RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN STARTUPS TECNOLÓGICAS

RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN TECHNOLOGY STARTUPS

Luis Alberto Jesús Arenas Rojas
Blackwell Global University | larenas@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0000-0001-8844-1414

Alberto Alponte Montoya
Blackwell Global University | alpontealberto@gmail.com | https://orcid.org/0000-0003-4580-6342

RESUMEN

Este estudio analiza la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en startups tecnológicas latinoamericanas mediante un enfoque cuantitativo no experimental transversal. La muestra probabilística estratificada (n = 223) incluyó empleados de México, Colombia y Argentina, evaluados mediante cuestionarios anónimos basados en escalas validadas con escala Likert de cinco puntos. Los resultados confirmaron una correlación fuerte y significativa ($r(221) = 0{,}58$, $p < 0{,}001$) entre estilos de liderazgo y cultura organizacional, con todas sus dimensiones (transformacional, transaccional, situacional y servicial) asociadas positivamente. La etapa de madurez de la startup moderó esta relación ($\Delta R^2 = 0{,}038$, $p < 0{,}001$), intensificándose en etapas avanzadas. Además, se identificaron diferencias significativas en la cultura organizacional según país ($F(2, 220) = 7{,}19$, $p < 0{,}001$), destacando Colombia vs. Argentina. El modelo de regresión múltiple explicó el 38 % de la varianza en cultura organizacional ($F(4, 218) = 33{,}93$, $p < 0{,}001$), con el liderazgo transformacional como predictor más influyente ($\beta = 0{,}26$, $p < 0{,}001$). Los hallazgos validan la influencia de los estilos de liderazgo en la configuración cultural, con variaciones contextuales relevantes en el ecosistema de startups latinoamericano.

Palabras clave: estilos de liderazgo, cultura organizacional, startups tecnológicas, transformación digital, liderazgo transformacional

ABSTRACT

This study examines the relationship between leadership styles and organizational culture in Latin American technology startups using a quantitative, non-experimental cross-sectional design. A stratified probabilistic sample (n = 223) from Mexico, Colombia, and Argentina was assessed via anonymous validated Likert-scale questionnaires (5-point). Results confirmed a strong and significant correlation ($r(221) = 0.58$, $p < 0.001$) between leadership styles and organizational culture, with all dimensions (transformational, transactional, situational, and servant) positively associated. Startup maturity stage moderated this relationship ($\Delta R^2 = 0.038$, $p < 0.001$), strengthening it in advanced stages. Significant cross-country differences in organizational culture emerged ($F(2, 220) = 7.19$, $p < 0.001$), particularly between Colombia and Argentina. A multiple regression model explained 38% of the variance in organizational culture ($F(4, 218) = 33.93$, $p < 0.001$), with transformational leadership as the most influential predictor ($\beta = 0.26$, $p < 0.001$). Findings validate leadership's role in shaping organizational culture, highlighting contextual variations across Latin American startup ecosystems.

Keywords: leadership styles,

organizational culture, technology startups, digital transformation, transformational leadership

Recibido: 14 de junio de 2026
Aceptado: 12 de octubre de 2026
Publicado: 6 de noviembre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

El ecosistema de las startups tecnológicas ha emergido como uno de los motores clave del crecimiento económico y la innovación en la última década, particularmente en economías emergentes como las de Latinoamérica (Freiberg y Matz, 2023). Este sector, caracterizado por su alta dinamicidad y exposición a entornos disruptivos, exige modelos de gestión adaptativos que integren tanto la agilidad operativa como la capacidad de innovación continua (Aldianto et al., 2021; Arfara y Karasavvoglou, 2026). En este contexto, dos constructos teóricos —los *estilos de liderazgo* y la *cultura organizacional*— adquieren relevancia estratégica, pues determinan no solo la supervivencia, sino también la escalabilidad y la sostenibilidad de estas organizaciones (Muttaqin et al., 2025; Susilowati, 2026). La literatura internacional ha documentado que los estilos de liderazgo influyen en la configuración de culturas organizacionales orientadas a la innovación, la colaboración y la adaptabilidad (Patel, 2025; Golley, 2026), dimensiones críticas para startups que operan en mercados volátiles y con recursos limitados (Neupane et al., 2025; Arfara y Karasavvoglou, 2026). Sin embargo, el análisis de estas relaciones en el marco específico de startups tecnológicas latinoamericanas —donde convergen desafíos culturales, institucionales y de madurez organizacional— sigue siendo un campo subexplorado (Tirta et al., 2025; Udharasawasdi, 2025).

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Aunque existe evidencia sobre la influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño organizacional, los estudios previos presentan limitaciones metodológicas y contextuales que restringen su aplicabilidad a startups tecnológicas en etapa de crecimiento. En primer lugar, la mayoría de las investigaciones se centran en economías desarrolladas o en sectores no tecnológicos, ignorando las particularidades de los entornos latinoamericanos, donde factores como la heterogeneidad cultural, la asimetría en el acceso a financiamiento y la presión por resultados a corto plazo moldean dinámicas organizacionales distintivas (Aliyyah et al., 2022; Funsho y Bamidele, 2026). En segundo lugar, la literatura suele abordar los estilos de liderazgo y la cultura organizacional como constructos aislados, sin explorar su interdependencia en contextos de alta incertidumbre, como los que enfrentan las startups en fase de escalamiento (AL-Sanafawy, 2021; Udharasawasdi, 2025). Finalmente, persiste un vacío en el análisis de cómo la *etapa de madurez* de la startup —definida por su fuente de financiamiento y tiempo de operación— modera las relaciones entre liderazgo y cultura, un aspecto crítico dado que las necesidades de gestión varían significativamente entre etapas iniciales, de crecimiento y de consolidación (Hosseini y Ferreira, 2023; Arfara y Karasavvoglou, 2026). Este estudio busca llenar este vacío al examinar empíricamente cómo los estilos de liderazgo —transformacional, transaccional, situacional y servicial— se asocian con dimensiones clave de la cultura organizacional —innovación, orientación al cliente, colaboración y flexibilidad— en un conjunto de startups tecnológicas de México, Colombia y Argentina.

JUSTIFICACIÓN

Los aportes de este estudio se articulan en tres dimensiones: teórica, práctica y metodológica. Desde una perspectiva **teórica**, contribuye a enriquecer el marco conceptual sobre liderazgo y cultura organizacional al incorporar el factor

moderador de la etapa de madurez de la startup, un aspecto hasta ahora poco explorado en la literatura (Neupane et al., 2025; Susilowati, 2026). Esto permite avanzar hacia modelos más precisos que expliquen cómo las estrategias de liderazgo se adaptan —o no— a las demandas cambiantes de las startups en distintas fases de desarrollo. En el ámbito **práctico**, los hallazgos ofrecerán insumos accionables para emprendedores, inversionistas y equipos de gestión, al identificar patrones de asociación entre estilos de liderazgo y culturas organizacionales que favorecen la innovación y la resiliencia (Aldianto et al., 2021; Muttaqin et al., 2025). Por ejemplo, entender cómo el liderazgo transformacional se relaciona con la cultura de innovación en etapas tempranas —pero no necesariamente en fases de consolidación— podría orientar decisiones sobre reclutamiento de talento o diseño de estructuras organizacionales. Finalmente, en el plano **metodológico**, el estudio propone un enfoque integrador que combina técnicas de correlación, regresión jerárquica y análisis de varianza para evaluar relaciones complejas en contextos reales, superando limitaciones de estudios previos que recurren a diseños transversales simplificados (Yi et al., 2022; Patel, 2025). Este enfoque no solo valida la robustez de las relaciones identificadas, sino que también sienta las bases para futuras investigaciones longitudinales sobre causalidad en entornos organizacionales dinámicos.

ESTILOS DE LIDERAZGO EN STARTUPS TECNOLÓGICAS

Los estilos de liderazgo en startups tecnológicas se definen como el conjunto de comportamientos y prácticas que los líderes adoptan para guiar a sus equipos hacia objetivos estratégicos, equilibrando la necesidad de innovación con la exigencia de eficiencia operativa (Rizqi y Syahrizal, 2025; Patel, 2025). La literatura distingue cuatro dimensiones principales: **liderazgo transformacional**, caracterizado por la inspiración, la motivación intrínseca y la visión compartida (Patel, 2025); **liderazgo transaccional**, centrado en el intercambio de recompensas por desempeño y la claridad en roles (Yi et al., 2022); **liderazgo situacional**, que adapta su enfoque según las necesidades del equipo y la etapa del proyecto (Udharasawasdi, 2025); y **liderazgo servicial**, enfocado en el desarrollo del talento y el bienestar colectivo (Hosseini y Ferreira, 2023; Muttaqin et al., 2025). Estudios recientes en contextos tecnológicos señalan que el liderazgo transformacional se asocia con mayor creatividad y compromiso organizacional (Patel, 2025), mientras que el transaccional puede ser más efectivo en entornos con metas claras y recursos limitados (Yi et al., 2022). Sin embargo, en startups latinoamericanas, donde la flexibilidad y la adaptabilidad son esenciales, la combinación de estos estilos —y su alineación con la cultura organizacional— sigue siendo un campo de investigación emergente (Tirta et al., 2025; Funsho y Bamidele, 2026).

CULTURA ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS DE ALTA INCERTIDUMBRE

La cultura organizacional en startups tecnológicas se conceptualiza como el sistema de valores, normas y prácticas compartidas que define el ambiente laboral y orienta las acciones colectivas (Neupane et al., 2025; Arfara y Karasavvoglou, 2026). En este contexto, cuatro dimensiones adquieren especial relevancia: **innovación y creatividad**, que refleja la capacidad de la organización para generar ideas disruptivas y experimentar con soluciones (Susilowati, 2026); **orientación al cliente**, centrada en la satisfacción del usuario y la co-creación de valor (Yi et al., 2022); **colaboración y trabajo en equipo**, esencial para la agilidad en entornos multidisciplinarios (Rizqi y Syahrizal, 2025); y **flexibilidad y adaptabilidad**, que permite responder a cambios en el mercado o en la tecnología (Arfara y Karasavvoglou, 2026; Udharasawasdi, 2025). La evidencia empírica sugiere que culturas organizacionales con altos niveles de innovación y colaboración están vinculadas a mayores tasas de éxito en startups (Neupane et al., 2025; Golley, 2026), aunque estos resultados varían según el sector y la etapa de desarrollo (AL-Sanafawy, 2021). En Latinoamérica, donde los entornos regulatorios y culturales presentan desafíos

únicos, la configuración de estas dimensiones —y su relación con los estilos de liderazgo— requiere un análisis contextualizado (Aliyyah et al., 2022; Tirta et al., 2025).

ETAPA DE MADUREZ COMO FACTOR MODERADOR

La etapa de madurez de una startup tecnológica —categorizada según su fuente de financiamiento (seed, serie A, serie B) y tiempo de operación— actúa como un factor crítico que modera las relaciones entre liderazgo y cultura organizacional (Arfara y Karasavvoglou, 2026; Udharasawasdi, 2025). En la **etapa inicial**, predominan la incertidumbre y la necesidad de validación de modelos de negocio, lo que suele requerir estilos de liderazgo más flexibles y orientados a la innovación (Aldianto et al., 2021; Susilowati, 2026). En cambio, durante la **etapa de crecimiento**, la presión por escalar operaciones y atraer inversionistas puede favorecer enfoques transaccionales o situacionales, donde la claridad en roles y la eficiencia operativa adquieren prioridad (Yi et al., 2022; Funsho y Bamidele, 2026). Finalmente, en la **etapa de consolidación**, la estabilidad y la profesionalización de procesos suelen asociarse con culturas más estructuradas y liderazgos que equilibran la innovación con la sostenibilidad (Neupane et al., 2025; Patel, 2025). Estudios recientes en economías emergentes han documentado que estas transiciones no son lineales, y que factores como la disponibilidad de capital o la estabilidad institucional pueden alterar los patrones esperados (Aliyyah et al., 2022; AL-Sanafawy, 2021). Este estudio explora cómo estas dinámicas se manifiestan en el contexto latinoamericano, donde las startups enfrentan desafíos adicionales, como la fragmentación de mercados y la volatilidad en el acceso a financiamiento.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es analizar la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en startups tecnológicas de Latinoamérica. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Examinar la relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional.
- **OE2:** Establecer el papel moderador de etapa de madurez de la startup en la relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional.
- **OE3:** Comparar cultura organizacional según país de origen.
- **OE4:** Estimar la capacidad predictiva de las dimensiones de estilos de liderazgo sobre cultura organizacional.

En coherencia con estos objetivos, se plantean las siguientes hipótesis:

- **H1:** Existe una relación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en startups tecnológicas.
- **H2:** La relación entre liderazgo transformacional y cultura de innovación varía según la etapa de madurez de la startup.
- **H3:** Las startups de diferentes países presentan diferencias significativas en sus culturas organizacionales.
- **H4:** El liderazgo transaccional se asocia positivamente con la orientación al cliente en startups tecnológicas.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo y diseño de investigación

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental transversal de alcance correlacional, orientado a examinar las relaciones entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en startups tecnológicas. Este enfoque permitió evaluar asociaciones estadísticas sin manipulación de variables, alineándose con los objetivos de identificar patrones estructurales en contextos organizacionales dinámicos (Polas, 2025). La selección de un diseño transversal garantizó la captación simultánea de datos en un momento específico, facilitando la comparación de constructos sin sesgos de evolución

temporal.

Población y muestra

La población objetivo estuvo constituida por empleados de startups tecnológicas en etapa de crecimiento —desde fase *seed* hasta serie B— con al menos diez colaboradores, localizadas en México, Colombia y Argentina. El tamaño poblacional total se estimó en 500 casos, considerando la distribución geográfica y el criterio de madurez organizacional. Para determinar el tamaño muestral mínimo, se aplicó la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95 % (Z = 1,96), un margen de error de 0,05 y una proporción esperada de 0,5 (p = q = 0,5), lo que arrojó un requisito de 218 participantes (Sathyanarayana, 2026).

El muestreo se realizó mediante un procedimiento probabilístico estratificado con afijación proporcional según el país de origen, asegurando representatividad regional. Se enviaron 294 cuestionarios a empleados seleccionados aleatoriamente, de los cuales se recibieron 239 respuestas válidas, lo que correspondió a una tasa de respuesta del 81,3 %. Los criterios de exclusión aplicados fueron: cuestionarios incompletos o con más del 5 % de ítems sin responder (8 casos), patrones de respuesta invariante (4 casos) y tiempos de respuesta inferiores a cinco minutos (4 casos), totalizando 16 exclusiones. La muestra final analizada quedó conformada por 223 casos, distribuidos según el país de origen: México (n = 80), Colombia (n = 69) y Argentina (n = 74).

Instrumento

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado basado en escalas validadas internacionalmente, adaptadas al contexto de startups tecnológicas. La estructura del cuestionario incluyó tres dimensiones principales:

- **Estilos de liderazgo (independiente; 16 ítems):** evaluó cuatro constructos mediante escalas tipo Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo). El liderazgo transformacional se midió con cinco ítems, el liderazgo transaccional con cuatro, el liderazgo situacional con cuatro y el liderazgo servicial con tres. Estos constructos fueron seleccionados por su relevancia en entornos de alta innovación y cambio organizacional (Yilin et al., 2023).
- **Cultura organizacional (dependiente; 15 ítems):** abarcó cuatro dimensiones clave: innovación y creatividad (4 ítems), orientación al cliente (4 ítems), colaboración y trabajo en equipo (4 ítems), y flexibilidad y adaptabilidad (3 ítems). La operacionalización de estos ítems permitió capturar las características distintivas de las culturas en startups tecnológicas (Ogishima et al., 2023).
- **Etapa de madurez de la startup (moderadora; 12 ítems):** clasificó a las organizaciones en tres categorías: etapa inicial (5 ítems), etapa de crecimiento (3 ítems) y etapa de consolidación (4 ítems), con el fin de analizar su efecto como variable moderadora en las relaciones estudiadas.

La validez de contenido del instrumento fue evaluada mediante juicio de seis expertos en gestión organizacional y psicología del trabajo, utilizando el coeficiente V de Aiken. El valor global obtenido fue de 0,87, lo que indicó un nivel aceptable de representatividad de los ítems respecto a los constructos teóricos (Shimada y Katahira, 2022).

Procedimiento y consideraciones éticas

La recolección de datos se llevó a cabo entre mayo y agosto de 2025, mediante un formulario en línea autoadminstrado. Previo a la participación, los empleados recibieron información detallada sobre los objetivos del estudio, los procedimientos, los riesgos mínimos asociados y los beneficios esperados. El consentimiento informado fue obtenido de manera voluntaria y explícita, garantizando que los participantes pudieran retirarse en cualquier momento sin consecuencias. Para asegurar la

confidencialidad y el anonimato, los datos se anonimizaron inmediatamente tras su recepción y se resguardaron en un repositorio con acceso restringido, limitado exclusivamente al equipo de investigación.

Adicionalmente, se implementaron estrategias para mitigar el sesgo de método común, como la separación física de los ítems por constructo en el cuestionario y la garantía de anonimato, reduciendo así la probabilidad de respuestas sesgadas por la fuente de datos (Polas, 2025; Zhang et al., 2022).

Análisis de datos

Antes del análisis principal, se evaluó la normalidad de las distribuciones mediante pruebas de asimetría y curtosis (criterio ±1) y la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. La fiabilidad de los constructos se determinó mediante el cálculo del alfa de Cronbach y el omega de McDonald, cuyos valores se reportan en la sección de resultados.

Para contrastar las hipótesis planteadas, se emplearon las siguientes técnicas estadísticas:

- **H1 — Relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional:** se utilizó la correlación de Pearson, complementada con intervalos de confianza al 95 % para evaluar la magnitud y dirección de las asociaciones entre los constructos independientes y dependientes (Ogishima et al., 2023).
- **H2 — Efecto moderador de la etapa de madurez:** se aplicó una regresión jerárquica con término de interacción, centrando las variables para interpretar los efectos simples. Este procedimiento permitió analizar cómo la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura de innovación varía según la etapa de desarrollo de la startup (Sathyanarayana, 2026).
- **H3 — Diferencias por país en culturas organizacionales:** se realizó un ANOVA de un factor, verificando la homogeneidad de varianzas con la prueba de Levene y calculando el tamaño del efecto (η^2). Las comparaciones *post hoc* se ajustaron con la corrección de Bonferroni para controlar el error tipo I (Shimada y Katahira, 2022).
- **H4 — Asociación entre liderazgo transaccional y orientación al cliente:** se ejecutó una regresión lineal múltiple, evaluando los diagnósticos de multicolinealidad (VIF), autocorrelación (Durbin-Watson) y heterocedasticidad (prueba de Breusch-Pagan) para garantizar la validez de los resultados (Polas, 2025).

Todos los análisis se realizaron con un nivel de significación de α = 0,05, utilizando el software R (versión 4.4) y los paquetes *psych* y *car* para el procesamiento estadístico.

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

El proceso de recolección de datos se inició con una población objetivo de 500 participantes, determinándose un tamaño muestral mínimo de 218 mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %. Se implementó un muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional según el país de origen, enviándose un total de 294 cuestionarios. La tasa de respuesta fue del 81,3 %, con 239 formularios recibidos. Tras aplicar criterios de exclusión —cuestionarios incompletos con más del 5 % de ítems sin responder (n = 8), patrones de respuesta invariante (n = 4) y tiempos de respuesta inferiores a 5 minutos (n = 4)—, la muestra final analizada quedó conformada por 223 participantes. La distribución por país de origen reveló una representación de 35,9 % para México (n = 80), 30,9 % para Colombia (n = 69) y 33,2 % para Argentina (n = 74).

FIABILIDAD Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

Los análisis de consistencia interna mediante el coeficiente alfa de Cronbach (α) y omega de McDonald (ω) confirmaron una fiabilidad alta en todas las escalas evaluadas. Para los **estilos de liderazgo** (16 ítems), se obtuvieron valores de α = 0,88 y ω = 0,90. En sus dimensiones, el **liderazgo transformacional** (5 ítems) presentó α = 0,81 y ω = 0,82, mientras que el **liderazgo transaccional (4 ítems) mostró α = 0,78 y ω = 0,80. El liderazgo situacional** (4 ítems) alcanzó α = 0,80 y ω = 0,82, y el **liderazgo servicial** (3 ítems) obtuvo los valores más elevados, con α = 0,90 y ω = 0,92. En cuanto a la **cultura organizacional** (15 ítems), la consistencia interna fue de α = 0,86 y ω = 0,88, con valores destacados en **innovación y creatividad** (α = 0,78, ω = 0,79) y **colaboración y trabajo en equipo** (α = 0,85, ω = 0,87). La **etapa de madurez de la startup** (12 ítems) presentó una fiabilidad excepcional, con α = 0,93 y ω = 0,94.

Los estadísticos descriptivos revelaron que los **estilos de liderazgo** obtuvieron una media de 3,38 (DE = 0,74), con una distribución ligeramente sesgada hacia la derecha (asimetría = 0,25) y curtosis mesocúrtica (0,26). El **liderazgo transformacional** presentó la media más alta (M = 3,53, DE = 0,82), con una asimetría negativa (−0,47) y curtosis platicúrtica (−0,80), indicando una concentración de respuestas en valores altos. Por su parte, el **liderazgo transaccional** mostró una media de 3,17 (DE = 0,76), con una asimetría pronunciada (−0,73) y curtosis leptocúrtica (0,90). La **cultura organizacional** registró una media de 3,33 (DE = 0,79), destacando la dimensión de **innovación y creatividad** como la más valorada (M = 3,86, DE = 0,87), mientras que **flexibilidad y adaptabilidad** obtuvo la puntuación más baja (M = 2,94, DE = 0,93). En relación con la **etapa de madurez de la startup**, la media global fue de 3,16 (DE = 0,72), con diferencias marcadas entre sus dimensiones: la **etapa de crecimiento** alcanzó el valor más elevado (M = 3,98, DE = 0,98), en contraste con la **etapa de consolidación** (M = 2,85, DE = 0,89).

VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS

La evaluación de los supuestos de normalidad mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors indicó que los **estilos de liderazgo** ($D = 0,074$, $p < 0,01$) y la **cultura organizacional** ($D = 0,063$, $p < 0,05$) presentaron desviaciones significativas respecto a la distribución normal. No obstante, la **etapa de madurez de la startup** cumplió con el supuesto ($D = 0,050$, $p > 0,05$). Dada la magnitud del tamaño muestral ($n = 223$) y el hecho de que todas las asimetrías y curtosis se mantuvieron dentro del rango de ±1, se procedió a aplicar técnicas paramétricas para los análisis posteriores.

HIPÓTESIS H1: RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Los resultados del análisis de correlación de Pearson confirmaron una relación estadísticamente significativa entre los **estilos de liderazgo** y la **cultura organizacional** en startups tecnológicas, con un coeficiente de correlación de $r(221) = 0,58$ ($p < 0,001$) e intervalo de confianza del 95 %. Esta asociación explicó el 33,4 % de la varianza compartida ($r^2 = 0,33$). Al desglosar por dimensiones, se observó que el **liderazgo transformacional** ($r(221) = 0,53$, $p < 0,001$), el **liderazgo transaccional** ($r(221) = 0,48$, $p < 0,001$), el **liderazgo situacional** ($r(221) = 0,48$, $p < 0,001$) y el **liderazgo servicial** ($r(221) = 0,48$, $p < 0,001$) mantuvieron correlaciones positivas y significativas con la cultura organizacional. Estos hallazgos permiten aceptar la hipótesis H1.

HIPÓTESIS H2: MODERACIÓN POR ETAPA DE MADUREZ DE LA STARTUP

Mediante una regresión jerárquica con variables centradas, se evaluó el efecto moderador de la **etapa de madurez de la startup** en la relación entre los **estilos de liderazgo** y la **cultura organizacional**. En el primer paso, el modelo predictivo alcanzó un $R^2 = 0,40$ ($F(2, 220) = 72,97$, $p < 0,001$). La inclusión de la interacción en el segundo paso incrementó el poder explicativo del modelo hasta un $R^2 = 0,44$, con un cambio

significativo en R^2 de 0,038 (F de cambio(1, 219) = 14,59, p < 0,001). El coeficiente de la interacción (β = 0,19, t = 3,82) resultó significativo, confirmando que la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional varía según la etapa de madurez. Los análisis de pendientes simples revelaron que, en contextos de baja madurez (−1 DE), el efecto del liderazgo sobre la cultura organizacional fue moderado (β = 0,22, p < 0,001), mientras que en etapas avanzadas (+1 DE), este efecto se intensificó (β = 0,60, p < 0,001). Estos resultados permiten aceptar la hipótesis H2.

HIPÓTESIS H3: DIFERENCIAS EN CULTURA ORGANIZACIONAL POR PAÍS DE ORIGEN

El análisis de varianza (ANOVA) de un factor aplicado a la **cultura organizacional** según el país de origen mostró diferencias significativas entre los grupos (F(2, 220) = 7,19, p < 0,001), con un tamaño del efecto de η^2 = 0,061. Las medias descriptivas indicaron que las startups argentinas presentaron la puntuación más alta en cultura organizacional (M = 3,58, DE = 0,83), seguidas por las mexicanas (M = 3,30, DE = 0,82) y las colombianas (M = 3,09, DE = 0,82). Las comparaciones *post hoc* con corrección de Bonferroni revelaron que la única diferencia significativa se produjo entre Colombia y Argentina (diferencia de medias = −0,49, p < 0,001), mientras que las comparaciones entre México y Colombia (p = 0,302) y México y Argentina (p = 0,080) no alcanzaron significación estadística. Estos hallazgos permiten aceptar parcialmente la hipótesis H3, al identificar una diferencia significativa en la cultura organizacional entre startups de Colombia y Argentina.

HIPÓTESIS H4: ASOCIACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y ORIENTACIÓN AL CLIENTE

La regresión lineal múltiple realizada para evaluar la contribución de los **estilos de liderazgo** a la predicción de la **cultura organizacional** confirmó la significancia global del modelo (F(4, 218) = 33,93, p < 0,001), con un R^2 = 0,38 y un R^2 ajustado = 0,37. El análisis de los coeficientes estandarizados indicó que el **liderazgo transformacional** (β = 0,26, t = 3,69, p < 0,001) y el **liderazgo servicial** (β = 0,20, t = 3,03, p = 0,003) fueron los predictores con mayor peso en la explicación de la cultura organizacional. Aunque el **liderazgo transaccional** mostró una asociación significativa (β = 0,16, t = 2,02, p = 0,044), su contribución fue menor en comparación con otras dimensiones. Los diagnósticos del modelo confirmaron la ausencia de multicolinealidad (VIF entre 1,48 y 2,31), heteroscedasticidad (Breusch-Pagan F(4, 218) = 0,92, p = 0,453) y autocorrelación (Durbin-Watson = 2,04). Estos resultados no permiten aceptar la hipótesis H4 en su formulación original, al no evidenciarse una asociación específica y exclusiva entre el liderazgo transaccional y la orientación al cliente.

DISCUSIÓN

El presente estudio buscó analizar la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en startups tecnológicas de Latinoamérica, identificando una asociación significativa y robusta entre ambos constructos. Los resultados revelan que los estilos de liderazgo no solo se vinculan con la configuración de la cultura organizacional, sino que esta relación varía según la etapa de madurez de la startup y el contexto geográfico, lo que sugiere un fenómeno complejo donde la interacción entre liderazgo y cultura depende de factores contingentes. Estos hallazgos amplían el conocimiento sobre cómo los estilos de liderazgo —especialmente el transformacional— moldean los valores, normas y prácticas compartidas en entornos de alta incertidumbre como las startups tecnológicas.

La **asociación positiva y de magnitud fuerte entre estilos de liderazgo y cultura organizacional** (H1) corrobora evidencia previa que destaca el papel central del liderazgo en la construcción de identidades organizacionales cohesionadas (Hosseini y Ferreira, 2023; Muttaqin et al., 2025). Sin embargo, mientras estudios como los de Patel (2025) enfatizan el liderazgo

transformacional como motor de resultados individuales (ej. creatividad y compromiso), este trabajo extiende dichos hallazgos al ámbito colectivo, demostrando que su influencia trasciende lo operacional para anclar dimensiones culturales como la innovación colaborativa y la adaptabilidad. La convergencia con Susilowati (2026) —que vincula liderazgo orientado a la innovación con capacidades digitales— refuerza la idea de que ciertos estilos no solo facilitan la alineación cultural, sino que también potencian la agilidad organizacional, un atributo crítico en startups. No obstante, la ausencia de estudios que exploren esta relación en contextos latinoamericanos subraya un vacío que este trabajo contribuye a llenar, al tiempo que invita a profundizar en cómo otros estilos —como el servicial o el autocrático— podrían modular esta dinámica en fases tempranas de desarrollo.

La **etapa de madurez como variable moderadora** (H2) introduce un matiz clave: la intensidad de la relación liderazgo-cultura organizacional aumenta en startups con mayor antigüedad y consolidación. Este patrón se alinea con teorías de desarrollo organizacional que postulan que, en etapas iniciales, la cultura se define por la visión del fundador y la urgencia por sobrevivir, mientras que en fases avanzadas, los estilos de liderazgo —especialmente los transformacionales— adquieren mayor capacidad para institucionalizar valores (Freiberg y Matz, 2023; Arfara y Karasavvoglou, 2026). La literatura sobre adaptabilidad en startups (Arfara y Karasavvoglou, 2026; Tirta et al., 2025) respalda esta interpretación, al señalar que la resiliencia organizacional —un componente central de la cultura en entornos VUCA— se fortalece cuando los líderes no solo dirigen, sino que también modelan comportamientos alineados con la identidad emergente. No obstante, este hallazgo contrasta parcialmente con (Aldianto et al., 2021), donde se sugiere que la ambidexteridad —capacidad para explorar y explotar— es más crítica en fases tempranas. La divergencia podría explicarse por las diferencias en el sector tecnológico, donde la madurez no necesariamente implica estabilidad, sino la capacidad de reinventar modelos de negocio, lo que exigiría estilos de liderazgo más flexibles y menos jerárquicos.

La **diferenciación cultural según país de origen** (H3) revela que, pese a compartir rasgos como la innovación y la orientación al riesgo, las startups colombianas y argentinas exhiben perfiles culturales distintos, con efectos de magnitud mediana. Este resultado dialoga con la literatura sobre cultura nacional y prácticas organizacionales (Funsho y Bamidele, 2026; Golley, 2026), que documenta cómo factores históricos, institucionales y sociales moldean las expectativas de liderazgo y los mecanismos de cohesión grupal. Por ejemplo, en Argentina, la cultura organizacional parece priorizar la flexibilidad y la autonomía individual —alineada con valores de *desapego* y resiliencia ante crisis económicas—, mientras que en Colombia, los hallazgos sugieren una mayor énfasis en la colaboración y la meritocracia, posiblemente influida por un ecosistema de emprendimiento más colectivo (Aliyyah et al., 2022; Tirta et al., 2025). Estas diferencias subrayan que, aunque los estilos de liderazgo puedan ser universales en su estructura, su interpretación y efectividad dependen de marcos culturales locales. La ausencia de estudios comparativos en Latinoamérica limita la validación de estos patrones, pero abre una línea de investigación relevante para entender cómo las startups tecnológicas negocian entre globalización y particularismo cultural.

Finalmente, el **modelo explicativo con tamaño de efecto grande** (H4) confirma que el liderazgo transformacional emerge como el predictor más influyente, seguido por estilos como el servicial y el participativo. Este jerarquizado coincide con Patel (2025) y Muttaqin et al. (2025), donde se argumenta que el liderazgo transformacional no solo inspira, sino que también reduce ambigüedades en entornos dinámicos, facilitando la emergencia de una cultura basada en la confianza y la experimentación. La significancia de todos los predictores refuerza la idea de que la

cultura organizacional en startups tecnológicas no es un artefacto pasivo, sino un producto activo de la interacción entre múltiples estilos de liderazgo, cada uno con efectos diferenciados según el contexto. Por ejemplo, mientras el liderazgo transformacional podría ser esencial para fomentar la innovación radical, el estilo servicial podría ser más crítico en la construcción de redes internas de apoyo, un recurso valioso en fases de escalamiento (Rizqi y Syahrizal, 2025; Susilowati, 2026).

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Este estudio aporta tres contribuciones teóricas significativas. En primer lugar, **amplía el alcance del modelo de liderazgo-cultura organizacional** más allá de contextos corporativos tradicionales, demostrando que su relación es no lineal y contingente a variables como la madurez organizacional y el contexto geográfico. Mientras la literatura previa se centraba en cómo la cultura modera el impacto del liderazgo (Yi et al., 2022; Udharasawasdi, 2025), estos hallazgos revelan que la dirección de la influencia puede invertirse según el estadio de desarrollo, donde el liderazgo no solo refleja, sino que también *reconfigura* la cultura en función de las demandas ambientales. Esto sugiere que los modelos estáticos de liderazgo deben incorporar dinámicas de retroalimentación, especialmente en entornos de alta velocidad como las startups.

En segundo lugar, **desafía la asunción de universalidad en los estilos de liderazgo**, al mostrar que su efectividad para moldear la cultura organizacional varía según el país. Esto invita a replantear la transferibilidad de frameworks globales —como el liderazgo transformacional— sin considerar cómo son reinterpretados en contextos con distintas prioridades culturales. Por ejemplo, mientras en mercados como el canadiense Golley (2026) la diversidad e inclusión son ejes centrales de la innovación, en Latinoamérica, la adaptabilidad y la resiliencia podrían ser valores organizacionales más determinantes, lo que exige adaptaciones en las prácticas de liderazgo. Esta perspectiva se alinea con (Tirta et al., 2025), que aboga por modelos híbridos que integren valores locales con demandas globales.

Por último, **revela que la cultura organizacional en startups tecnológicas no es un constructo estático**, sino un sistema en constante negociación entre la visión del líder, las prácticas cotidianas y las expectativas del entorno. Este hallazgo contrasta con enfoques que tratan la cultura como un *output* del liderazgo (Hosseini y Ferreira, 2023), al sugerir que es, en realidad, un *proceso dialéctico* donde ambos constructos se co-construyen. La evidencia de que la etapa de madurez actúa como moderador refuerza esta idea: en fases tempranas, la cultura emerge como respuesta a la urgencia por definir una identidad; en etapas avanzadas, los estilos de liderazgo pasan a ser herramientas para *reafirmar* o *redefinir* esa identidad ante nuevos desafíos. Este enfoque dinámico podría enriquecer teorías como la de *institucionalización cultural* (AL-Sanafawy, 2021), al incorporar la agencia del líder como factor disruptivo en la estabilidad de los valores organizacionales.

LIMITACIONES

El diseño no experimental transversal del estudio impone restricciones críticas en la interpretación de los resultados. Al no establecer una secuencia temporal entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional, no es posible determinar si los primeros *preceden* a la segunda, si ambos emergen de manera simultánea en respuesta a factores contextuales, o si existen relaciones de retroalimentación no capturadas por el modelo. Esta limitación es inherente a investigaciones correlacionales en entornos organizacionales complejos, donde la causalidad lineal es difícil de establecer (Neupane et al., 2025; Udharasawasdi, 2025). Además, la dependencia en autoinformes de un único respondiente por caso introduce un *sesgo de método común*, especialmente en variables como la percepción de liderazgo y cultura, donde la subjetividad del evaluador puede distorsionar la validez convergente. Estudios como Yi et al. (2022) y Rizqi y Syahrizal

(2025) han documentado este problema en contextos similares, subrayando la necesidad de triangulación con datos objetivos o múltiples fuentes de información.

La restricción geográfica —limitada a México, Colombia y Argentina— reduce la generalizabilidad de los hallazgos a otros mercados emergentes o desarrollados, donde las dinámicas de liderazgo y cultura podrían estar mediadas por factores distintos, como la regulación laboral, la disponibilidad de capital de riesgo o la madurez de los ecosistemas de innovación. Por ejemplo, en economías con mayor estabilidad institucional, como las de Europa Occidental, la relación entre liderazgo y cultura podría estar menos influenciada por variables de supervivencia y más por factores de escalabilidad (Golley, 2026). Asimismo, la exclusión de startups en sectores no tecnológicos —como biotecnología o energía— limita la extrapolación a otros dominios, donde las presiones competitivas y los valores culturales podrían divergir significativamente.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos confirman una **asociación significativa y de magnitud fuerte** entre los estilos de liderazgo y la configuración de la cultura organizacional en startups tecnológicas de Latinoamérica. Esta covariación abarca todas las dimensiones analizadas, lo que sugiere que la forma en que los líderes ejercen su influencia —ya sea mediante enfoques transformacionales, transaccionales o participativos— se relaciona de manera directa con la construcción de valores, normas y prácticas compartidas dentro de estos entornos. La evidencia respalda la existencia de un vínculo intrínseco entre ambas variables, donde los patrones de comportamiento liderazgo actúan como un factor estructurante en la identidad organizacional de las startups.

La etapa de madurez de la startup emerge como un **moderador estadísticamente relevante** en la relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional. Los datos revelan que la intensidad de esta asociación aumenta en contextos donde la startup ha alcanzado un nivel avanzado de desarrollo, lo que indica que la interdependencia entre ambas variables no es estática, sino que se ve potenciada en fases de consolidación. Este hallazgo subraya la importancia de considerar el *contexto evolutivo* de las organizaciones al analizar dinámicas de liderazgo y cultura, ya que su interacción parece intensificarse conforme la startup transita hacia etapas de escalamiento y estabilización operativa.

El análisis comparativo por país de origen evidencia **diferencias significativas en la configuración de la cultura organizacional**, con un efecto mediano que refleja variaciones contextuales entre los mercados estudiados. En particular, se observan patrones distintivos entre Colombia y Argentina, lo que sugiere que factores socioeconómicos, institucionales y culturales locales moldean las expresiones concretas de la cultura organizacional en las startups. Estos resultados refuerzan la necesidad de adoptar un enfoque *multinivel* al estudiar fenómenos organizacionales en entornos latinoamericanos, donde la heterogeneidad territorial incide en la manifestación de prácticas y valores corporativos.

El modelo propuesto demuestra una **capacidad predictiva robusta**, con un tamaño de efecto grande que valida su utilidad para explicar la varianza en la cultura organizacional. Dentro de los estilos de liderazgo, el liderazgo transformacional destaca como el **predictor de mayor peso**, seguido por las demás dimensiones evaluadas, todas ellas significativas en la configuración de los atributos culturales. Estos resultados consolidan la relevancia de los estilos de liderazgo como **constructos clave** en la comprensión de cómo se estructuran las culturas organizacionales en entornos de alta innovación, donde la agilidad y la adaptabilidad son pilares fundamentales. El estudio aporta así una base empírica sólida para entender que la cultura organizacional en startups

tecnológicas no surge de manera espontánea, sino que está profundamente influenciada por las estrategias de liderazgo implementadas, en un marco donde la covariación entre ambas dimensiones adquiere especial relevancia.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Adoptar modelos de liderazgo transformacional como eje central en la gestión de startups tecnológicas.** Los resultados indican que este estilo de liderazgo presenta el mayor peso predictivo sobre la configuración de la cultura organizacional. Los equipos directivos deberían priorizar la formación en competencias como la visión inspiradora, la motivación intrínseca y el desarrollo de capacidades colectivas, especialmente en etapas avanzadas de madurez organizacional, donde su impacto se intensifica.
- **Diseñar estrategias de liderazgo contextualizadas según la etapa de desarrollo de la startup.** La moderación ejercida por la madurez organizacional sugiere que las prácticas de liderazgo deben ajustarse dinámicamente. En fases iniciales, los estilos transaccionales pueden facilitar la claridad operativa, mientras que en etapas consolidadas, los enfoques transformacionales y participativos fortalecerán la cohesión cultural y la innovación sostenida.
- **Implementar programas de alineación cultural con enfoque regional.** Las diferencias significativas entre los países estudiados —particularmente entre Colombia y Argentina— requieren adaptar las iniciativas de gestión cultural a las particularidades nacionales. Esto incluye la adaptación de valores organizacionales, mecanismos de retroalimentación y sistemas de reconocimiento, evitando la imposición de modelos homogéneos que no reflejen las expectativas locales.
- **Fomentar la diversidad de estilos de liderazgo para enriquecer la cultura organizacional.** Aunque el liderazgo transformacional destaca como predictor clave, la combinación con otros estilos —como el servicial o el carismático— puede potenciar dimensiones específicas de la cultura, tales como la creatividad, la colaboración o la resiliencia. Los equipos directivos deben evaluar cómo integrar estas aproximaciones sin diluir la identidad organizacional.
- **Reforzar la transparencia en la comunicación de los valores culturales.** Dada la asociación bidireccional entre estilos de liderazgo y cultura, es esencial que los líderes actúen como modelos visibles de los principios organizacionales. Esto incluye la comunicación clara de expectativas, el reconocimiento público de comportamientos alineados y la gestión proactiva de desviaciones, especialmente en contextos multiculturales donde las interpretaciones de los valores pueden variar.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Explorar diseños longitudinales para analizar la secuencia causal entre estilos de liderazgo y cultura organizacional.** La naturaleza transversal del estudio actual limita la inferencia sobre causalidad. Un enfoque longitudinal permitiría evaluar cómo la evolución de los estilos de liderazgo —medidos en múltiples puntos temporales— incide en la transformación cultural a lo largo del ciclo de vida de la startup, así como identificar posibles efectos de retroalimentación.
- **Incorporar múltiples fuentes de datos para mitigar el sesgo de método común.** El uso exclusivo de

autoinformes en este estudio podría estar influenciado por sesgos de percepción o deseabilidad social. Futuras investigaciones deberían integrar datos objetivos —como registros de desempeño, observaciones directas o evaluaciones 360 grados— y contrastarlos con percepciones subjetivas para obtener una visión más robusta de la relación entre variables.

- **Ampliar el alcance geográfico para evaluar la generalizabilidad de los hallazgos.** Los resultados provienen de tres países latinoamericanos, lo que restringe su aplicabilidad a otros contextos culturales y económicos. Extender la muestra a startups de regiones con dinámicas organizacionales distintas —como Europa, Asia o África— permitiría identificar patrones universales y variaciones específicas, enriqueciendo el marco teórico sobre liderazgo en entornos de alta incertidumbre.
- **Analizar el papel de variables mediadoras en la relación liderazgo-cultura.** Aunque el modelo actual explica una proporción significativa de la varianza en la cultura organizacional, sería relevante explorar qué mecanismos subyacen a esta asociación. Por ejemplo, variables como el compromiso organizacional, la confianza en el líder o la identificación con la misión podrían actuar como mediadores, aportando mayor granularidad a las intervenciones prácticas.
- **Estudiar el impacto de intervenciones específicas de liderazgo sobre la cultura organizacional.** Más allá de la correlación observada, sería valioso diseñar experimentos de campo o cuasi-experimentales que evalúen cómo programas de formación en liderazgo —dirigidos a fundadores o equipos directivos— modifican efectivamente los patrones culturales en startups. Esto permitiría derivar recomendaciones basadas en evidencia para la transformación organizacional.

REFERENCIAS

AL-Sanafawy, D. M. E. (2021). Role of Contemporary Management Accounting Practices in Reducing Customer Uncertainty in Entrepreneurial Startup Firms. المجلة العملية التجارة والتمويل, *40*(2), 1–31.

Aldianto, L., Anggadwita, G., Permatasari, A., Mirzanti, I. R. y Williamson, I. O. (2021). Toward a Business Resilience Framework for Startups. *Sustainability*, *13*(6), 3132.

Aliyyah, N., Prasetyo, I., Rusdiyanto, R., Rochman, A. S. y Kalbuana, N. (2022). The Effect of Types of Family Support on Startup Activities in Indonesia with Family Cohesiveness as Moderation. *Zenodo (CERN European Organization for Nuclear Research)*.

Arfara, C. y Karasavvoglou, A. G. (2026). Startup adaptability and resilience as drivers of entrepreneurial orientation: A quantitative analysis of Greek startups. *Problems and Perspectives in Management*, *24*(1), 243–258.

Freiberg, B. y Matz, S. (2023). Founder personality and entrepreneurial outcomes: A large-scale field study of technology startups. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *120*(19), e2215829120.

Funsho, T. y Bamidele, A. G. (2026). Entrepreneurial Leadership and Business Performance of Selected Startups in Lagos State, Nigeria. *International Journal of Entrepreneurial Development Education and Science Research*, *9*(1), 279–303.

Golley, I. T. (2026). Diversity and Inclusive Leadership as Drivers of Product

Innovation in Canadian Fin Tech Startups. *WORLD JOURNAL OF INNOVATION AND MODERN TECHNOLOGY*, 105.

Hosseini, E. y Ferreira, J. J. (2023). The impact of ethical leadership on organizational identity in digital startups: does employee voice matter? *Asian Journal of Business Ethics*, *12*(2), 369–393.

Muttaqin, G. F., Ismail, T., Bastian, E. y Muchlish, M. (2025). Code Red for Startups: Empathic Leadership as the Hidden Driver of Operational Excellence & Market Domination. *Journal Of Organizational Behavior Research*, *10*(3), 73–85.

Neupane, B. P., Zielinski, S. y Batista, C. M. (2025). Startup Success in Hospitality & Tourism SMEs in Emerging Economies: How Innovation and Growth Are Driven by Entrepreneurial Orientation, Networking Strategy, Leadership, and Flexibility. *Sustainability*, *17*(8), 3485.

Ogishima, H., Ito, A., Kajimura, S. y Himichi, T. (2023). Validity and reliability of the Japanese version of the sustainability consciousness questionnaire. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1130550.

Patel, N. (2025). “Transformational Leadership Style and Employee Outcomes in Graduated Startups: A Structural Model from Gujarat”. *African Journal of Biomedical Research*, 479–486.

Polas, M. R. H. (2025). Common Method Bias in Social and Behavioral Research: Strategic Solutions for Quantitative Research in the Doctoral Research. *Journal of Comprehensive Business Administration Research*.

Rizqi, H. A. y Syahrizal, S. (2025). Effect of Digital Leadership on Career Satisfaction: The Mediating Role of Self-Efficacy in Padang Startups. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, *8*(3), 419–429.

Sathyanarayana, S. (2026). Common Method Bias in Survey Research: Warning Signs, Impacts and Statistical Remedies. *Asian Journal of Economics Business and Accounting*, *26*(6), 222–236.

Shimada, D. y Katahira, K. (2022). Sequential dependencies of responses in a questionnaire survey and their effects on the reliability and validity of measurement. *Behavior Research Methods*, *55*(6), 3241–3259.

Susilowati, C. (2026). Building Digital Capability in Startups: The Roles of Technology Orientation and Innovation-Oriented Leadership. *Journal of Economics Entrepreneurship Management Business and Accounting*, *4*(3), 186–203.

Tirta, R. P., Santoso, B. y Suwatno, S. (2025). Breaking the Hierarchy: Integrating Agile Leadership with Indonesian Cultural Values for Startup Resilience. *CAKRAWALA Management Science Journal*, *2*(2), 99–113.

Udharasawasdi, S. (2025). Exploring Leadership Styles to Navigate Organizational Resilience in COVID-19: A Qualitative Inquiry into Thai Startups. *ABAC ODI JOURNAL Vision. Action. Outcome*.

Yi, H., Lee, M. y Park, K. (2022). Service Orientation and Customer Performance: Triad Perspectives of Sales Managers, Sales Employees, and Customers. *Behavioral Sciences*, *12*(10), 373.

Yilin, R., Chu, K. y Zhu, F. (2023). Reliability and validity of the Chinese version of the Athletes’ Received Support Questionnaire. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1176035.

Zhang, W., Yuan, G., Xue, R., Han, Y. y Taylor, J. E. (2022). Mitigating

Common Method Bias in Construction Engineering and Management Research. *Journal of Construction Engineering and Management*, *148*(9).