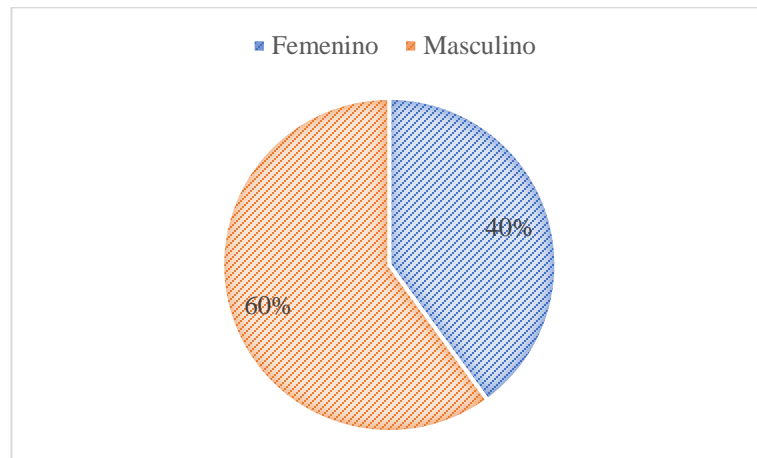
Una vez fue aprobada la propuesta de investigación por parte de la empresa FoodTech, se solicitó a los empleados responder una encuesta en línea de manera anónima y voluntaria sin ningún tipo de compensación. El procesamiento de los resultados se realizó haciendo uso del software estadístico SPSS. Los análisis se realizaron de manera global.

Resultados

La población de estudio presenta una mayor presencia de participantes de género masculino (60%) y un poco más de la mitad se encuentra en el rango de edad entre los 26 a 35 años (52.7%). El nivel de educación formal más frecuente es la formación técnica profesional (64%) y la antigüedad en la organización es predominantemente menor a 6 meses (59.3%), algo característico en las *startup*, debido al poco tiempo de creación y así mismo por su constante crecimiento implica vincular personal de manera frecuente a los equipos de trabajo. (ver Figuras 1 a 4).

Figura 1.

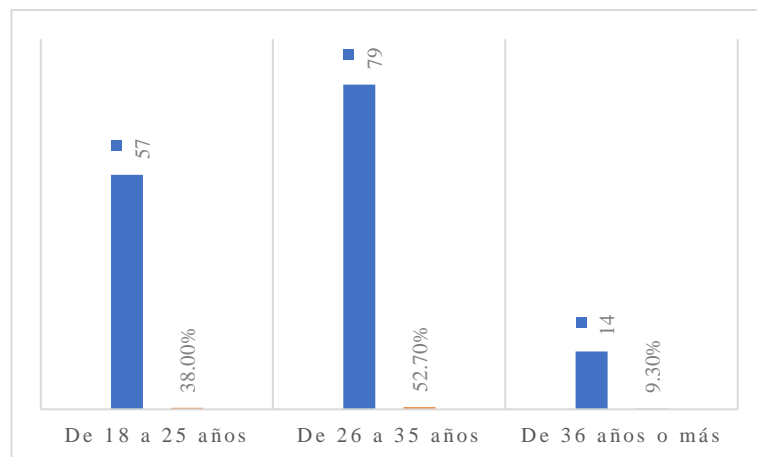
Distribución de los participantes por género.



Nota: elaboración propia

Figura 2.

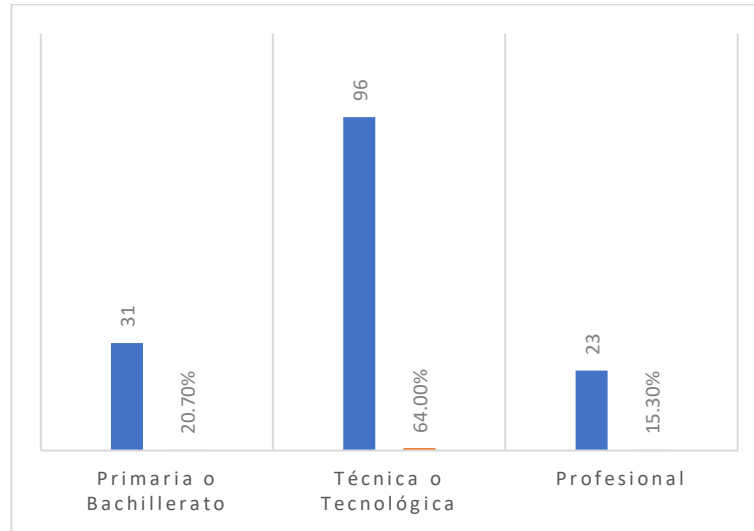
Distribución de los participantes por rangos de edad.



Nota: elaboración propia

Figura 3.

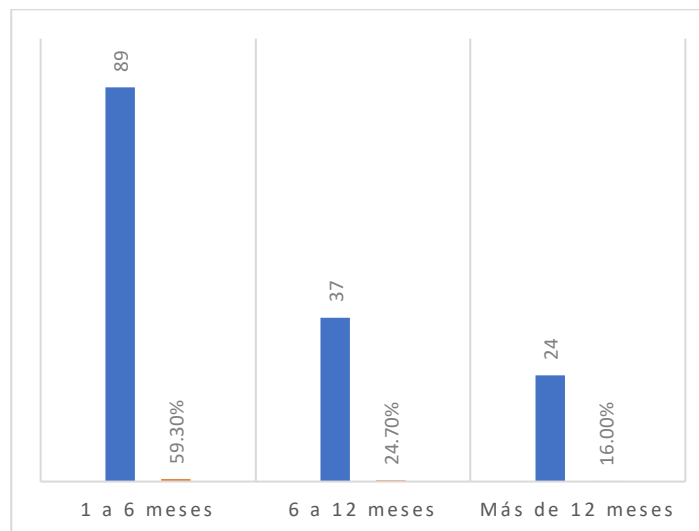
Distribución de los participantes por formación académica.



Nota: elaboración propia

Figura 4.

Distribución de los participantes por antigüedad en la empresa.



Nota: elaboración propia

Respecto a la distribución en el organigrama, el 60% se ubican en el nivel de auxiliar y llama la atención que un 31.1% desconocen a que nivel en la estructura pertenecen o prefirieron no informarlo, por ende, se reportan como “No respondieron” a quienes no reportan o identifican su nivel de cargo dentro de la estructura organizacional (Tabla 1).

Tabla 1.

Distribución de los participantes por cargo en el organigrama.

<i>¿En qué nivel del organigrama se ubica su cargo en la empresa?</i>		
	N	%
Auxiliar	90	60.0%
Analista	8	5.3%
Coordinador	5	3.3%
No respondieron	47	31.3%
Total	150	100.0%

Nota: elaboración propia

Por otra parte, en la Tabla 2, se presentan los estadísticos descriptivos de los cinco factores de liderazgo transformacional y del comportamiento innovador en el trabajo (IWB). Se puede observar que los promedios más elevados de los factores de liderazgo se encuentran en visión e inspiración con valores de 4.24 y 4.16 respectivamente, en una escala de máximo cinco puntos. Asimismo, se observa que los factores de estimulación y apoyo son los que presentan promedios menos elevados, aunque siguen siendo cercanas a 4, es decir, todos los factores del liderazgo transformacional presentan resultados elevados en la FoodTech.

En la Tabla 2 también se encuentra la correlación entre los factores de liderazgo y el comportamiento innovador en el trabajo (IWB), todas las cuales son estadísticamente significativas. La asociación de menor valor fue con el factor visión ($r_{xy} = 0.56$) y la mayor con los factores inspiración y estimulación, $r_{xy} = 0.72$ en cada caso. Así mismo el factor de reconocimiento tiene un $r_{xy} = 0.66$, es decir, que en la *FoodTech* se identifica que los factores visión y reconocimiento son los menos correlacionados con el comportamiento innovador en el trabajo.

Asimismo, se identificó que los factores de liderazgo presentan correlaciones significativas entre ellos, superiores a 0.50, evidenciando de esta manera una inter-relación entre los factores del liderazgo transformacional, como era de suponerse por hacer parte de un mismo constructo teórico

Tabla 2.

Estadísticos descriptivos y coeficientes de correlación.

	Media	DT	1	2	3	4	5	6
1. IWB	4.36	0.79	1					
2. Visión	4.24	0.95	0.56**	1				
3. Inspiración	4.16	0.92	0.72**	0.62**	1			
4. Estimulación	3.99	1.00	0.72**	0.64**	0.76**	1		
5. Apoyo	3.98	1.10	0.70**	0.54**	0.85**	0.74**	1	
6. Reconocimiento	4.09	0.88	0.66**	0.52**	0.86**	0.72**	0.81**	1

Nota: $N= 150$ **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: elaboración propia

Teniendo en cuenta las asociaciones antes descritas, se procedió a estimar la capacidad predictiva de los factores de liderazgo transformacional sobre el comportamiento innovador en el trabajo. El modelo resultante es estadísticamente significativo ($F = 104.69$ sig. 0.00) y explica el 58% del comportamiento innovador en el trabajo con base en dos factores de liderazgo: inspiración y estimulación; los otros tres factores no fueron significativos (Tabla 3 y 4).

Tabla 3.

Resumen del modelo de regresión lineal

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0.77 ^a	0.59	0.58	0.57

a. Predictores: (Constante), Estimulación, Inspiración.

Fuente: elaboración propia

Tabla 4

Coefficientes del modelo de regresión lineal

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Desv. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	0.86	0.23		3.76	0.00
	Inspiración	0.37	0.07	0.40	4.97	0.00
	Estimulación	0.40	0.08	0.42	5.14	0.00

a. Variable dependiente: Comportamiento Innovador en el Trabajo.

Fuente: elaboración propia

Discusión

A partir de lo estudiado y revisado en esta investigación, es importante retomar que las necesidades y tendencias organizacionales depende de los miembros o integrantes de las organizaciones, son ellos como agentes quienes se convierten en protagonistas de gestión para trascender y solventar las demandas del mercado. En este proceso el liderazgo transformacional y el comportamiento innovador en el trabajo pueden constituir importantes factores para potenciar el desarrollo organizacional.

Prieto y Pérez-Santana (2013), mencionan que los comportamientos asociados a generar conductas de apoyo con la línea de gerentes y compañeros de trabajo contribuyen e

incentivan el comportamiento innovador en el trabajo, por lo cual los resultados de este estudio nos permiten validar y afirmar lo planteado por los autores.

Se encontró que el liderazgo transformacional influye significativamente en el comportamiento innovador en el trabajo, teniendo como base lo mencionado por Rafferty y Griffin (2004) respecto a que la inspiración y la estimulación transmiten entusiasmo a los equipos de trabajo y posibilita construir e incentivar equipos de alto desempeño, potenciando su capacidad para cumplir y alcanzar objetivos.

Dentro de la dinámica organizacional de las startup una de las competencias con mayor capacidad de desarrollo que se tiene en cuenta es precisamente el estar enfocado en resultados, de tal forma que se identifican habilidades individuales que permiten generar herramientas innovadoras y recursos que permitan cumplir con las metas y objetivos estratégicos dentro del negocio en tiempos definidos, teniendo en cuenta que el modelo de negocio implica cumplir con los objetivos propuestos para poder mantenerse operando en el tiempo, a diferencia de lo que puede ocurrir en una empresa con modelo tradicional tal como lo señala Ries (2012).

En relación con el factor de estimulación, como capacidad de incentivar la capacidad para resolver problemas o generar propuestas acordes a la necesidad del negocio, se confirma que los líderes contribuyen al desarrollo de tal forma que permiten que los equipos propongan e innoven, retomando lo planteado por Norena-Chavez et al. (2021) quienes identificaron que la comunicación y las buenas relaciones de grupo, facilitan la iniciativa y las ideas innovadoras.

De otra parte, es interesante estudiar que los factores reconocimiento y visión, son componentes relevantes dentro de la gestión de liderazgo transformacional; sin embargo, estos son los dos factores menos sobresalientes dentro de los resultados, a partir de allí es importante indagar si en las startup la gestión y proyección basada en valores compartidos e ideología del negocio son variables relevantes. No obstante, se puede inferir, teniendo en cuenta los resultados de la investigación, que en esta muestra y en esta empresa en particular, se deben generar acciones en relación con generar mayor sincronía con los valores e ideología

Como lo menciona Ries (2012), la innovación continua es uno de los principios básicos de un startup; generar ideas disruptivas y lograr trascender en el tiempo, obliga a generar esfuerzos sostenibles y constantes a partir de la participación de sus equipos de

trabajo enfocados en cumplimiento, por tal razón el hallazgo de un alto comportamiento innovador en el trabajo es beneficioso para la organización que reafirma la importancia de esta variable para las startup. Así mismo el liderazgo transformacional favorece y persuade el desarrollo de ideas, como lo dicen Pedraja-Rejas et al. (2021) este tipo de liderazgo lleva a explorar y lograr avances en la innovación organizacional,

Recompensar, felicitar o aplicar prácticas de reconocimiento personal en la *FoodTech* estudiada no sobresalen, es así como a partir de este estudio se sugiere entender y revisar si en efecto generar mayores prácticas de reconocimiento llegaría a producir un impacto mayor respecto al comportamiento innovador y sus prácticas asociadas al desarrollo organizacional. Lo anterior teniendo en cuenta que el reconocimiento en unos de los factores enunciados en la investigación. Al ser una compañía reciente con un equipo joven se identifica desde la percepción del equipo de trabajo que se cumple con los objetivos de crecimiento acelerado basado en las conductas de rol.

Como se puede observar a partir de la percepción de los empleados de esta *FoodTech* se logra identificar que la influencia del liderazgo transformacional y comportamiento innovador en el trabajo es alta, entiendo así que hay una relación significativa. Como lo plantea Contreras et al. (2017) dentro de los componentes del liderazgo transformacional, la innovación involucra la tendencia de reconocer y aceptar las nuevas ideas para lograr ventajas competitivas que respondan de manera oportuna a la transformación de las empresas e industrias.

Los resultados de este estudio pueden contribuir al desarrollo de programas y proyectos que fomenten comportamientos innovadores en los trabajadores en compañías con enfoque emergente como lo son las startup, haciendo mayor claridad en los beneficios e impacto que tiene la implementación de las dos variables de estudio en el contexto organizacional actual, teniendo en cuenta la gestión desde el líder y el impacto en la creación de espacios innovadores que fomenten la creatividad, la solución de problemas pero sobre todo responder desde las diferentes necesidades que surgen en la industria.

Identificar y reconocer buenas prácticas asociadas a la evolución del negocio, va a permitir que los postulados tomen mayor fuerza y puedan estar cada vez más presentes y sean incluidos dentro de la cultura organizacional de compañías que buscan tener gran impacto, al tiempo que procuran responder a las necesidades de los equipos de trabajo y la industria a

la cual pertenecen. La identificación de cómo inciden los factores de liderazgo transformacional descritos por Rafferty-Griffin (2004) en el comportamiento innovador en el trabajo posibilita diseñar intervenciones para los equipos de trabajo de líderes emprendedores, en donde se fortalezcan prácticas de liderazgo transformacional claves para el desarrollo del comportamiento innovador en el trabajo tal como lo son la comunicación inspiracional y la estimulación intelectual. La primera transmite entusiasmo y promueve la consecución de objetivos aumentando el desempeño; tales aspectos favorecen los aspectos motivacionales y la construcción de confianza. La segunda se orienta a desarrollar la capacidad para resolver problemas y a la búsqueda de nuevas soluciones.

Conclusiones

Este estudio realizado en una *FoodTech* permite identificar las prácticas de liderazgo en una empresa del sector *startup*, las cuales son modelos de negocios emergentes y por tal razón el conocimiento sobre el liderazgo en las mismas es aún limitado.

Asimismo, este estudio permitió corroborar que la innovación y en particular el comportamiento innovador en el trabajo es un elemento clave para el crecimiento y desarrollo de las *startup*. En este sentido, esta investigación permitió entender que el liderazgo transformacional y el comportamiento innovador en el trabajo tienen una presencia importante en una industria tan cambiante como lo es la industria gastronómica.

Esta investigación permitió identificar una correlación positiva entre las variables de estudio. Reconocer este impacto favorece el refuerzo de prácticas asociadas al liderazgo transformacional, que incentivan el desarrollo de propuestas innovadoras que respondan a las necesidades reales del mercado. Al respecto se identificó que el liderazgo transformacional aporta al comportamiento innovador en el trabajo, el cual retomando a Jansen (2000), genera beneficios a la organización a partir de nuevas ideas dentro del rol de un trabajo. Teniendo en cuenta que la “innovación cotidiana” es crucial para un eficaz funcionamiento de las empresas.

En este orden de ideas, si consideramos que la innovación es la mejor estrategia que hace que las empresas sean competitivas, entonces fomentar el comportamiento innovador de los colaboradores es una acción de alta relevancia en las organizaciones. Esta investigación señala cómo las prácticas de liderazgo se relacionan con tal acción. Aspecto

muy importante, pues tales prácticas de liderazgo se pueden desarrollar a través del entrenamiento y la experiencia directiva.

Dentro de las practicas sugeridas esta incluir a los equipos de trabajo en decisiones cruciales para el negocio, vincular su decisión y criterio en la solución y gestión de situaciones, implementar estrategias de desarrollo de habilidades de pensamiento innovador y capacidad de logro; teniendo en cuenta actividades de comunicación en donde se tenga claridad respecto a la proyección y visión del negocio. Es importante también identificar propósitos de desarrollo personal en los equipos de trabajo para así, poder alinearlos con el propósito organizacional, entender los factores motivacionales con los cuales se puede contribuir al desarrollo de equipos y por ende de la misma compañía.

Los principios de liderazgo transformacional y comportamiento innovador deben promoverse y consolidarse desde la cultura organizacional, lo cual podría garantizar mayor competitividad como lo menciona Isa (2017). Lo anterior teniendo en cuenta que el impacto cultural desde las prácticas de liderazgo se fortalecen los equipos de trabajo y los espacios creativos, generar espacios donde se incentive la innovación y sus prácticas, teniendo en cuenta la persuasión para que los ideales organizacionales dentro del equipo se tomen como propios.

La literatura revisada en este artículo permitió identificar que en Colombia se han generado aportes en relación con los diferentes estilos de liderazgo y su relación con el comportamiento innovador. Sin embargo, se requieren estudios que puedan ahondar mucho más en el sector empresarial, teniendo en cuenta que la economía y el desarrollo de las mismas vienen en constante cambio. En especial se recomienda adelantar estudios que examinen el liderazgo y el comportamiento innovador en diferentes tipos de empresas del sector startup, pues su reciente aparición e importante aporte a la economía mundial hacen de este sector un ámbito relevante para la generación de nuevo conocimiento, así como de validación de conocimientos previos desarrollados en otros sectores industriales.

Referencias

- Afsar, B., & Umrani, W.A. (2019). Transformational leadership and innovative work behaviour: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 1640–1060. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Almas, S., Chacón-Fuertes, F., & Perez-Muñoz, A. (2020). Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Volunteers Intention to Remain at Non- Profit Organizations. *Psychosocial Intervention*, 29 (3), 125–132. <https://scielo.isciii.es/pdf/inter/v29n3/1132-0559-inter-29-3-0125.pdf>
- Ararat, J.A., & Camelo, E.D. (2019) Innovación y emprendimiento: una mirada discursiva de la construcción de identidad en la ciudad de Medellín (Colombia). *Revista Espacios*, 40 (22). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n22/a19v40n22p14.pdf>
- Barahona, H., Cabrera, D., & Torres, U. (2011). Los lideres en el siglo XXI. *Entramado*, 17. (2), 86–97. <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v7n2/v7n2a06.pdf>
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carmeli, A., & Spreitzer, G.M. (2011) Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work. *Journal of Creative Behavior*, 43, 169–191. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2009.tb01313.x>
- Chen, C.J., & Huang, J.W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62 (1), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>
- Contreras, F., Espinosa, J., Dornberger, U., & Cuero, J. (2017). Leadership and Employees' Innovative Work Behavior: Test of a Mediation and Moderation Model. *Asian Social Science*, 13(9), 9–25. <https://doi.org/10.5539/ass.v13n9p9>
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual*

- Universidad Católica del Norte*, 39, 152–164.
<https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433/886>
- Contreras, F., Espinosa, J.C., & Dornberger, U. (2022). Innovational Leadership Style: toward a new construct and measurement validation. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 151-160. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4763>
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista universidad y empresa*, 15(25), 13-32.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19, 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547>
- Distrito (2021). Colombia Tech Report 2021. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/27404>
- Durán, M.G., & Castañeda, D.I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135–147. <https://doi.org/10.14718/ACP.2015.18.1.13>
- García, V., Romerosa, M., & Llorens, F. (2007). Liderazgo Transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *REIDOCREA*, 4, 24–27. <https://www.ugr.es/~reidocrea/ReiDoCrea-Vol.4-Art.4-Almiron.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014) *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Innovation Factory Institute. (2013). La creatividad de los empleados. ¿Fuente de creación de valor para las empresas? [https:// www.innovationfactoryinstitute.com/blog/](https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/)
- Issa, S. (2017). Habilidades de liderazgo para una cultura de innovación en la gerencia de las universidades del Distrito de Santa Marta. *Revista Academia y Virtualidad*, 10 (1), 56–67. <https://doi.org/10.18359/ravi.2685>
- Juárez, F., & Contreras, C. (2012). Calidad de vida y Liderazgo. Influencia de la calidad de vida percibida del directivo colombiano sobre sus prácticas de liderazgo. *Acta Colombiana de Psicología*, 15(1), 119–130. <https://actacolombianapsicologia.ucatolica.edu.co/article/view/202/243>

- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. and Rich, G. A. (2001) Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2): 115-134
- Montoya, D.M. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Contexto*, 5, 141–152. <https://doi.org/10.18634/ctxj.5v.0i.657>
- Norena-Chavez, D., Céliz-Kuong, J. O., & Guevara, R. (2021). Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de cadetes peruanos. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(33), 29–50. <https://doi.org/10.21830/19006586.732>
- Khusniyah, N., & Muljaningsih, S. (2022). Achieving competitive advantage through spiritual capital, innovation work behavior, and organizational learning. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 426-437. doi:10.21511/ppm.20(2).2022.35
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Muñoz-Fritis, C. (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovativa: efectos en la calidad institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1004–1018. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.2>
- Prieto, I.M., & Pérez-Santana, M.P. (2013). Managing innovate work behaviour: The role of human resources practices. *Personnel Review*, 43(2), 184–208. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>
- Prieto-Antolines, M., Contreras, F., & Espinosa, J. (2020). Liderazgo y comportamiento innovador del trabajador en personal administrativo de una institución educativa. *Revista Diversitas* 16(1), 25–35. <https://doi.org/10.15332/22563067.5540>
- Rafferty, A., & Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Grupo Planeta
- Rojero, R., Gómez J., & Quintero, R. (2019). El Liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35 (151), 178-189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>

- Roncallo Díaz, A. I., & Roqueme Quiñonez, L. M. (2021). *Liderazgo transformacional y engagement laboral en una entidad estatal*. Tesis de maestría, Universidad del Rosario.
- Salamzadeh, A., & Kesim, H.K. (2015). Start-up Companies: Life Cycle and Challenges. *In 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)*. Belgrade, Serbia. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2628861>
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S.B. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of management Annals*, 7(1), 1–60. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.759433>
- Willis Towers Watson. (2021). Startup experience - America Latina. <https://www.willis.com.co>
- Yuang, F., & Woodman, R. (2010). Innovative Behaviour in the workplace: The role of performance and imagine outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>