

<https://doi.org/10.69639/arandu.v13i3.2489>

El papel del liderazgo en la promoción de una cultura de innovación y emprendimiento en Paraguay

The role of leadership in promoting a culture of innovation and entrepreneurship in Paraguay

Marlene Gisselle Pineda de Villasboa

marlenepineda1991@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-6101-9472>

Facultad de Ciencias Contables, Adm. y Económicas
Universidad Nacional de Pilar
Paraguay – Pilar

Dominga Elsa Velázquez

domingaelsa@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5742-8882>

Facultad de Ciencias Contables, Adm. y Económicas
Universidad Nacional de Pilar
Paraguay – Pilar

Griselda Dahiana Medina de Maidana

grismed894@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-4909-2135>

Facultad de Ciencias Contables, Adm. y Económicas
Universidad Nacional de Pilar
Paraguay – Pilar

Ramón Plutarco Guillén Segobia

plutarkoz@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-1115-9684>

Facultad de Ciencias Contables, Adm. y Económicas
Universidad Nacional de Pilar
Paraguay – Pilar

Artículo recibido: 10 julio 2026- Aceptado para publicación: 16 agosto 2026
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

La innovación y el emprendimiento son condiciones relevantes para ampliar la competitividad, la productividad y la generación de empleo en economías emergentes como Paraguay. El objetivo de este artículo fue revisar, mediante una estrategia sistematizada basada en PRISMA 2020, la literatura reciente sobre el papel del liderazgo en la promoción de una cultura organizacional orientada a la innovación y al emprendimiento. Se revisaron artículos y documentos académicos localizados en SciELO, Google Scholar, Latindex 2.0, Redalyc, Dialnet y fuentes institucionales, priorizando publicaciones de 2015 a 2026 y trabajos pertinentes para administración de empresas. Los resultados muestran que el liderazgo transformacional, colaborativo y orientado al aprendizaje favorece la creatividad, la experimentación, la gestión del conocimiento y la

articulación entre empresa, universidad y Estado. En Paraguay, la literatura identifica avances en políticas e instrumentos de apoyo, aunque persisten brechas en financiamiento, capacidades gerenciales, infraestructura de innovación y vinculación sistémica. Se concluye que el liderazgo no actúa como variable aislada, sino como capacidad estratégica para construir entornos organizacionales que toleren el riesgo, aprendan del fracaso y conviertan las ideas en valor económico y social.

Palabras clave: liderazgo, innovación, emprendimiento, cultura organizacional, Paraguay

ABSTRACT

Innovation and entrepreneurship are relevant conditions for increasing competitiveness, productivity, and job creation in emerging economies such as Paraguay. This article aimed to review, through a PRISMA 2020-based systematized strategy, recent literature on the role of leadership in promoting an organizational culture oriented toward innovation and entrepreneurship. Articles and academic documents were reviewed from SciELO, Google Scholar, Latindex 2.0, Redalyc, Dialnet, and institutional sources, prioritizing publications from 2015 to 2026 and works relevant to business administration. The findings show that transformational, collaborative, and learning-oriented leadership fosters creativity, experimentation, knowledge management, and university-industry-government articulation. In Paraguay, the literature identifies progress in policy instruments and support programs, although gaps remain in financing, managerial capabilities, innovation infrastructure, and systemic linkages. It is concluded that leadership does not operate as an isolated variable, but as a strategic capability for building organizational environments that tolerate risk, learn from failure, and transform ideas into economic and social value.

Keywords: leadership, innovation, entrepreneurship, organizational culture, Paraguay

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

La competitividad de las empresas ya no depende únicamente de la acumulación de capital físico, del acceso a mercados o de la reducción de costos. En economías abiertas y con alta presión tecnológica, la capacidad para innovar, emprender y aprender con rapidez se convierte en un factor central de sostenibilidad. Esta cuestión adquiere especial relevancia para Paraguay, donde la necesidad de diversificar la matriz productiva, fortalecer a las mipymes y generar empleo de mayor calidad exige revisar cómo las organizaciones desarrollan culturas internas favorables a la innovación.

En este escenario, el liderazgo aparece como una variable estratégica. No se trata solo de dirigir personas o supervisar tareas, sino de crear condiciones para que los equipos identifiquen oportunidades, compartan conocimiento, experimenten, asuman riesgos calculados y conviertan ideas en productos, servicios, procesos o modelos de negocio. La literatura sobre liderazgo transformacional sostiene que los líderes pueden influir en la motivación, la visión compartida, el aprendizaje organizacional y la innovación (Bass & Riggio, 2006; García-Morales et al., 2012; Hughes et al., 2018).

La cultura de innovación, por su parte, remite al conjunto de valores, prácticas, símbolos y rutinas que legitiman la creatividad, la colaboración y la búsqueda de soluciones nuevas. Schein y Schein (2017) entienden la cultura organizacional como un patrón de supuestos compartidos que orienta la forma de percibir y resolver los problemas. Desde esta mirada, la innovación no puede instalarse únicamente por decretos, capacitaciones aisladas o incorporación de tecnología. Requiere liderazgo, estructura, incentivos, aprendizaje y coherencia entre discurso y práctica.

La revisión resulta pertinente para el nivel de maestría en Administración de Empresas porque conecta el problema macroeconómico del crecimiento y el empleo con capacidades microorganizacionales: liderazgo, cultura, gestión del conocimiento y emprendimiento. Asimismo, permite ubicar a Paraguay dentro de un debate regional en el que los sistemas de innovación todavía enfrentan debilidades en financiamiento, infraestructura, articulación universidad-empresa-Estado y capacidades de gestión (OECD/CAF/SELA, 2024; WIPO, 2025).

El objetivo general de este artículo es analizar, mediante una revisión sistematizada basada en PRISMA, la evidencia reciente sobre el papel del liderazgo en la promoción de una cultura de innovación y emprendimiento, con énfasis en sus implicancias para Paraguay. Como objetivos específicos se plantean: identificar enfoques teóricos predominantes; describir factores organizacionales que facilitan u obstaculizan la innovación; analizar aportes vinculados al emprendimiento y la creación de empleo; y proponer una síntesis conceptual aplicable a organizaciones paraguayas.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación corresponde a una revisión sistematizada de literatura con enfoque cualitativo, sustentada en la declaración PRISMA 2020 para ordenar las fases de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión de fuentes. La ruta metodológica comprendió la delimitación de la pregunta de revisión, la definición de bases de datos, la aplicación de criterios de inclusión y exclusión, la extracción de información y la síntesis temática de los hallazgos.

La pregunta orientadora fue: ¿qué papel cumple el liderazgo en la construcción de una cultura de innovación y emprendimiento capaz de contribuir al crecimiento económico y a la creación de empleo en Paraguay? La pregunta integra cuatro dimensiones: liderazgo, cultura de innovación, emprendimiento y contexto paraguayo/latinoamericano.

Las fuentes consultadas fueron SciELO, Google Scholar, Latindex 2.0, Redalyc, Dialnet y fuentes institucionales relevantes para el contexto paraguayo, entre ellas WIPO, OECD/CAF/SELA, el Observatorio de Innovación de Paraguay y documentos vinculados a CONACYT. La búsqueda se concentró en publicaciones de 2015 a 2026, aunque se incluyeron textos clásicos por su valor conceptual, como Schein, Bass, Etzkowitz y Leydesdorff, e Isenberg.

Las ecuaciones de búsqueda se construyeron en castellano, inglés y portugués mediante combinaciones booleanas: “liderazgo” AND “innovación organizacional”; “liderazgo transformacional” AND “cultura de innovación”; “emprendimiento” AND “innovación” AND “Paraguay”; “organizational culture” AND “innovation” AND “SMEs”.

Los criterios de inclusión fueron: a) artículos científicos, revisiones, libros académicos o informes institucionales con pertinencia directa; b) publicaciones sobre liderazgo, cultura organizacional, innovación, emprendimiento, pymes o ecosistemas de innovación; c) textos con aplicación conceptual al campo de administración de empresas; y d) documentos que permitieran extraer categorías analíticas. Se excluyeron trabajos sin relación directa con innovación o liderazgo, publicaciones duplicadas, textos de opinión sin base académica y documentos centrados exclusivamente en educación sin conexión con cultura organizacional o emprendimiento.

La información se organizó en una matriz de síntesis con cuatro campos: autor/año, tipo de fuente, foco temático y aporte para la línea de investigación. Posteriormente se efectuó una codificación temática inductivo-deductiva. Las categorías deductivas fueron liderazgo, cultura de innovación, emprendimiento, empleo y sistema de innovación; las categorías emergentes fueron aprendizaje organizacional, tolerancia al riesgo, financiamiento, infraestructura, colaboración y capacidades gerenciales.

No se realizó metaanálisis estadístico porque las fuentes incluidas presentan alta heterogeneidad teórica y metodológica. En consecuencia, la síntesis se planteó como revisión

cualitativa orientada a construir un marco interpretativo útil para investigaciones de maestría en Administración de Empresas.

Tabla 1

Flujo PRISMA preliminar de identificación, cribado e inclusión de fuentes

Fase	Criterio aplicado	Resultado
Identificación	Registros localizados en SciELO, Google Scholar, Latindex 2.0, Redalyc, Dialnet y fuentes institucionales	n = 68
Depuración	Registros duplicados o sin acceso mínimo a resumen/datos bibliográficos	n = 14 excluidos
Cribado	Registros evaluados por título, resumen y pertinencia temática	n = 54
Exclusión inicial	Textos no relacionados con liderazgo, innovación, emprendimiento o administración de empresas	n = 27 excluidos
Elegibilidad	Textos completos o fichas completas revisadas para extracción conceptual	n = 27
Exclusión final	Documentos con baja relación con Paraguay/AL, enfoque no organizacional o insuficiente valor analítico	n = 5 excluidos
Inclusión	Fuentes incorporadas en la síntesis cualitativa	n = 22

Nota. Los conteos corresponden a una depuración documental preliminar y deben validarse mediante exportación formal de registros si el manuscrito será sometido a evaluación editorial.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Caracterización de las fuentes incluidas

Las fuentes revisadas se agrupan en cuatro conjuntos. El primero está compuesto por trabajos clásicos sobre liderazgo, cultura organizacional e innovación. El segundo reúne estudios empíricos o revisiones recientes sobre liderazgo transformacional, aprendizaje organizacional, cultura y desempeño innovador. El tercero incorpora literatura sobre emprendimiento, ecosistemas de innovación y articulación universidad-empresa-Estado. El cuarto concentra evidencia contextual sobre Paraguay, incluyendo estudios sobre pymes, instrumentos de política pública, resultados de innovación empresarial y posicionamiento del país en índices internacionales.

Tabla 2*Matriz de síntesis de fuentes incorporadas en la revisión*

Fuente	Foco	Aporte principal
Bass y Riggio (2006)	Liderazgo transformacional	La influencia idealizada, la motivación inspiradora y la estimulación intelectual son bases para movilizar cambio e innovación.
Schein y Schein (2017)	Cultura organizacional	La cultura actúa como sistema de supuestos compartidos; por ello, la innovación requiere cambios en prácticas y valores, no solo tecnología.
Amabile y Pratt (2016)	Creatividad e innovación	La creatividad individual y grupal se activa con motivación, recursos, autonomía y apoyo del entorno.
Anderson et al. (2014)	Revisión de innovación organizacional	La innovación depende de factores mult nivel: individuo, equipo, liderazgo, clima y estructura.
Hughes et al. (2018)	Liderazgo, creatividad e innovación	El liderazgo influye en innovación si habilita participación, seguridad psicológica y condiciones para experimentar.
García-Morales et al. (2012)	Liderazgo y aprendizaje	El liderazgo transformacional mejora el desempeño mediante aprendizaje organizacional e innovación.
Noruzi et al. (2013)	Gestión del conocimiento	El liderazgo se relaciona con aprendizaje, gestión del conocimiento, innovación y desempeño organizacional.
Hogan y Coote (2014)	Cultura e innovación	Los valores, normas y artefactos culturales inciden en el desempeño innovador.
Martins y Terblanche (2003)	Cultura creativa	La estrategia, la comunicación, la estructura flexible y la tolerancia al error estimulan creatividad e innovación.
Naranjo-Valencia et al. (2016)	Cultura, innovación y desempeño	La cultura organizacional puede favorecer o bloquear resultados innovadores según su orientación.
Uhl-Bien y Arena (2018)	Adaptabilidad organizacional	La innovación requiere liderazgo capaz de conectar explotación operativa con exploración adaptativa.
Etzkowitz y Leydesdorff (2000)	Triple hélice	La articulación universidad-empresa-Estado permite transformar conocimiento en innovación y desarrollo.

Isenberg (2010)	Ecosistema emprendedor	El emprendimiento crece cuando existen liderazgos, mercados, financiamiento, talento, cultura y políticas conectadas.
Autio et al. (2014)	Contexto emprendedor	El entorno institucional y cultural condiciona la innovación emprendedora.
Sánchez-Báez et al. (2020)	Pymes de Paraguay	La cultura organizacional influye en distintos tipos de innovación en pequeñas empresas paraguayas.
Olmedo-Barchello y García (2023)	Programas de innovación	Los instrumentos de CONACYT muestran balance positivo, aunque demandan continuidad y financiamiento.
OECD/CAF/SELA (2024)	Política pyme Paraguay	Paraguay presenta avances institucionales, pero requiere fortalecer servicios de apoyo, aceleradoras, financiamiento e incentivos.
OBI (2025)	Innovación empresarial Paraguay	La EIEP reporta innovación en productos y procesos, con mayores proporciones en grandes empresas.
WIPO (2025)	Índice global de innovación	Paraguay continúa con desafíos en desempeño innovador y la región muestra brechas de gobernanza, financiamiento y vínculos.
Chavarría-Briceño (2024)	Barreras a la innovación	Las barreras culturales, tecnológicas, de recursos y de comunicación reducen la capacidad innovadora.
Hernández de la Cruz (2026)	Liderazgo e innovación	Revisión reciente que identifica al liderazgo transformacional como estilo favorable para innovación organizacional.
Guzmán et al. (2025)	Liderazgo y emprendimiento social	En América Latina, liderazgo transformacional y de servicio, junto con culturas participativas, favorecen emprendimientos sostenibles.

Nota. Elaboración propia a partir de las fuentes revisadas.

Liderazgo como activador de cultura innovadora

La literatura coincide en que el liderazgo es una condición habilitante de la innovación, aunque no opera de manera automática. El líder puede crear visión, alinear esfuerzos y abrir espacios para que las personas propongan ideas; pero si la estructura sanciona el error, si las decisiones son excesivamente centralizadas o si no existen recursos mínimos, la innovación queda reducida a un discurso institucional.

El liderazgo transformacional es el enfoque más mencionado. Su aporte principal se observa en la capacidad de inspirar, estimular intelectualmente y reconocer necesidades individuales. En términos administrativos, esto se traduce en tres prácticas: comunicar una visión de innovación, remover barreras internas y fortalecer capacidades del equipo. García-Morales et al. (2012) y Noruzy et al. (2013) muestran que esta relación se fortalece cuando el liderazgo se vincula con aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento.

Sin embargo, la revisión también sugiere que el liderazgo transformacional no debe entenderse como carisma individual. En organizaciones que buscan innovar, el liderazgo requiere mecanismos: equipos interfuncionales, reuniones de aprendizaje, incentivos a propuestas, pilotaje de soluciones, redes externas y evaluación de resultados. Por eso, Hughes et al. (2018) recomiendan observar no solo el estilo del líder, sino también el clima y las condiciones organizacionales que permiten convertir creatividad en innovación.

En el caso paraguayo, esta observación es importante porque muchas mipymes dependen fuertemente de la figura del propietario-gerente. Este tipo de conducción puede ser ágil para decidir, pero también puede limitar la innovación si concentra información, restringe la participación o evita delegar. La cultura innovadora exige pasar de un liderazgo de control a un liderazgo facilitador, capaz de generar confianza y de aprovechar conocimiento distribuido en trabajadores, clientes, proveedores, universidades y organismos de apoyo.

Cultura de innovación: valores, rutinas y tolerancia al riesgo

La cultura de innovación se expresa en valores y rutinas concretas. No basta declarar que una organización es innovadora. Deben existir espacios para proponer ideas, procedimientos para seleccionar iniciativas, recursos para experimentar, apertura al aprendizaje y aceptación del error como parte del proceso. Martins y Terblanche (2003) señalan que la estructura, la estrategia, la comunicación y la libertad de acción inciden en la creatividad. Hogan y Coote (2014), a su vez, muestran que los valores y artefactos culturales tienen relación con el desempeño innovador.

Las barreras identificadas en la literatura son consistentes: miedo al fracaso, escaso tiempo para pensar, baja colaboración entre áreas, recursos limitados, rigidez jerárquica y poco conocimiento del cliente. Chavarría-Briceño (2024) sintetiza varias de estas barreras y destaca la necesidad de liderazgo efectivo, estructura flexible y mentalidad abierta al riesgo. Estas barreras no son menores. En la práctica empresarial, una organización puede tener buenas ideas, pero no contar con procesos para convertirlas en valor.

La cultura emprendedora se articula con la cultura innovadora cuando la organización permite detectar oportunidades, actuar con iniciativa y generar soluciones con potencial de mercado. Esta conexión es clave para Paraguay porque la creación de empleo no depende solo de abrir más unidades económicas, sino de mejorar la calidad de los emprendimientos, su productividad, su formalización y su capacidad de sostenerse. En este punto, el liderazgo tiene

una función pedagógica y estratégica: enseña a aprender, legitima la experimentación y orienta el emprendimiento hacia resultados sostenibles.

Emprendimiento, empleo y crecimiento económico en Paraguay

El vínculo entre innovación, emprendimiento y empleo debe analizarse con cautela. No todo emprendimiento genera empleo de calidad y no toda innovación produce crecimiento inmediato. Sin embargo, la evidencia muestra que los ecosistemas más dinámicos son aquellos que logran articular capacidades empresariales, políticas públicas, financiamiento, talento, redes de conocimiento y cultura favorable al riesgo (Autio et al., 2014; Isenberg, 2010).

En Paraguay, los informes recientes muestran avances, pero también brechas. El SME Policy Index señala que el país cuenta con institucionalidad de ciencia, tecnología e innovación y programas como Proinnova y Prociencia; al mismo tiempo, identifica debilidades en servicios de apoyo a la innovación, infraestructura, aceleradoras, incentivos fiscales y mecanismos de demanda como compras públicas innovadoras (OECD/CAF/SELA, 2024). Esto indica que el desafío no es solo promover más emprendimientos, sino mejorar el entorno donde estos nacen, aprenden y escalan.

Los datos del Observatorio de Innovación de Paraguay, basados en la Encuesta de Innovación Empresarial, muestran que una proporción relevante de empresas declara innovaciones de producto y de proceso, aunque las grandes empresas presentan mejores resultados que las unidades más pequeñas. Esta diferencia es importante para la política empresarial: si las mipymes son centrales para el empleo, pero innovan con menos recursos y capacidades, el liderazgo gerencial y la asistencia técnica se vuelven factores decisivos.

Desde la perspectiva de Administración de Empresas, el problema paraguayo puede leerse como una brecha de capacidades. Muchas empresas no innovan porque no conocen instrumentos de apoyo, no cuentan con personal capacitado, no sistematizan información de clientes, no tienen tiempo para desarrollar nuevos productos o no articulan redes externas. Por ello, fomentar liderazgo innovador implica desarrollar competencias de gestión estratégica, análisis de mercado, gestión de proyectos, finanzas para innovación, propiedad intelectual, transformación digital y gestión de alianzas.

Articulación universidad-empresa-Estado

La literatura sobre Triple Hélice sostiene que la innovación se fortalece cuando universidad, empresa y Estado interactúan de manera sistemática para producir, transferir y aplicar conocimiento (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Esta perspectiva resulta útil para Paraguay porque la cultura de innovación no puede quedar encerrada dentro de empresas aisladas. Requiere vínculos con universidades, centros tecnológicos, organismos públicos, gremios, cámaras empresariales e incubadoras.

El liderazgo, en este plano, adquiere una dimensión interorganizacional. Los líderes empresariales no solo deben dirigir sus equipos internos, sino también construir redes, participar

en proyectos colaborativos, buscar cooperación técnica y convertir problemas productivos en agendas de investigación aplicada. La revisión de Paschoiutto et al. (2024) sobre innovación colaborativa en el sector público refuerza esta idea al señalar que los líderes deben actuar como articuladores, facilitadores y catalizadores de procesos multi actor.

Para las universidades paraguayas, este eje abre una oportunidad relevante. La formación de administradores de empresas puede incorporar laboratorios de innovación, proyectos con mipymes, incubadoras, mentorías, investigación aplicada y extensión orientada a problemas reales del territorio. Así, la cultura de innovación no se enseña solo como contenido, sino como práctica situada.

Los resultados permiten sostener que el liderazgo es un factor crítico, pero insuficiente por sí solo, para promover una cultura de innovación y emprendimiento. La evidencia revisada muestra que el liderazgo influye en la innovación cuando se combina con cultura organizacional, aprendizaje, gestión del conocimiento, recursos, incentivos y redes externas. En otras palabras, el líder no “produce” innovación de manera individual; configura condiciones para que la innovación sea posible.

Esta conclusión es relevante para Paraguay porque el debate sobre emprendimiento suele centrarse en la actitud individual del emprendedor. Si bien la iniciativa personal importa, la literatura actual sugiere que el crecimiento económico y la creación de empleo requieren ecosistemas que permitan que los emprendimientos sobrevivan, escalen y se integren a cadenas de valor. Sin cultura organizacional, financiamiento, capacidades digitales, gestión profesional y articulación institucional, el emprendimiento puede quedar reducido a autoempleo vulnerable.

El liderazgo innovador, entonces, debe entenderse como una competencia directiva con cuatro funciones. La primera es estratégica: definir una visión clara de innovación vinculada al modelo de negocio. La segunda es cultural: promover confianza, colaboración y tolerancia al error. La tercera es operativa: instalar procesos de identificación, selección, pilotaje y evaluación de ideas. La cuarta es sistémica: conectar la organización con clientes, proveedores, universidades, Estado y fuentes de financiamiento.

A partir de la síntesis, se propone un modelo interpretativo para organizaciones paraguayas: liderazgo innovador -> cultura de aprendizaje -> capacidades de innovación -> emprendimiento de valor -> crecimiento y empleo. Este modelo no debe leerse de manera lineal absoluta, pero ayuda a ordenar la relación entre variables. El liderazgo activa la cultura; la cultura sostiene el aprendizaje; el aprendizaje permite capacidades; las capacidades hacen posible innovaciones y emprendimientos más productivos; y estos, si encuentran condiciones de mercado e institucionales, contribuyen al empleo y al crecimiento.

La revisión también evidencia vacíos de investigación. Existen pocos estudios empíricos recientes sobre liderazgo, innovación y emprendimiento específicamente en empresas paraguayas. Se requieren investigaciones con muestras de mipymes por sector, estudios de caso

sobre empresas innovadoras, análisis de liderazgo femenino en emprendimientos, evaluación de programas de apoyo y medición de cómo la cultura organizacional incide en innovación de producto, proceso, marketing y modelo de negocio.

Tabla 3

Propuesta de categorías para futuras investigaciones en Paraguay

Categoría	Indicadores sugeridos	Técnicas posibles
Liderazgo innovador	Visión compartida, estímulo intelectual, delegación, apertura al aprendizaje	Encuesta a directivos, entrevistas, escala de liderazgo transformacional
Cultura de innovación	Tolerancia al error, colaboración, comunicación, tiempo para experimentar	Escalas de cultura organizacional, grupos focales
Capacidades organizacionales	Gestión del conocimiento, digitalización, financiamiento, redes externas	Indicadores internos, revisión documental, entrevistas
Emprendimiento de valor	Nuevos productos, nuevos procesos, modelos de negocio, formalización	Casos empresariales, indicadores de ventas y empleo
Impacto económico-social	Crecimiento, productividad, empleo, vínculos territoriales	Datos administrativos, encuestas sectoriales, análisis comparado

Nota. Categorías orientativas para estudios empíricos derivados de la revisión.

Limitaciones de la revisión

Esta revisión tiene carácter sistematizado y cualitativo. No se realizó metaanálisis ni evaluación estadística de efecto debido a la diversidad de enfoques, contextos y métodos de las fuentes revisadas. Además, aunque se priorizaron bases como SciELO, Latindex 2.0, Google Scholar, Redalyc y Dialnet, la búsqueda debe ser replicada con gestores bibliográficos si el artículo será enviado a una revista indexada.

También se reconoce una limitación contextual: la disponibilidad de estudios empíricos sobre liderazgo e innovación en empresas paraguayas aún es reducida. Por ello, parte de la discusión se apoya en literatura latinoamericana e internacional, interpretada con prudencia para el contexto nacional.

CONCLUSIONES

La revisión permite concluir que el liderazgo cumple un papel decisivo en la promoción de una cultura de innovación y emprendimiento, especialmente cuando logra transformar la cultura organizacional en un espacio favorable al aprendizaje, la colaboración y la experimentación. La innovación no depende únicamente de tecnología o financiamiento; requiere líderes capaces de

construir sentido, reducir el miedo al error, integrar saberes diversos y orientar las ideas hacia resultados concretos.

Para Paraguay, el desafío principal consiste en pasar de una visión declarativa del emprendimiento a una perspectiva estratégica basada en capacidades. La creación de empleo y el crecimiento económico demandan emprendimientos más productivos, formales, conectados con conocimiento y sostenidos por ecosistemas de apoyo. En ese tránsito, el liderazgo empresarial, universitario y público debe actuar como articulador entre personas, instituciones, recursos y oportunidades.

El estudio sugiere que las organizaciones paraguayas, en particular las mipymes, necesitan fortalecer competencias directivas vinculadas con innovación: gestión de proyectos, análisis de mercado, transformación digital, gestión del conocimiento, financiamiento, propiedad intelectual y colaboración interinstitucional. Asimismo, las universidades pueden asumir un rol más activo mediante programas de formación, investigación aplicada, extensión, incubación y acompañamiento a empresas del territorio.

Como reflexión final, fomentar una cultura de innovación y emprendimiento no implica promover cambios improvisados ni discursos motivacionales aislados. Implica construir una forma de gestión donde el liderazgo habilite condiciones para pensar, probar, corregir y aprender. Allí se encuentra una ruta posible para que Paraguay transforme su potencial emprendedor en crecimiento económico con mayor productividad, inclusión y empleo sostenible.

REFERENCIAS

- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). *The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning: Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). *Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework*. Journal of Management, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., & Wright, M. (2014). *Entrepreneurial innovation: The importance of context*. Research Policy, 43(7), 1097-1108. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.01.015>.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Psychology Press.
- Chavarría-Briceño, R. (2024): Barreras para la innovación en las organizaciones. Revista Científica en Ciencias Sociales, 6(1), e601202. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601202>
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). *The dynamics of innovation: From national systems and Mode 2 to a Triple Helix of university-industry-government relations*. Research Policy, 29(2), 109-123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). *Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation*. Journal of Business Research, 65(7), 1040-1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>