

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, LEÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Departamento de Empresariales

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL



**Valoración de liderazgo e innovación de los micro
empresarios en la ciudad de León**

Elaborado por:

Lic. Hazel Elizabeth Juárez Gómez

Tutores:

Dra. Amador Ruíz Justa Pastora PhD.

Dr. Solís Álvarez Juan Diego PhD.

León, 10 de marzo de 2023

2023: TODAS Y TODOS JUNTOS VAMOS ADELANTE

Índice de contenidos

Resumen	4
I. Introducción	5
II. Antecedentes.....	7
III. Planteamiento del Problema	9
III. Justificación	14
IV. Objetivos.....	16
V. Planteamiento Teórico e hipótesis	17
Hipótesis de investigación.....	17
5.1. Liderazgo e innovación	17
5.1.2. La teoría de Schumpeter (1934)	17
5.1.2. Teoría de Gestión e innovación (Drucker, 1985)	18
Figura 1.	19
5.2. Innovación.....	20
5.2.2. Marco referencial (Club excelencia en gestión y Cotec, 2006).....	23
5.3. Planificación y Recursos financieros.....	24
5.1.3. Teoría del pensamiento estratégico (Ansoff, 1965).....	24
5.4 Estrategia.....	25
5.1.4. Teoría de la Administración estratégica (David, 2003)	25
5.5 Organización	27
5.6. Comunicación interna y externa	29
5.7. Cultura.....	30
5.8. Dirección.....	33
Figura 2 Marco teórico y Hallazgos.....	37
VI. Diseño metodológico del estudio	38
6.1 Tipo de enfoque y nivel de investigación	38
6.1.1 Según el enfoque	38
6.1.2 Según el alcance	38
6.1.3 Según el diseño	38
6.1.4 Área y periodo de estudio	39
6.1.5 Unidad de análisis.....	39

6.1.6 Muestreo.....	39
6.2. Operacionalización de variables	41
Cuadro 1.....	41
6.3 Proceso de recolección de información	43
6.3.1. La encuesta	43
6.4 Plan de análisis y procesamiento de la información.....	44
6.4.2 Estadísticos descriptivos	44
6.4.3. Análisis Factorial Exploratorio con rotación Varimax.....	45
6.4.5. Análisis de fiabilidad	45
6.6. Control de sesgos.....	45
6.7. Consideraciones éticas	46
VII. Resultados de la Investigación	48
6.1 Descripción del comportamiento del liderazgo para la innovación	48
Tabla 1	48
6.2 Indicadores de confiabilidad y validez del instrumento	52
Tabla 2	52
Tabla: 3	53
<i>Distribución de los Coeficientes de Confiabilidad del Alfa de Cronbach para Cada Uno de los Items del cuestionario aplicado</i>	<i>53</i>
6.4 Solución factorías de estudio.....	56
Tabla 4.....	57
VIII. Conclusiones	65
IX. Referencias Bibliográficas	66
Anexo 1. Instrumento	71
Anexo 2. Indicadores de Confiabilidad y Validez del Instrumento	75

Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable.....	48
Tabla 2. Estadísticas descriptivas	52
Tabla 3. Criterios de confiabilidad.....	53
Tabla 4 Factores identificados	57

Índice de Figuras

Figura 1 Liderazgo para la innovación como integración en el proceso natural de la empresa.....	19
Figura 2 Marco Teórico y Hallazgos.....	37

Índice de anexos

Anexo 1. Instrumento	71
Anexo 2. Indicadores de Confiabilidad y Validez del Instrumentos.....	75

Carta aval de los directores de la tesis de Maestría

Honorables miembros del jurado

Sus manos

Informe aval de los directores de la tesis

Dr. Justa Pastora Amador Ruiz, PhD y Dr. Juan Diego Solís Álvarez, PhD, profesor titular del Departamento de Ciencias Empresariales, Profesor titular del departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, UNAN-León, hacemos constar que el trabajo de investigación desarrollado por la Lic., ha sido realizado bajo la dirección de la Dra. Justa Pastora Amador Ruiz y Dr. Juan Diego Solís Álvarez. El mismo se desarrolló en el marco del Programa de la Maestría Profesional en Administración y Desarrollo Empresarial.

Hacemos constancia también que a lo largo del período de investigación hemos mantenido periódicas entrevistas con la tutorando en las que hemos discutido y consensuado los objetivos, así como la metodología, líneas de trabajo y perspectivas de futuro. Asimismo, que el trabajo responde de manera notable a los objetivos planteados y que por supuesto el trabajo presentado cumple las expectativas expuestas desde el inicio.

Ante toda esta sobrevalorada opinión del desempeño del maestrante Lic. Hazel Elizabeth Juárez Gómez, durante el desarrollo de su tesis, consideramos que está más que apta para leer y hacer pública la misma.

León, 10 de marzo de 2023

Dra. Amador Ruíz Justa Pastora PhD.

Dr. Solís Álvarez Juan Diego PhD.

Resumen

El objetivo de esta investigación es desarrollar y validar una escala que pueda utilizarse para evaluar el espíritu empresarial Liderazgo e innovación en los microempresarios de la ciudad de león, Nicaragua. Se recolectó una muestra de 618 empresarios con respuestas válidas de tres barrios de la ciudad. Las características demográficas de estos barrios se han representado para dar una idea de la ciudad de León, donde se ha realizado el estudio. Se han identificado cinco dimensiones de Liderazgo, estrategia, innovación, Planificación de recursos financieros, Comunicación interna y externa, y cultura, a partir de la literatura anterior. El éxito se ha medido como una posibilidad percibida de éxito Liderazgo. El estudio propone una relación significativamente positiva entre las diversas dimensiones, lo que significa que una variación positiva en una dimensión conduce a una variación positiva en otra también y viceversa. En este sentido, proporciona una escala que se puede utilizar para el análisis test-retest para futuros estudios sobre emprendimiento estratégico e innovación en las microempresas del departamento de León.

I. Introducción

Las microempresas son una de las poblaciones empresariales de más rápido crecimiento. realizan contribuciones significativas a la innovación, el empleo y la creación de riqueza en todas las economías (Brush et al 2006). Investigaciones recientes sobre el comportamiento de estas pequeñas empresas han prestado especial atención a sus actividades basadas en la innovación. La evidencia científica y empírica a lo largo de los años sugiere que la innovación florece a partir de las estrategias (Stojčić, Hashi y Orlić, 2018) y el Liderazgo (Santos-Rodrigues, Dorrego y Jardon, 2010) se encuentra dentro (Dabić et al., 2019) y fuera (Brink, 2017, Tobiassen and Pettersen, 2018) de las organizaciones. Entre los impulsores internos de la innovación, se ha prestado una atención considerable al liderazgo (Barham et al., 2020, Švarc and Dabić, 2017).

Uno de los componentes del capital humano relativamente inexplorado en términos de innovación de las microempresas es la estrategia. El liderazgo es una perspectiva de la innovación que a menudo se considera sinónimo del concepto más amplio de la estrategia. Mientras que la innovación se refiere a la capacidad de las empresas para crear nuevo valor ajustando las estrategias y los recursos organizacionales (Cegarra-Navarro y Martelo-Landroguez, 2020, Grass et al., 2020), liderazgo se trata de crear estrategias en un entorno apropiado dentro de las organizaciones en el que el personal puede invertir sus esfuerzos en la formulación de respuestas a los desafíos organizacionales a través de creación de estrategias innovadoras (Cegarra-Navarro y Martelo-Landroguez, 2020, Khalifa et al., 2008, Sambamurthy et al., 2003). Además, la capacidad de innovación de las pequeñas empresas depende de los estilos de liderazgo y estrategias de sus directivos (Nedelko y Potocan, 2013).

Varios estudios apuntan al liderazgo e innovación, depende de una buena planificación de Recursos Financieros, comunicación interna y externa y la cultura de la organización, esto permite que los dueños o los Directores de sus pequeñas empresas tengan la capacidad

para movilizar los esfuerzos de su personal creando escenarios visionarios, reuniendo y motivando a una comunidad comprometida de participantes (Hmieleski et al., 2012, Huang et al., 2014), según sea pertinente en el contexto de la empresa.

La revisión de la literatura se ha desarrollado partiendo de lo general, es decir, por los principios básicos del liderazgo e innovación en el proceso emprendedor, asimismo se ha analizado la importancia del contexto social, institucional, espacial y de mercado en los microempresarios de la ciudad de León y los aspectos que influyen en el desarrollo de nuevos factores del entorno.

El documento está estructurado de la siguiente manera. En la primera sección, se aborda la parte introductoria, en la segunda sección se desarrolla un marco teórico de investigación. La sección tercera se proporciona la metodología de investigación y en la cuarta sección aborda el análisis de datos. La presentación y discusión de los resultados de la investigación se proporcionan en las secciones cinco y sexta concluye.

II. Antecedentes

A nivel internacional

Farazmand, (2004) Este artículo abordó la innovación como un instrumento estratégico en el desarrollo de capacidades de gestión de recursos humanos en la era de la globalización. Para hacer frente a los desafíos de la globalización, tanto negativos como positivos, se necesita desarrollar capacidades en las áreas de organización, gestión, gobernanza y administración pública en todo el mundo. Se define la innovación, se explican las innovaciones estratégicas y las estrategias innovadoras, se delinea el desarrollo de capacidades y se identifican, explican y enfatizan más de 22 áreas o ámbitos de innovación como instrumentos estratégicos de desarrollo de capacidades. Considerando los recursos humanos como capital humano y más allá, el artículo argumenta que sin recursos humanos no se puede lograr nada, y sin recursos humanos bien capacitados, bien desarrollados, bien apreciados y bien administrados.

McAdam y Galloway, (2005) Exploraron los problemas organizacionales involucrados en la implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) como el enfoque principal para la gestión del cambio dentro de una gran organización global, desde una perspectiva de gestión a la innovación. Se utilizó un enfoque de investigación basado en casos que incluye observación participante y entrevistas semiestructuradas con todo el equipo de gestión de casos. Los hallazgos indicaron que ERP debe incorporarse dentro de un programa de cambio más amplio, con cambios en la gestión de personas y prácticas culturales, además del cambio de proceso. Se debe prestar mucha más atención a los problemas de cambio organizacional antes del diseño e implementación de ERP. El estudio se limitó al de una perspectiva de gestión. Implicaciones prácticas Los hallazgos se pueden utilizar para guiar a los equipos de gestión en el diseño e implementación de ERP como parte de un enfoque más amplio para el cambio organizacional.

Popović-Pantić (2014) “Un análisis de la iniciativa empresarial femenina y la innovación en Serbia en el contexto de la competitividad de la UE”. El objetivo de la investigación fue evaluar los resultados de innovación de una empresa, utilizando los factores que afectan a la innovación y la metodología IMP³rove. Para ello se utilizó un enfoque integral y las dimensiones de la Casa de la Innovación, mediante un estudio cuantitativo con análisis descriptivo; mostrando como resultado la capacidad de las empresas femeninas para realizar actividades de innovación que está limitada por su potencial financiero y de recursos humanos, ya que las empresas femeninas son predominantemente microempresas.

Rusliati et al., (2020) Esta investigación analizó el papel del liderazgo empresarial en el desarrollo de microempresas en el distrito de Majalengka en Java Occidental, Indonesia. aplicó un método de análisis de contenido cualitativo para comprender integralmente el fenómeno de las microempresas. Este estudio señaló que la inadecuada adaptación de la tecnología hace que las microempresas pierdan gradualmente clientes, y el negocio fue amenazado con cerrar. Mientras tanto, el papel del liderazgo impulsa el desarrollo comercial, las ventas han aumentado, la cantidad de productos ha sido cada vez más diversa y el capital comercial y la cantidad de empleados han crecido. Este hallazgo señaló que el liderazgo influirá con éxito en el desarrollo empresarial cuando se apoye en varias características, como administrar el negocio, capturar oportunidades, confianza, firmeza, integridad personal, comunicación y experiencia social y técnica. y el capital empresarial y el número de empleados han crecido.

III. Planteamiento del Problema

Desde los planteamientos de los primeros teóricos de la economía clásica como David Ricardo, Adam Smith, Malthus y posteriormente con los aportes dados en la Teoría del Desarrollo Económico por Schumpeter (1963), se ha diseñado el problema del crecimiento y el desarrollo económico. De estas contribuciones han surgido propuestas con relación al comportamiento intencional (Bird, 1988) y a las acciones que está unida a las actitudes del individuo, o a la deseabilidad percibida y la factibilidad para alcanzar algo (Krueger, 1993; Baum, et al., 2007). Los anteriores aportes en su conjunto, se continúan relacionando con investigaciones más recientes, en razón a las características de individuo consideradas propias de la intención de emprender (Gatewood, et al. 1995), cuando afectan las creencias y percepciones del individuo (Gasse y D'Amours (2000), como es el caso de los investigadores Kuratko (2015) y Belitski et al. (2019) y otros, que han ido aportando y develando problemas relativos al individuo del porque el individuo se mantiene en el contexto informal de su emprendimiento.

Existen diferentes teorías y modelos que buscan explicar el proceso que siguen los individuos para emprender; una de estas teorías es la de la conducta prevista (Ajzen, 1991), que provee un marco general para analizar la intención individuo, Shapero (1984), esta teoría propone que la intención empresarial se deriva de una percepción de viabilidad y deseabilidad de una persona y este camino es afectado por el contexto cultural y social. Con base en las dos teorías se ha consideradas para este estudio, bajo un enfoque centrado en procesos, que ha sido ampliamente utilizado por un grupo significativo de académicos (Krueger, 1993; Krueger y Brazeal, 1994; Krueger y Carsrud, 1993), sin embargo, son pocas las investigaciones que han intentado comprender la forma cómo los valores, las actitudes y los comportamientos pueden hacer que las personas tengan predisposición para emprender y formalización de la creación de la empresa o para que tengan la intención de hacerlo (Gasse y Tremblay, 2011).

América Latina, los emprendimientos caracterizados por microempresas ha tratado constantemente alcanzar su legitimidad a través de su inclusión al mercado laboral. Según datos del International Labor Organization (2020), tienen las más altas tasas de inserción en el mercado informal, bordeando entre el 58% y 60% de mujeres que están insertadas laboralmente (incluyen datos de mujeres empresarias). Pese a que, con el tiempo, las microempresas se han convertido en actores importantes en el panorama empresarial, aún no han alcanzado su legitimidad. Es por tanto de gran importancia visibilizar el emprendimiento como microempresas en un contexto poco explorado como es el de los países en vías de desarrollo.

En Nicaragua, el emprendimiento representa uno de los fenómenos sociales y económicos con mayor importancia que se vienen desarrollando e impulsando, a partir el surgimiento de los múltiples lineamientos y estrategias dirigidas por el Gobierno, coadyuvado a la mejora en sectores estratégicos, desglosados en el Plan Nacional de lucha contra la pobreza y para el Desarrollo Humano (PNLDH, 2022-2026), provee a los sectores claves por su representatividad y relación con los demás sectores de la economía destacándose la micro, pequeña y mediana empresa (Mipymes). Aproximadamente desde hace dos décadas dio inicio ejecutando proyecto de apoyo a la innovación tecnológica (PAIT), del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), así como: el Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) desarrolla programas estratégicos articulados con el Ministerio de Economía Familiar Cooperativo y Asociativo (MEFCCA), con el fin de llevar la capacitación a los protagonistas de las Mipymes en los sectores productivos de: Comercio y Servicio, Agropecuario y Forestal e Industria y Construcción.

Para el año 2004, se dio la participación de las universidades que conforman el Consejo Nacional de Universidades (CNU) en Nicaragua, con el programa “La Universidad emprendedora”, orientado a desarrollar el papel y la contribución de las Universidades en los procesos de innovación. Este programa dio la oportunidad a las universidades a compartir sus experiencias, competencias, estrategias y actividades, así como, con otros

actores claves en los sistemas de innovación. Asimismo, El MEFFCA ejecuta diversos programas, entre los que se mencionan: El programa para el desarrollo de la cadena productiva del bambú, programa para el desarrollo del sector porcino, programa socio productivo patio saludable, programa de microcréditos para emprendimientos en el campo. Actualmente el programa de Nicaragua Creativa ejecuta los *programas de*: Economía creativa, Prospera, Nicaragua emprende, así como: El ente regulador en el ámbito de la ciencia y tecnología en los diferentes sectores del país, es el Consejo Nicaragüense de Ciencia y tecnología (CONICYT), quien coordina los programas, proyectos y actividades científico –tecnológicos, de igual manera sirve de enlace entre organismos nacionales e internacionales con los actores de ciencia y tecnología de Nicaragua.

Pese al avance de los estudios indicados, la literatura sobre contexto y emprendimiento informales aún es escasa. En consecuencia, desarrollamos nuestra investigación para complementar este vacío en el campo de estudio, a la vez que atendemos a la llamada de varios autores (Minniti y Naude, 2010; De Vita, 2013; Kelley et al., 2015; Welter et al., 2014) que señalan la importancia de abordar los distintos contextos del emprendimiento informal y su dimensión temporal. Esta investigación ha tomado como referencia a aquellos emprendedores potenciales informales de la ciudad de León, caracterizado por servicio, comercio y alimentos, motivados por su intención de emprender.

Dado que las microempresas se consideran los motores que impulsan el crecimiento económico a nivel de Latinoamérica los estudios revelan que muchas entidades se enfrentan a enormes desafíos (Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2022).

Los desafíos se ven exacerbados por la escasez de habilidades entre los propietarios de microempresa en términos de cómo relacionar el liderazgo a través de la innovación en sus negocios de manera sostenible (De Lalaingstraat, 2013; Wiese, 2014; Wijnbenga y van Witteloostuijn, 2007). Por lo tanto, este estudio se centró en tres estilos de liderazgo que

facilitan el crecimiento sostenible de las microempresas, según el estudio de Franco y Matos (2015). Estos estilos de liderazgo son transformacional, transaccional y laissez-faire.

Es así que, para la investigación se consideran las siguientes teorías con el propósito de identificar a partir de ellas, las dimensiones asociadas al liderazgo para la innovación: Teoría de la innovación (Schumpeter, 1934); Teorías de Gestión e innovación (Drucker, 1985) ; Marco referencial (Club excelencia en gestión y Cotec, 2006) y la metodología IMP3rove, principalmente la teoría de la casa de la Innovación (Directorate-General for Enterprise and Industry (European Commission) Now known as et al., 2010); Teoría del pensamiento estratégico (Ansoff, 1965); Teoría de la Administración estratégica (David, 2003); Teoría de la comunicación (Redding, 1972); Teoría de la cultura (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1983); Teoría de la organización (Fayol, 1916). A fin de identificar a partir de estas teorías las dimensiones asociadas al liderazgo para la innovación.

El estudio tiene como objetivo analizar si estos tres estilos de liderazgo contribuyen al crecimiento sostenible de las microempresas en la ciudad de León, Nicaragua. A pesar del importante papel que juegan las microempresas, se las considera entidades vulnerables que continúan experimentando desafíos en todo el mundo. Las microempresas en Nicaragua no están exentas, ya que continúan enfrentando diversos desafíos que afectan su crecimiento. La sostenibilidad de las microempresas en la ciudad de León, para el Gobierno de Nicaragua sigue siendo un reto ya que; desde EL PLAN NACIONAL DE LUCHA CONTRA LA POBREZA Y EL DESARROLLO HUMANO, existen una serie de proyectos e iniciativas emprendedoras, promoción e igualdad de oportunidades como estrategia para para coadyuvar al desarrollo local.

Por lo tanto, es importante destacar la pregunta que orienta la investigación:

¿Cuáles son las dimensiones asociadas al liderazgo para innovación en los modelos de gestión de las mujeres emprendedoras de la ciudad de León?

III. Justificación

El este epígrafe trata de argumentar la relevancia del liderazgo e innovación en las microempresas. Para ello, se justificará la selección de aquellos factores que han sido considerados en la investigación, identificando las variables y el comportamiento de dichos factores en la determinación de la capacidad innovadora como estrategia.

Justificación teórica:

El estudio amplía el cuerpo de conocimiento existente al ofrecer otra perspectiva a través de bases teóricas que no se limitan a adoptar posturas sobre la innovación como estrategia. Argumentamos que la estrategia dentro de una organización reside desde adentro y fuera de los empleados y dentro de sus gerentes. El primero se refiere a la capacidad de los empleados para cambiar sus modos de pensar, buscar nueva información y encontrar soluciones novedosas para problemas presentes y futuros. Este último se refiere a la capacidad de los dueños del negocio para crear un entorno que facilite los esfuerzos de innovación de la organización. Si bien los estudios existentes solo se han centrado en esta dimensión específica de la agilidad intelectual, que también puede considerarse. Se argumenta que dicho liderazgo media la relación entre la agilidad intelectual de los empleados y el desempeño innovador de las organizaciones. Centrándonos en dos componentes clave, la orientación hacia el futuro y la construcción de la comunidad, desarrollamos un modelo que también tiene en cuenta la influencia de las futuras orientaciones gerenciales hacia las prácticas de construcción de la comunidad.

Justificación social: La relevancia de comprender las relaciones y el manejo del proceso de gestión con respecto al liderazgo para la innovación, hace una contribución significativa se relaciona con su enfoque geográfico. La bibliografía sobre la capacidad el liderazgo para la innovación de las microempresas se centra en las economías avanzadas impulsadas por el conocimiento. La construcción de competencias y capacidades de innovación suele ser más desafiante para las microempresas en países subdesarrollado, impulsadas por la eficiencia, con sistemas de innovación débiles y una falta de potencial de innovación organizacional local.

Justificación práctica: Desde el punto de vista de la práctica empresarial, con los datos que deriven de esta investigación, los hallazgos brindarán implicaciones prácticas para todos aquellos formuladores de políticas interesados en la relación entre la innovación y el liderazgo, de las microempresas destacando que este estudio sea base y soporte para futuras líneas de investigaciones científicas en un marco de análisis económico, político, cultural, entre otros.

Finalmente, al contar con bases teóricas para considerar el modelo propuesto marco referencial de Club excelencia en gestión y Cotec (2006), fundamentado con las diferentes teorías, hallazgos y metodologías mencionadas en esta investigación, se propone un instrumento con valoración de criterios de fiabilidad y validez.

IV. Objetivos

Objetivo General

Valorar las dimensiones asociadas al liderazgo e innovación de los microempresarios de la ciudad de León.

Objetivos Específicos

- Describir el comportamiento de los ítems vinculados con el liderazgo para la innovación de los microempresarios de la ciudad de León, Nicaragua 2023
- Construir el modelo de medida de las variables subyacentes del estudio, la fiabilidad de las dimensiones asociadas al liderazgo e innovación.
- Estimar los factores relacionados al liderazgo para la innovación a través de las dimensiones asociadas al liderazgo e innovación en el análisis factorial exploratorio.

V. Planteamiento Teórico e hipótesis

Hipótesis de investigación

H_0 No existe una relación estadísticamente significativa entre los ítems del liderazgo e innovación en los microempresarios de la ciudad de León.

H_a : Existe una relación estadísticamente significativa de ítems del liderazgo e innovación de los microempresarios de la ciudad de León.

5.1. Liderazgo e innovación

5.1.1. La teoría de Schumpeter (1934)

Identifica a la innovación como un aspecto de la estrategia de la organización o un elemento para la toma de decisiones de inversión destinadas a aumentar la capacidad de desarrollo de productos o a mejorar la eficiencia, según el manual de Oslo la innovación Eurostat y OCDE (2005), consiste en la inclusión de algo nuevo o significativamente mejorado ya sea de un producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo.

Bennis (1985), existe una notable diferencia entre líderes y jefes o gerentes, los verdaderos líderes poseen una visión y la capacidad de trasladar esa visión a toda la organización, siendo capaces de establecer un entorno de confianza, innovando, dando originalidad y desarrollo a los procesos, enfocándose en las personas, inspirando y haciendo uso de la investigación teniendo una perspectiva a largo plazo.

En el liderazgo existen patrones conductuales, entorno socioemocionales y dinámicas de interacción distintos y específicos, es así, que este adquiere distintos estilos, según Lewin (1988) el líder autoritario o autocrático establece y monopoliza la toma de decisiones, el cuándo, cómo y qué se va a realizar existiendo una barrera entre el líder y los seguidores, pues no son partícipes de las decisiones que afectan a la empresa, en cambio el líder participativo o democrático anima a los grupos a expresar sus ideas haciéndolos partícipes de las decisiones y motivándolos.

5.1.2. Teoría de Gestión e innovación (Drucker, 1985)

Para Drucker (1985) la innovación debe ser un instrumento específico para emprendedores, siendo un cambio sistemático organizado con un fin, fuente de una renovada capacidad de acción y visión, el medio por el cual explotan el cambio como oportunidad para un negocio o servicio diferente (Tovar y Rosas, 2017).

En contexto, la innovación se ve como la necesidad de producir o dar a conocer algo ya sea original, novedoso que se vincule como la reinvención de sus ideas y creaciones mismas causando el interés en la sociedad, es así como, la mujer parte de la idea de generarse oportunidades y de ser activa en el mundo emprendedor donde pueda destacarse como líder emprendedora, capaz de innovar y de cumplir metas (Ordoñez et al., 2021).

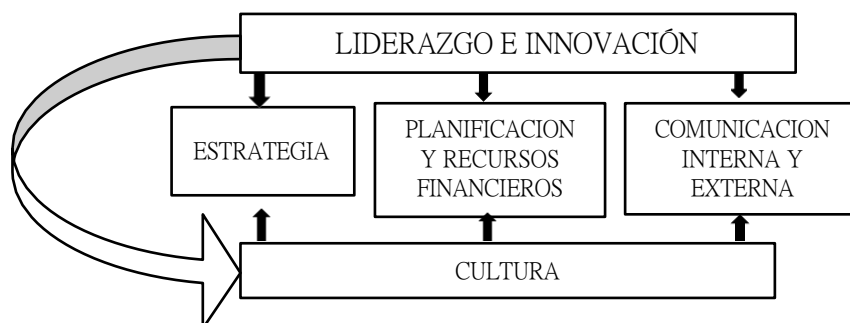
Así mismo, Schumpeter (1934) menciona que la innovación no es meramente la invención o la idea, es la aplicación de ir más allá de la idea inicial para impulsarla hacia la innovación, ahí es donde aparece el liderazgo con una función especial distinta al mero trabajo rutinario o la diferencia de rango, siendo su función principal el hacer, poner en práctica ya que sin esto están muertas las posibilidades.

Cabe destacar que generalmente al hablar de estilos de liderazgo, los más reconocidos son el transformacional, según Bass y Riggio (2005) este se centra en sus colaboradores y se mide teniendo en cuenta la influencia del líder sobre sus seguidores y su capacidad para buscar nuevas soluciones en un proceso donde el líder y sus seguidores se ayudan mutuamente para elevar su motivación por otro lado el estilo de liderazgo transaccional se centraliza en la organización, control y supervisión aplicando incentivos y castigos para lograr un mejor desempeño en los empleados que siguen las reglas (Weber, 1922), así mismo, Tovar y Rosas (2017) afirman que las mujeres emprendedoras utilizan un estilo de liderazgo transformacional en el que permite relacionarse con los miembros de su equipo de una manera más cercana.

Es así, que varios investigadores y profesionales han distinguido el liderazgo como uno de los motores más sustanciales de la innovación, pues, el papel del liderazgo de la innovación consiste en la inspiración de crear una estructura organizativa y una cultura flexible (Bel, 2010).

Figura 1.

Liderazgo e innovación como integración en el proceso natural de la empresa.



Fuente: elaboración propia, (Club excelencia en gestión y Cotec, 2006).

Las dimensiones o factores mencionados en la figura 1 toman lugar en la teoría de la casa de la innovación (Directorate-General for Enterprise and Industry (European Commission) Now known as et al., 2010) implementada en la metodología IMP3rove que se basa en un enfoque holístico de la gestión de la innovación que incluye la estrategia de innovación, la organización y la cultura de la innovación, los procesos de gestión de la innovación y las herramientas de gestión de la innovación, impulsa un proceso de mejora integrado y orientado al rendimiento en las pymes Europeas, referidas además del marco de referencia Club excelencia en gestión y Cotec (2006), donde se plantea que los líderes deben conseguir que la innovación sea parte natural de la organización integrándola dentro de su modelo de organización, estableciendo objetivos concretos, políticas e incentivos integrados y una gestión definida y apoyada por un sistema de comunicación eficaz. Metodología IMP3rove, principalmente la teoría de la casa de la Innovación (Directorate-General for Enterprise and Industry (European Commission) Now known as et al., 2010).

5.2. Innovación

El progreso de la humanidad a lo largo del tiempo ha estado marcado por una transformación revolucionaria mientras desafía lo desconocido y mejora continuamente la vida de las personas (Zaušková, Bobovnický y Madleňáka, 2013). La competencia cada vez más intensa, los efectos de la globalización de las organizaciones, la evolución constante de los mercados y las tecnologías, y los cambios en la regulación y las demandas de los clientes han obligado a las empresas a centrarse en estrategias innovadoras para mantener una ventaja competitiva (Gumusluoğlu y Ilsev, 2009; Leiva, Culbertson y Pritchard, 2011). Además, el entorno empresarial acelerado requiere cambios y variaciones continuos, así como un liderazgo innovador, para soportar estas complejidades y turbulencias (Cooper, 1998; Ju, 2012). Las empresas de todo el mundo están enfrascadas en una guerra de innovación cuyo objetivo principal es la diferenciación.

El proceso de innovación es sinónimo de la creación de nuevas ideas y conocimientos que se traducirán en productos y servicios originales para crear resultados de valor agregado con mayor eficiencia (Lin y Chang Jung, 2006; Zaušková et al., 2013). El concepto de creatividad se reconoce como el desarrollo de ideas nuevas y valiosas con una aplicación e implementación práctica (Gumusluoğlu y Ilsev, 2009). Cook (1998) describió la creatividad como esencial para lograr una ventaja competitiva y cuando una empresa quiere expandir sus operaciones comerciales a través de productos y servicios únicos.

Las organizaciones pueden beneficiarse de la innovación al obtener una ventaja competitiva sobre los competidores menos innovadores a través de la generación de nuevos productos y servicios y procesos comerciales mejorados (Jafri y Bhutan, 2010). Afuah (1998) describió el resultado como costos reducidos, mayor eficiencia, mayor calidad y productos o servicios que antes no se ofrecían al mercado. Los empleados están en el corazón de todas las organizaciones, y la innovación exitosa requiere que sus se desencadenan, apoyan y promueven ideas creativas (Scott y Bruce, 1994) prestando especial atención tanto a la generación de ideas como al comportamiento de los empleados. Identificaron 13 dimensiones de liderazgo diferentes a través de una extensa revisión de la literatura e informaron sobre entrevistas con grupos de individuos innovadores y no innovadores.

Varios investigadores favorecen una correlación positiva entre la innovación de los individuos y todos los aspectos de los negocios complementarios al mayor éxito organizacional y al mejor crecimiento y desempeño económico (Smith, 2002; Unsworth y Parker, 2003; Wiklund, Patzelt y Shepherd, 2009). Esta innovación puede dar lugar al desarrollo de nuevos productos, servicios y tecnología, así como a la mejora de los productos existentes y la creación de nuevas cadenas de valor (Roy, Sivakumar y Wilkinson, 2004). Subramaniam y Moslehi (2013) enfatizaron que es un requisito previo que las organizaciones innoven para lograr niveles supremos de desempeño.

El proceso de innovación es reconocido como una disciplina que se puede aprender y

practicar (Lin y Chang Jung, 2006). Los investigadores Elenkov y Manev (2005) propusieron que la innovación puede convertirse en una competencia central dentro de una organización, si el liderazgo la prevé y apoya. La innovación rara vez es realizada directamente por un liderazgo superior; generalmente se origina en los gerentes y empleados de nivel medio y bajo. Los practicantes Subramaniam y Moslehi (2013) enfatizaron que, cuando el liderazgo no considera la innovación como un enfoque importante y no desarrolla la capacidad innovadora dentro de la fuerza laboral, el desempeño organizacional se estanca y declina, y la organización finalmente se vuelve vulnerable a los competidores que valoran y aprecian las prácticas innovadoras.

Es evidente que las organizaciones están ampliando sus iniciativas para impulsar una cultura innovadora más sólida. Las prácticas organizacionales como el reclutamiento, la selección y la retención están recibiendo mayor atención en términos de la propensión a innovar de los empleados actuales y potenciales (Subramaniam y Moslehi, 2013). Sin embargo, mientras que la innovación generalmente es propuesta por los empleados, el liderazgo debe cumplir la función crítica de apoyo, motivación y guía durante el proceso de innovación (Collins, 2012).

Woods (2013) opina que una responsabilidad clave de un líder es desarrollar a los empleados como "líderes" en sus puestos y permitirles mejorar la eficiencia y la eficacia. Por lo tanto, los esfuerzos de liderazgo deben centrarse en la creación de condiciones conducentes a actividades innovadoras por parte de los empleados, en consonancia con las operaciones comerciales. Los líderes deben mejorar su conocimiento del proceso innovador, de modo que puedan proporcionar y administrar recursos de manera efectiva mientras cultivan un comportamiento innovador para lograr las aspiraciones organizacionales (Gumusluoğlu y Ilsev, 2009; Shin y Zhou, 2003).

El estudio cualitativo realizado por De Jong y Den Hartog (2007) sobre la innovación individual propuso un inventario de las dimensiones del liderazgo que pueden influir en la

propensión de los empleados a innovar dentro de un servicio intensivo en conocimiento.

Para los fines de este estudio, la interacción entre las cuatro variables latentes propuestas en el estudio antes mencionado: recompensas, recursos, visión de liderazgo e innovación fue seleccionado para un estudio adicional. Los datos obtenidos apuntaron a la selección de las cuatro variables como punto de partida, con miras a probar el modelo en su totalidad en una etapa posterior. La Figura 1 es una representación del marco conceptual de De Jong y Den Hartog (2007) para estimular la innovación.

5.2.1. Marco referencial (Club excelencia en gestión y Cotec, 2006)

Una buena planificación, como caracteriza Club excelencia en gestión y Cotec (2006) es eficiente, flexible, continua, concreta y, ante todo, participativa, ya que debe tener en cuenta a todos los grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, competidores) de quienes se puede obtener información relevante, pues, la mejor manera de elaborar la planificación, es realizando estimaciones de los recursos necesarios, presupuestos y planes flexibles en función del entorno, llevando un control acerca de los planes operativos y su cumplimiento, permitiendo así, ejecutar la estrategia de innovación de manera adecuada.

De acuerdo con Club excelencia en gestión Cotec (2006) la estrategia son los parámetros fijados por la alta dirección para que la organización sea innovadora. Definiendo así que la estrategia debe extenderse a toda la organización, tomar en consideración a los grupos de interés e implementar procesos de desarrollo que contribuyan al desarrollo de la empresa, siendo estos procesos: los acuerdos de colaboración con otros organismos en materia de innovación, la mejora de los procesos claves de la organización y la elaboración de políticas que orienten la estrategia hacia el cumplimiento de los objetivos.

5.3. Planificación y Recursos financieros

5.1.3. Teoría del pensamiento estratégico (Ansoff, 1965)

En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia; la planeación a largo plazo, como contraste de la dirección, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales (David, 2003).

Salirrosas y Vinesa (2016) destaca que la planificación es un proceso permanente y aplicable a todas las actividades de la empresa por lo cual debe contar con cierta flexibilidad, pues en su ejecución existe la posibilidad de que surjan fallas o defectos no previstos pero que pueden ser corregidos durante su desarrollo.

Gómez (2020) indica que la interpretación certera y lúcida de la realidad es clave para la elaboración y planificación de las estrategias de la empresa, por lo cual se debe examinar las situaciones mundiales, nacionales, del entorno específico y, además, del interior de la empresa. Continuando este planteamiento, se entiende que los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas ni genéricas ya que van a regir acciones concretas, por lo que deben hacerse con la consciencia de que cuando no se realizan planes precisos, el fin buscado será justamente impreciso y todo lo que se coordine será ineficaz (Salirrosas y Vinesa, 2016).

Adicionalmente, Salirrosas y Vinesa (2016) agrega el factor de la participación de los colaboradores a la fórmula para idear un plan exitoso. Esta elaboración grupal asegura resultados más eficientes pues todos los colaboradores tienen puntos de vistas distintos y a la vez complementarios. Además, esta participación constituye hoy en día una de las mejores motivaciones para los trabajadores, ya que sienten un mayor grado de compromiso con el plan al haber aportado su conocimiento personal.

De esta forma, los trabajadores llegan a comprender los vínculos entre la misión y visión de la organización, así como también entienden la relación entre su compensación y el rendimiento de la empresa, haciéndolos sentir parte de esta y comprometiéndose a apoyarla, lo cual genera que se vuelvan sorprendentemente creativos e innovadores. En este orden, uno de los beneficios de la planificación estratégica es el poder que les otorga a los individuos y el cómo estimula su sentido de eficiencia, animándolos y recompensándolos por su participación en la toma de decisiones al mismo tiempo que fortalece la iniciativa y la imaginación (Garcia et al., 2017).

Globalmente, se puede decir que, la importancia de la planeación se resume en que reduce la superposición y el desperdicio de actividades, pues nos permite controlar todos los procesos, analizar las desviaciones y tomar mejores decisiones futuras (Salirrosas y Vinesa, 2016). En este sentido, Pham et al. (2021) señala que los dueños de pequeñas empresas, llamados “los empresarios dinámicos” tienen más probabilidades de realizar una innovación planificada eficiente debido a sus fuertes intenciones y deseos de innovar.

5.4 Estrategia

5.1.4. Teoría de la Administración estratégica (David, 2003)

La estrategia es un elemento relativamente nuevo en el ámbito empresarial, teniendo sus inicios con Alfred Chandler en el siglo XX, por los años sesenta, continuando en 1965 con Igor Ansoff y finalizando con Michael Porter en las décadas de los ochenta y noventa. (Ansoff, 1965) siendo el padre de la administración estratégica manifiesta que “la clave de la estrategia es reconocer que, si una compañía está funcionando, entonces es parte del ambiente”; igualmente, “cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el ambiente está en constante cambio, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro”.

La formulación de la estrategia incluye tomar decisiones pertinentes sobre los productos o servicios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si es necesario expandir o diversificar las operaciones y si existes la posibilidad de fusionarse con otra organización. Siguiendo estas ideas, para lograr la eficiencia en las PYMES se deben aplicar estrategias bajo un proceso de gestión que se enfoque en la necesidad de regular los recursos y acciones en función de la supervivencia individual o como grupo social organizado (Garcia et al., 2017).

Otros autores Meyer et al., (2017) y Spithoven et al., (2013) consideran importante destinar parte del presupuesto a la innovación, sin embargo, las mujeres emprendedoras en el negocio de la innovación deben considerar que están más expuestas a las implicaciones financieras, ya que las empresas que invierten en I+D+I paralelamente a sus actividades comerciales fundamentales, se ven muchas veces obligadas a buscar financiación externa, ya que esto conlleva la adquisición de maquinaria para la ingeniería, equipos y programas informáticos y otras fuentes de conocimiento externa, respecto a esto, las PYME carecen tanto de recursos financieros como de recursos humanos cualificados para asimilar e integrar los conocimientos técnicos adquiridos, por lo que implica grandes costes y supone una barrera a superar para gran parte de las líderes.

Debe señalarse que según Venegas (2008) un problema que existe en la cultura de un número notable de Pymes es que ellas mismas se han creado un entorno plagado de incertidumbre, sin objetivos y responsabilidades claras, en el que dan mayor prioridad a las situaciones a corto plazo y no hacen uso adecuado de los recursos disponibles, ni aprovechan en su totalidad las oportunidades de negocios, sacrificando de esta manera las estrategias de crecimiento y desarrollo a largo plazo. Así, (Capriotti, 1998) identifica al plan de comunicación como una herramienta con un coste significativo para la organización que no arroja resultados a corto plazo pero que es un costo válido en comparación con el logro de la creación de una comunicación eficiente a nivel interno y externo.

Cabe considerar que como menciona Medina, (2005) la comunicación se somete a los procesos de producción y consumo de servicios convertidos en mercancía, el cual consiste en facilitar el intercambio de datos codificados y decodificados por los agentes sociales y la reproducción de conocimientos, siendo así un universo de objetos de referencia frente al cual los miembros de la organización y de la colectividad social necesitan ajustar sus conductas como agentes y como sujetos con aspiraciones sociales y materiales.

Abordando un contexto más reciente, Spithoven et al (2013) afirma que las estrategias de innovación de las empresas han tenido una tendencia hacia una mayor apertura, teniendo más confianza en la información externa para el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos. Hecho que ha etiquetado esta mezcla de cambios como la era de la innovación abierta. Sin embargo, el desarrollo e introducción de estas innovaciones es más complicado que antes, siendo justamente este factor la necesidad impulsadora para que las empresas indaguen cómo obtener experiencia de los socios externos. Haciendo de estas fuentes externas un pilar importante para mejorar o acelerar la innovación.

Por último Garces y Junior (2016) indican que la mujer como líder emprendedora tiene una actividad extremadamente profesional y de gran valor, ya que es ella quien determina el horario de trabajo, la rentabilidad deseada, la necesidad de un stock para abastecer las necesidades de los clientes de forma rápida y cuáles son los "clientes a fidelizar". exigiendo así una mayor atención a la planificación, la dirección, la cultura y una gran capacidad de adaptación al entorno cambiante.

5.5 Organización

Fayol (2013) define la administración en cinco funciones: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, siendo la organización el arte de construir la estructura social y material de la empresa. Para Fayol la administración es un todo, un conjunto de procesos del cual la organización es una de las partes que se refiere a la estructura y la forma. A partir

de esta diferenciación, la palabra organización tendrá dos significados:

- Organización como entidad social.
- Organización como función administrativa

Así, la organización es vista como una estructura, una forma y disposición de las partes y su interrelación en donde se deben adoptar formas estructurales y de comunicación más flexibles en las que exista participación y colaboración entre los equipos de trabajo de todas las áreas y se tomen decisiones en conjunto, moldeando así la estructura organizacional en función de las estrategias de comunicación e innovación (Español y Fons, 2006). Además, las líneas de interacción dentro de las pequeñas empresas suelen ser cortas haciendo que la difusión del conocimiento se simplifique; por lo que una estructura flexible de la planificación permitirá la creación de debates y experimentos espontáneos (Malagueño et al., 2018).

Para Garcia et al. (2017) la estrategia proporciona las bases para definir los objetivos organizacionales y los recursos que se utilizarán. Por lo cual al momento de ser aplicadas al personal pueden existir variaciones en su conducta dentro de la organización y, por ende, afectará su competitividad laboral. Yendo al plano del ambiente externo de la organización, (Salirrosas y Vinesa, 2016) expone que si se desea implementar estrategias de innovación se debe tomar en consideración el entorno con el que interactúa la empresa; puesto que este repercute en sus estrategias y consecuentemente, en sus resultados.

Según Popović-Pantić (2014) la estrategia debe estar muy bien definida, documentada y disponible para todos los empleados, así como también debe ser fácil de comprender para los consumidores/clientes, proveedores y socios (si se cuenta con ellos). Esto en virtud de que los planes estratégicos se van filtrando por la estructura organizacional llegando a todas las áreas de la empresa lo cual impulsa los esfuerzos que implementa la organización para el cumplimiento de sus metas y objetivos (Salirrosas y Vinesa, 2016). Pero para que esto suceda, es importante que el líder y la organización caminen en un mismo sentido y trabajen

de la mano, de manera que el apoyo percibido por el líder sea una concreción del apoyo que la organización ofrece a sus colaboradores (la Rosa y Carmona, 2010).

5.6. Comunicación interna y externa

Para Redding (1972) la comunicación discute el clima organizacional y su relación con la comunicación efectiva, para poder proporcionar un sistema de comunicación integro que ayude a definir y formular propósitos dentro de las organizaciones, en su libro sobre la comunicación organizacional analiza diez postulados de la comunicación organizacional y profundiza en el ambiente organizacional en su relación con la comunicación integrada, entre los postulados más importantes analizados encontramos: a) Todo es un mensaje potencial, Redding creía que tanto señales y mensajes verbales y no verbales debían considerarse mensajes potenciales, b) clima organizacional, nos plantea que el ambiente laboral es más importante que las habilidades y técnicas como está planteada en la *“teoría del clima de gestión ideal”* la cual está fundamentada por aspectos cómo: Apoyo, toma de decisiones participativas, confianza, credibilidad, franqueza, metas de alto empeño, Redding se apoya en estos postulados para reclutar personas en la organización y crear canales de que creen un ambiente con comunicación efectiva que ayude a lograr propósitos y metas dentro de la organización.

Cabe resaltar que de acuerdo Eusebio et al., (2005) la tarea principal de las organizaciones es determinar las percepciones, las necesidades y los deseos del mercado, y satisfacerlos a través del diseño, la comunicación, el precio y el servicio de ofertas competitivamente viables, de modo que los lideres deben de ser conscientes de la necesidad de diseñar programas de orientación al cliente sostenibles y concluyentes. Asimismo, la adecuada identificación de las expectativas, demandas e integración de los grupos de interés en la estrategia constituye una de las herramientas más contundentes para el éxito de un posicionamiento socialmente competente (Revilla y Fernández, 2011).

En este sentido se comprende que es necesario sistematizar la manera en que una

organización innova que al mismo tiempo maximiza la capacidad de combinar ideas, nuevos modos de colaboración, el talento de las personas y recursos financieros (Candía et al., 2014).

González (2013), propone entonces que se creen planes estables y constantes consideren los elementos de la disponibilidad de recursos, dinamismo y flexibilidad, y principalmente la demanda del mercado. Pues, al gestionar estos planes en la innovación se establece una misión y una estrategia en la que se definen los procesos que la materializarán, creando las condiciones y una cultura organizativa que facilita la aparición de nuevas ideas y su puesta en marcha (Bel, 2010).

5.7. Cultura

La teoría de la cultura organizacional, desarrollada por (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1983) plantea una perspectiva simbólica de cinco representaciones (rituales, pasionales, sociales, políticas que buscan ampliar el entendimiento del comportamiento organizacional, enmarcando todas las manifestaciones de la cultura que cada organización lleva a cabo y dando como resultado una cultura organizacional única.

Según Denison y Spreitzer (1991) en una organización los valores son considerados como el núcleo de la cultura pues son el sello representativo que distingue a la empresa. Además, la cultura está inmersa en la visión, la misión y la meta que define el curso de la organización, sus gestiones y su personalidad emprendedora, siendo así congruente con los demás elementos básicos de la cultura como prácticas, normas, creencias y símbolos corporativos (Rueda y Rodenes, 2010). De este modo, una cultura participativa y proactiva fomenta iniciativas novedosas que puedan derivarse en la innovación de productos/servicios o procesos, esta se logra promoviendo una comunicación ascendente, en la que los colaboradores estén fuertemente motivados a contribuir en las iniciativas de la dirección o de sus compañeros (Blázquez, 2009).

Para lograr esto, es necesario establecer políticas de comunicación interna que permitan
Valoración de liderazgo e innovación en los microempresarios de la ciudad de León, 2023

fijar procedimientos claros de cómo gestionar la comunicación y definir cada uno de sus canales, ayudando a la optimización de la misma (Brandolini et al., 2009), esto con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades (Portilla, 2014). Así mismo desde una perspectiva más general la comunicación en el liderazgo desempeña un papel organizativo único ya que las personas responsables de la empresa tienen la capacidad de influir en las relaciones con todos los grupos de interés e implementar sus propuestas de comunicación (Men et al., 2018).

Cabe resaltar que en las organizaciones para incorporar o sostener la cultura de innovación se precisa de un estilo de liderazgo que fomente un ambiente de confianza, motivación, participación en la toma de decisiones, desarrollo del talento humano y compromiso de los colaboradores hacia la innovación (Flores, 2015). Por lo tanto, los líderes deben hacer una adecuada administración de acuerdo con los objetivos, aumentando el aprendizaje organizacional para crear una cultura empresarial en la cual, se desarrolle un sistema de recompensas e incentivos que refleje la misión organizacional y el crecimiento de las personas (Segredo Pérez et al., 2016).

A nivel interno Capriotti (1998) argumenta que el esfuerzo de los líderes por favorecer la coordinación, colaboración y trabajo compartido ayuda a lograr una mayor integración grupal y sentimiento de pertenencia e importancia en los colaboradores, creando un ambiente de satisfacción, en que se respeta sus capacidades, sus opiniones e ideas y permitiendo que participen sin miedo en los procesos de innovación encaminados al éxito de la organización. Por otra parte, a nivel externo, los esfuerzos de comunicación de las máximas dirigentes deciden la dirección futura, las relaciones con los interesados externos, la reputación y el rendimiento general de una organización (Men et al., 2018).

Además, debe hacer énfasis en medios que permitan desarrollar las capacidades y

libertades para llevar a cabo sus objetivos y metas como lo expresa (Anaya, 2020) en los que se debe tomar en cuenta la innovación, ya que es un punto importante en la introducción de nuevos métodos de asignación de responsabilidades y del poder de decisión entre los empleados, así como nuevos conceptos de estructuración, es decir, la incorporación de distintas actividades (Flores, 2015).

Anaya (2020) afirma que la creatividad del empleado y la conducta innovadora son imperativas para la supervivencia de la organización. En este sentido se comprende que para desarrollar una cultura innovadora es fundamental saber cómo están integrados los miembros que constituyen la organización, cuál es su identificación con la misma, cómo se revela su crecimiento personal y profesional, cómo surge la motivación, la productividad, la creatividad y la pertenencia (Segredo et al., 2016). Para esto se deben ejecutar estrategias de comunicación como la organización de equipos de trabajo que permita la interdisciplinariedad y el intercambio de saberes y prácticas, haciendo que el conocimiento fluya en todas las direcciones (Rueda y Rodenes, 2010), así mismo mantener una buena organización que fomente diseños y determinación de estructuras, procesos, funciones y responsabilidades claras (Flores, 2015).

Cabe mencionar que la cultura innovadora tiene la característica de ser abierta al fallo y al riesgo, donde se apoyan las ideas e iniciativas de los empleados, aprendiendo de los errores y determinando así un aprendizaje continuo y permanente (Blázquez, 2009). Del mismo modo es una cultura que fomenta libertad a las personas para crear y presentar sus iniciativas de innovación en pro de lograr los resultados deseados (Espinoza, 2014).

Es por tanto que Drucker (1999) sostiene que, ser un líder en el siglo XXI comprende ser un líder del cambio, un líder para la innovación que tenga la capacidad de implementar políticas dirigidas al cambio en donde se actualicen y mejoren los procesos, políticas de creación del cambio -innovación- y que armonicen con la realidad estratégica del negocio,

además de necesitar continuidad, comprender donde están situados, conocer a las personas con quienes trabaja, discernir que pueden esperar y tener basta información sobre la organización.

5.8. Dirección

La teoría de David (2003) define a la dirección estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones que permitan a una empresa lograr sus objetivos; centrándose en la integración de todas las áreas de la empresa para lograr el éxito de esta, siendo el propósito de la dirección estratégica el explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.

Según Popović-Pantić (2014) más de la mitad de las empresas utilizan la estrategia de innovación para establecer objetivos claros, centrándose en desarrollar la innovación proporcionando las bases para cambiar la organización y desarrollar el modelo de negocios. Una vez elaborada la estrategia, Volery et al (2015) expresa que el empresario se encontrará a la vanguardia en los procesos de producción de bienes o prestaciones de servicios pudiendo supervisar de forma pasiva el progreso de los objetivos, estructurar las tareas de cada miembro o corregir errores.

Gómez (2020) afirma que la estrategia es fundamental para una empresa, por lo tanto, se puede mantener la continuidad de esta y así adaptarse al entorno en búsqueda de soluciones y de la aclamada ventaja competitiva. No está demás recalcar que la dirección es un pilar muy importante dentro de las funciones de la administración moderna y que, junto con las consiguientes etapas, desempeña un papel indispensable para determinar las funciones que desarrolla el emprendedor y el establecimiento de sus estrategias.

Pues según Garcia et al (2017) la dirección exige tomar en cuenta los cambios que se dan en el ambiente para poder establecer metas organizacionales, definir políticas, estrategias y desarrollar planes para asegurar la implementación exitosa de las mismas, la importancia

de esto se debe a que es justo en esta etapa donde se observan todos los caminos de decisiones y sus posibles escenarios, además se genera una base para tomar decisiones presentes las cuales pueden variar en función de muchos factores como ajustes en el plan de negocios, búsqueda de financiación, programas de expansión, introducción de nuevos procesos, planes de colaboración e incluso los períodos de crisis. (Volery et al., 2015; Pham et al., 2021).

En este sentido, García et al., (2017) y Gallardo, (2015) sugieren a las organizaciones implementar esquemas de adaptación mediante una interacción cíclica con el entorno y la adopción de herramientas de inteligencia competitiva; lo que significa desarrollar la capacidad de respuesta rápida a los cambios en las preferencias de los consumidores, los avances tecnológicos, las estrategias de los competidores, entre otras variables externas, con el fin de mantener su posición competitiva. (Popović-Pantić, 2014) expresa que los programas de apoyo financiero y no financiero son también parte de la fórmula para crear estrategias precisas y realistas, siendo en estos planes donde influyen factores como: el sector operativo, innovación de productos/servicios, participación de las mujeres empresarias en sesiones de formación y fuertes contactos comerciales.

También, Pham et al. (2021) reafirma que, en virtud de esta flexibilidad para poder adaptarse a los entornos cambiantes, es que la innovación tiene mayor impacto en las empresas más jóvenes. Sumado a esta ventaja, las empresas que aplican estrategias de cooperación en I+D, la supervisión del entorno, el desarrollo de productos, la evaluación de nuevas opciones empresariales y los cambios en la estructura empresarial existente pueden mejorar aún más su capacidad innovadora y así lograr mejores resultados en su rendimiento. Dichas acciones están directamente relacionadas con el aprendizaje, la búsqueda, el reconocimiento, la exploración y la puesta en práctica de oportunidades, además suelen ser abiertas y contener un elemento de riesgo (Volery et al., 2015).

Cabe destacar que se exige una mayor atención a la planificación y dirección acompañadas de una gran capacidad de adaptación al entorno cambiante que puede influir en el desarrollo de la empresa; sin dejar de lado la búsqueda de alternativas para definir un presupuesto que permita abarcar los problemas que genera la falta de personal y de formación (Okello-Obura, 2012). Por esto, el plan financiero se convierte en un diferencial y una guía práctica para proceder en la gestión del capital.

Otro elemento que aportará al desempeño empresarial es el disponer de un correcto enlace entre las metas y estrategias definidas en la planificación, dando paso a la organización y como resultado a un proceso de dirección cuya finalidad es precisamente motivar a los empleados, crear canales de comunicación y coordinar el trabajo en equipo (Garcia et al., 2017). Al mismo tiempo que se procura desarrollar ambientes, productos y servicios innovadores, en respuesta a los cambios que constituyen un factor condicionante de los resultados a largo plazo (Gallardo, 2015). Para lograr esto, es necesario hacer uso de las herramientas de comunicación interna, se caracterizan por las capacidades que ofrecen a los colaboradores de obtener información de primera fuente y de consolidar el lazo de confianza entre los miembros de la organización (Buenaño et al., 2014) algunas de las herramientas son las notas informativas, buzón de sugerencias, carta al personal, carta directa, manual del empleado, manual de funciones.

Para Garcia et al (2017), en el momento que la empresa decide implantar una estrategia, esta impacta de forma general a todas las áreas y también implican en forma importante al capital humano y a los vínculos entre los procesos, pero en cambio Malagueño et al (2018) afirma que en las pymes, la atención se dirige sólo a ciertas áreas y a las actividades a corto plazo, sin explorar los factores de carácter externo, por lo que estos vínculos no siempre son tomados en cuenta.

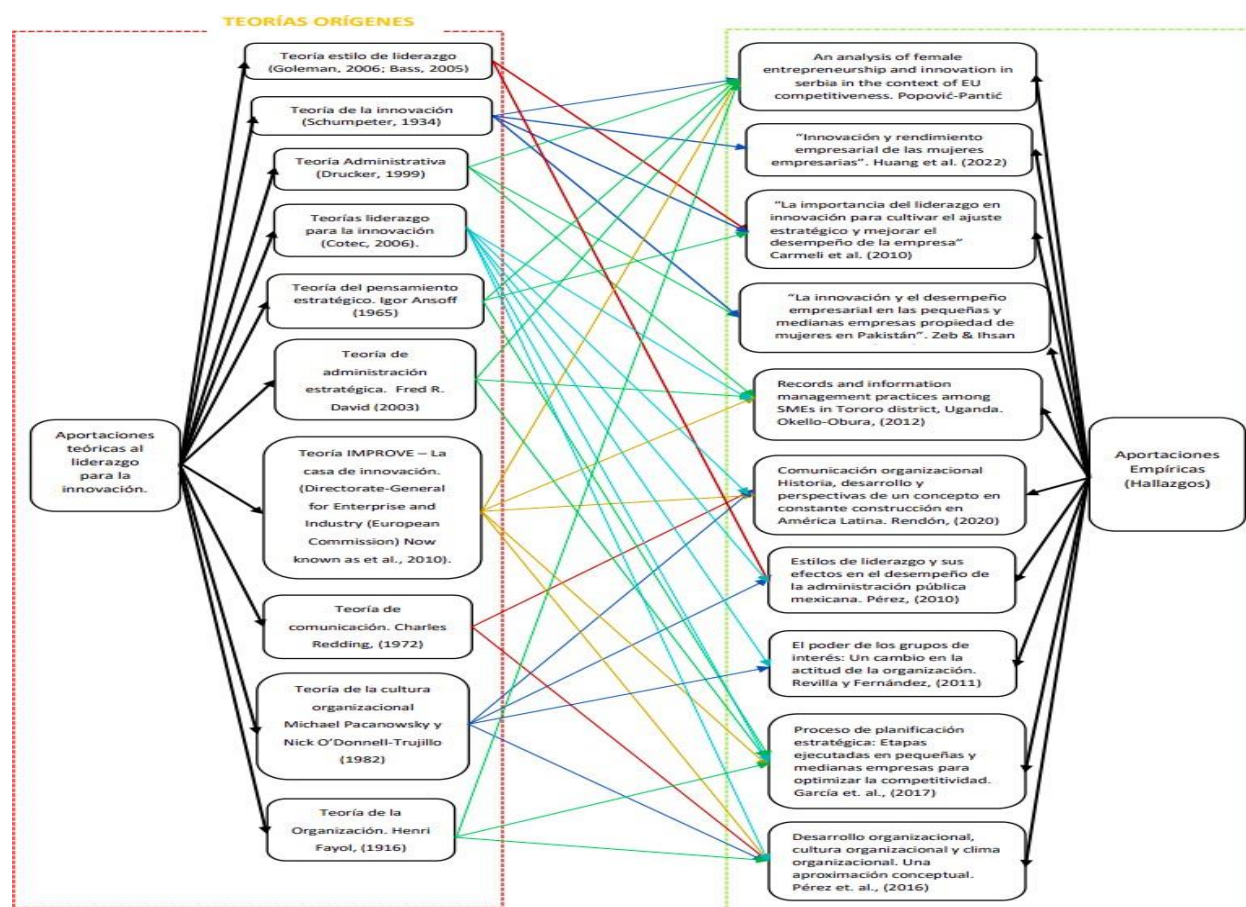
Pasando a factores más sistematizados, una empresa que busca solidificarse conservará la información correcta durante el tiempo adecuado, en tal sentido, otros factores determinantes en las PYMES, para demostrar su intención de seguir las mejores prácticas de explotación y exploración, son la Gestión de Registros y la Información eficaz, derivándose éstos en actividades como: controlar y gestionar los gastos; archivar información vital para la continuidad del negocio; proporcionar información de manera oportuna y eficiente; utilizar la tecnología para gestionar y mejorar el programa; integrar las políticas y los procedimientos; organizar la información y la comunicación continua; auditar y mejorar continuamente (Okello-Obura, 2012).

La estructura y la exhaustividad de la información que gestiona una empresa enmarca diversas representaciones cognitivas de los directivos sobre la estrategia organizacional, influyendo así en la forma de acceso a la información y la toma de decisiones (Malagueño et al., 2018). Así mismo, Pham et al. (2021) reconocen que, con base en la información y registros históricos, es posible captar la rentabilidad de la empresa, pero si además se hace uso de medidas basadas en el mercado, como la relación entre el valor de mercado y el valor contable, el valor de mercado añadido, etc.; se puede captar el potencial de crecimiento de la misma, que depende en parte de las decisiones de inversión.

Okello-Obura (2012) continua agregando que, la información siendo parte de los activos de la empresa también necesita ser gestionada, pues toda empresa por razones históricas y administrativas genera y mantiene registros e información para cumplir los requisitos legales de sus operaciones y proteger los derechos de todas las partes interesadas, sin embargo, el registro de ciclos pasados sigue representando un reto para muchas empresas, algunos de ellos por la carencia de comprensión del concepto de registros históricos y otras por la ambigüedad en la forma de archivar la información debido a que actualmente las empresas necesitan una gestión más eficiente y esto supone llevar registros tanto físicos como en formato electrónico.

En definitiva, las propietarias de empresas, en su rol de líderes, deben saber gestionar sus actividades profesionales comprometiéndose al cambio, creyendo en los logros que resultan del esfuerzo y las capacidades económicas, así como también en las personales, añadiendo valor a la profesión y alcanzando una ventaja competitiva para sus negocios (Garces y Junior, 2016).

Figura 2 Marco teórico y Hallazgos



Fuente: elaboración propia

VI. Diseño metodológico del estudio

El objetivo principal de esta investigación es desarrollar y validar una escala para evaluar el emprendimiento sobre liderazgo para la innovación en la ciudad de León, Nicaragua. También descifraremos las principales dimensiones del liderazgo para la innovación existente entre los micro emprendedores y cuáles entre ellas son las más importantes que contribuyen en esta investigación y finalmente propondrá un modelo empírico de emprendimiento de liderazgo para la innovación basado en los datos recopilados de los microempresarios de la ciudad de León, Nicaragua.

6.1 Tipo de enfoque y nivel de investigación

6.1.1 Según el enfoque

La investigación está orientada al paradigma positivista y las técnicas de análisis se realizaron bajo un enfoque cuantitativo, se utilizó la recolección de datos con base en la medición numérica y análisis estadístico para alcanzar los objetivos planteados y probar teorías respecto al objeto de investigación que generaran resultados, secuencial y probatorio.

6.1.2 Según el alcance

La investigación es de alcance correlacional y explicativo de corte transversal dado que mide y cuantifica con precisión los atributos de las variables en estudio y su relación.

6.1.3 Según el diseño

El estudio es no experimental, debido a que se realizó sin manipular deliberadamente las variables. Lo que se hace es observar y correlacionar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (Sampieri, 2014).

6.1.4 Área y periodo de estudio

La investigación se realizó en la ciudad de León, compuesto por los cuatro sectores principales de actividad comercial, donde existen inscritos dos mil setecientos setenta y cuatro (2,774) negocios que pertenecen a microempresarios. La ejecución de la investigación se realizó en 7 meses de marzo de 2022 a octubre de 2023.

6.1.5 Unidad de análisis

Se recopiló información del liderazgo e innovación en los procesos de gestión de los microempresarios, en la ciudad de León, Nicaragua.

6.1.6 Muestreo

El muestreo utilizado para esta investigación es el aleatorio simple, el cual considera a los integrantes de la muestra con la misma probabilidad de ser tomado en cuenta. Para estimar el tamaño (n_0) de la muestra se utilizó la fórmula siguiente:

$$n_0 = \frac{Z^2 N \cdot P \cdot Q}{Z^2 P \cdot Q + (N - 1) E^2}$$

Donde Z es el valor de la distribución normal a un 95% de confianza, P es la probabilidad del éxito es decir la probabilidad de que el estudiante este favor de le expresado en los reactivos y q es la probabilidad de fracaso es decir que el estudiante consultado su opinión se desfavorable a lo expresado en dicho reactivo y E es el error de muestreo. Así mismo N es el total de estudiantes de decimo y un décimo grado.

Población	Muestra Estimada	Muestra Aplicado
N	ne	Na
2,777	618	618
P	0.5	
q	0.5	

Fuente: Fischer y Navarro (2006)

Criterios de inclusión y exclusión

➤ Criterios de inclusión

- Que sea dueño y dirija su propio negocio
- Que esté anuente a participar en el estudio
- Que firme el consentimiento informado
- Que tenga más de cinco trabajadores. La edad no es determinante para la inclusión.

➤ Criterios de exclusión

- Que no estén anuentes a participar en el estudio

6.2. Operacionalización de variables

Cuadro 1

Continuación cuadro 1.1.								
VARIABLE ASOCIADA	VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN OPERACIONAL	NIVEL DE MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	TECNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	FUENTE DE INFORMACIÓN
Caracterización de los microempresarios	Edad	Cualitativa politómica	Tiempo que ha vivido una persona u otro ser vivo contando desde su nacimiento.				Encuesta	Microempresarios
	Estado Civil	Cualitativa dicotómica	Nacionalidad del encuestado		Nominal	-Nicaragüense -Extranjero		
	Familiares empresarios		Son aquellas en que su administración se encuentra en las manos de uno o más miembros de un mismo núcleo familiar. Controlan la gestión, ejecución y desarrollo de proyectos.					
	Zona o procedencia		Lugar de procedencia del encuestado	Ubicación geográfica	Nominal	-Ciudad/País		
	Nivel de estudios completado	Cualitativa politómica	Grado escolaridad que haya logrado obtener uno el encuestado	Grado obtenido	Ordinal	-Primaria -Secundaria -Técnico -Universitario -Post-Universitario -Ninguno		
	Rama de la actividad	Cualitativa politómica	Esfera de la economía a la que pertenece el establecimiento	De acuerdo al sector	Nominal	-Industria -Comercio -Servicios		
	Tamaño de Empresa	Cuantitativa continua	Tamaño de la empresa según cantidad de trabajadores	Cantidad de trabajadores	Escala (Razón)	-Micro (1-5) -Pequeña (6-30) -Mediana (31-100)		
	Antigüedad	Cuantitativa continua	Años de la micro empresa	Años de antigüedad	Escala (Razón)	0-5 años 5-10 años 10-20 años		-

Operacionalización de las variables

Continuación cuadro								
VARIABLE ASOCIADA	VARIABLE	Dimensiones	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	NIVEL DE MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	TECNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	FUENTE DE INFORMACIÓN
Liderazgo para la Innovación		Estrategias	Capacidad de implementar políticas dirigidas al cambio en donde se actualicen y mejoren los procesos, políticas de creación del cambio, innovación que armonicen con la realidad estratégica del negocio y políticas de presupuestos para innovar y forjar el futuro, consiguiendo que la innovación sea parte natural de la organización integrándola dentro de su modelo de la organización, estableciendo objetivos concretos, políticas e incentivos integrado y una gestión definida y apoyada por un sistema de comunicación eficaz y una cultura flexible (Druker, 1999)	Mide la capacidad e iniciativa que tienen los microempresarios para mantener una mejora continua que haga frente a las situaciones del macro y micro entorno, adoptando la innovación, formulación de estrategias y la comunicación eficaz como parte de la cultura empresarial.	Ordinal Escala Likert con 5 puntos	1.-Totalmente en desacuerdo 2.-En Desacuerdo 3.-Ni en desacuerdo ni de acuerdo 4.-De acuerdo 5.-Totalmente de acuerdo	Encuesta Reactivos: 1-3	- Microempresarios
		Planificación y Recursos Financieros	Se refiere sólo a la formulación de la estrategia; la planeación a largo plazo, como contraste de la dirección, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales (David, 2003).				Encuesta Reactivos: 4-6	
		Comunicación Interna y Externa	Para Redding (1972) la comunicación discute el clima organizacional y su relación con la comunicación efectiva, para poder proporcionar un sistema de comunicación integro que ayude a definir y formular propósitos dentro de las organizaciones..				Encuesta Reactivos 7-9	
		Cultura	Se refiere a una cultura participativa y proactiva fomenta iniciativas novedosas que puedan derivarse en la innovación de productos/servicios o procesos (Rueda y Rodenes, 2010).				Encuesta Reactivos 10-14	

Fuente: elaboración propia

6.3 Proceso de recolección de información

Para el proceso de recolección de datos se considera la naturaleza de las variables e indicadores: En este apartado se describe las estrategias a seguir para recolectar la información, combinando las técnicas con los instrumentos.

6.3.1. La encuesta

Durante el proceso de recolección de datos se realizaron las siguientes actividades:

- Explicación a las participantes de los objetivos de la investigación y se les leyó el consentimiento informado.
- La presencia permanente de la investigadora y equipo técnico del proyecto de investigación (7 estudiantes de pregrado) durante el llenado del cuestionario, cuidando la no predisposición en las respuestas.

Instrumento de recolección de información

Con base en la revisión de la literatura, se identificaron los ítems que se asocian con el liderazgo de los microempresarios y si procede a aplicar la innovación en los procesos de gestión del emprendimiento.

El instrumento que se aplicó fue adaptado y contextualizado del marco de referencia propuesto por Club excelencia en gestión y Cotec (2006). La generación de los resultados se realizó a través del uso del software el módulo AMOS de SPSS y RStudio para comprobar el modelo empírico a través de los datos obtenidos.

Las secciones que componen el instrumento (ver anexo 1) son las siguientes:

SECCIÓN 1. Datos generales y perfil empresarial: en las preguntas 1 a 8 se recogen características generales y demográficas de los microempresarios, incluyendo la edad, el sexo, estado civil, familiaridad emprendedora, procedencia y nivel de estudios, además de características generales de los emprendimientos como el tamaño de la empresa y rango de antigüedad.

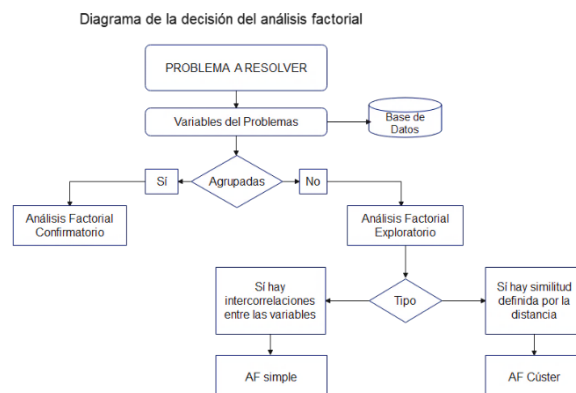
SECCIÓN 2. Ítems: en las preguntas 1 a 41 se aborda los principales ítems relacionados a la variable de estudio que se fundamentan con la literatura revisada, mediante la selección de teorías.

6.4 Plan de análisis y procesamiento de la información

6.4.1 Técnicas de análisis

En el proceso de análisis de datos, se utilizó técnica secuencial consecutiva para evaluar la hipótesis considerada.

Se realizó análisis factorial exploratorio, cuya finalidad es evaluar múltiples relaciones simultáneas para comprobar el comportamiento de los factores, (Pérez & Medrano, 2010). Esta técnica es principalmente empleada para contrastar teorías (cuando se pone a prueba un modelo teórico).



Fuente: elaboración propia

6.4.2 Estadísticos descriptivos

Se analizarán las medias y las varianzas de los ítems promedios calculados derivados del análisis en RStudio y se generan los diagramas de caja para la variable.

Para estandarizar la interpretación y análisis de los factores, se utilizaron los valores promedios de cada uno, en la escala de menores que 3.49 desfavorable y mayores o iguales que 3.5 favorable (Ajzen,1991).

6.4.3. Análisis Factorial Exploratorio con rotación Varimax

En este cálculo después de haber obtenido una medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin y una adecuada prueba de esfericidad de Bartlett, se determinó la varianza explicada sobre la varianza total.

6.4.5. Análisis de fiabilidad

Simultáneamente con el proceso anterior, se verificó la fiabilidad de los ítems agrupados en comunales en cada componente. En las comunales determinaremos el porcentaje que cada ítem aporta a la varianza total del componente y se utilizó como coeficiente de fiabilidad de los ítems para cada componente por separado, el indicador del Alfa de Cronbach.

6.4.5.1. Confiabilidad y validez del instrumento

- Evaluación del Modelo de Medición. Considerando indicadores reflexivos se consideran las cargas Alpha de Cronbach.

6.5. Modelo bibliográfico utilizado

En esta investigación se utilizó el modelo de referencias propuestos por la Asociación Americana de Psicología APA 7ma edición.

6.6. Control de sesgos

- **Sesgo de información.** Para evadir este tipo de sesgo en el estudio, se recurrió a aplicar un pilotaje con 618 encuestas para detectar inconsistencias en las preguntas y

categorías, redacción no adecuada o preguntas mal estructuradas. De igual forma, la digitalización del instrumento permitirá evitar información incompleta.

- **Sesgos distractores.** Para minimizar los sesgos distractores al momento que se aplicaron los instrumentos, se considerará las siguientes condiciones:
- **Privacidad.** Para que las respuestas no sean influidas por el ambiente, cada microempresario de los emprendimientos tendrá el personal idóneo para el llenado y solamente será guiado por el encuestador, garantizando la privacidad de sus respuestas.
- **Confidencialidad.** Debido a la naturaleza de las cuestiones planteadas, para que el participante se sienta cómodo a la hora de expresar sus respuestas, el instrumento se completó de forma anónima.

6.7. Consideraciones éticas

✓ Consideraciones éticas (Bracker, 2002)

La investigación se realizó con suma discreción, ética y profesionalismo sobre todo en el manejo adecuado de la información recolectada. Para aplicar el instrumento se solicitará previamente el aval con el comité de ética de la facultad. Una vez que se cuente con el aprobado se solicitará la participación voluntaria de las mujeres objeto de estudio:

Se consideró durante el proceso de investigación comprensión y explicación interpretativa, es decir que el investigador debe revelar lo máximo posible cada uno de sus pasos en el proceso de investigación, en cuanto a la explicación de las reglas aplicadas en el análisis e interpretación de los datos.

- Respetar siempre el derecho de las personas a salvaguardar su integridad. Deben adoptarse todas las precauciones necesarias para respetar la intimidad de las personas y reducir al mínimo el impacto del estudio sobre su integridad física, mental y su personalidad.

- Toda información obtenida de manera voluntaria de parte de los participantes con consentimiento voluntario de la expresión de dos voluntades (investigador-investigado) que intervienen en el proceso de investigación.
- Se utilizó un lenguaje razonable, comprensible a fin de obtener su consentimiento informado.
- El investigador mantuvo la mayor confidencialidad.

VII. Resultados de la Investigación

A continuación, se muestran los resultados descriptivos de los respecto al liderazgo e innovación de los microempresarios en la ciudad de León, así también se muestran los indicadores de confiabilidad del instrumento y la identificación de las dimensiones asociado.

6.1 Descripción del comportamiento del liderazgo para la innovación

Tabla 1

Distribución de las Estadísticas Descriptivas de los Items Respecto al Liderazgo e Innovación

Items	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Existe compromiso por parte del jefe o líder con el cambio.	618	1	5	3.4	1.3
En la planificación; hay participación de equipos de varias disciplinas o áreas específicas.	618	1	5	3.1	1.3
Todos los colaboradores están al tanto de los planes.	618	1	5	3.5	1.2
Se destina parte del presupuesto a la innovación.	618	1	5	3.1	1.2
Los colaboradores tienen objetivos concretos ligados a la Innovación y se hace un seguimiento mediante indicadores para el cumplimiento de esos objetivos.	618	1	5	3.0	1.2
Se dispone de la información del ciclo anterior y de las previsiones de evolución del mercado.	618	1	5	3.2	1.2
Dispone de herramientas eficientes que faciliten la comunicación interna para la generación y captación de ideas	618	1	5	3.0	1.2
Hay una asignación clara de las responsabilidades en el seguimiento de las iniciativas innovadoras planteadas o en fase de implementación.	618	1	5	3.1	1.1
Existen planes de comunicación, buzones de sugerencias, reconocimiento y difusión por parte del jefe de las aportaciones de los empleados.	618	1	5	3.1	1.1
Se promueven los incentivos no sólo del éxito en los proyectos sino también de la participación en los mismos.	618	1	5	3.0	1.1
Se fomenta la comunicación de ideas en un ambiente de libertad con la participación de equipos de distintas áreas de dentro y fuera del emprendimiento	618	1	5	3.0	1.2

Items	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
La innovación es uno de los Valores del emprendimiento y se comunica a todos los colaboradores. Se difunden los valores (interna y externamente a la organización).	618	1	5	2.9	1.1
Se encuentra ampliamente motivado para trabajar tanto en aquellas iniciativas nuevas que proponga el jefe como las que proponen sus compañeros colaboradores.	618	1	5	3.2	1.1
Se apoyan las ideas e iniciativas de los empleados y se aprenden de los errores con espíritu de mejora y aprendizaje continuo	618	1	5	2.8	1.2
Se construye una cultura innovadora actuando sobre el desarrollo de habilidades creativas, conocimiento y compromiso.	618	1	5	2.8	1.1
Se han presentado e implementado las ideas propuestas por los agentes sociales.	618	1	5	2.8	1.2
Se encuentra satisfecho con la comunicación dentro del emprendimiento.	618	1	5	2.7	1.0
Se han implementado en el emprendimiento iniciativas directamente relacionadas con la innovación.	618	1	5	2.6	1.1
El estilo de liderazgo ejercido es muy jerarquizado, las decisiones las toma solo el jefe y se utiliza la presión para conseguir los objetivos con un sistema muy rígido de disciplina y control.	618	1	5	3.0	1.1
Interioriza la necesidad de generar una posición cada vez más flexible y orientada al cambio, basada en la sistematización de la Innovación.	618	1	5	2.9	1.1
Se fomenta de forma continua y sistemáticamente, la generación y aplicación de las nuevas ideas.	618	1	5	2.6	1.2
Los procesos del emprendimiento están organizados y estructurados en torno a la estructura	618	1	5	2.9	1.2
Toman en consideración opiniones, referencias, recomendaciones de los clientes; se prioriza su confianza y lealtad.	618	1	5	2.8	1.1
Existe apoyo por parte del líder para llevar a cabo las estrategias y el cumplimiento de los objetivos.	618	1	5	2.8	1.2
Tiene en cuenta las necesidades de los grupos para orientarlos a satisfacer sus expectativas y necesidades.	618	1	5	2.9	1.2
Se establecen planes operativos fijando objetivos y metas concretas, realistas, alcanzables y medibles	618	1	5	3.0	1.1
Cuando aparece una oportunidad, proyectos o cambios en el entorno los presupuestos y planes ya establecidos se pueden cambiar.	618	1	5	2.9	1.1

Items	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Realiza un seguimiento periódico de los planes operativos, se revisa regularmente su cumplimiento y se introduce las modificaciones necesarias en función de los cambios que se van produciendo	618	1	5	2.9	1.1
Se tiene en cuenta la información proveniente de los grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, competidores...) para realizar la planificación	618	1	5	2.9	1.0
Se establece un plan de comunicación de la innovación en donde se plasme la forma en la que una empresa va a comunicarse con su público y cuándo	618	1	5	3.0	1.0
Existe oportunidad de que se otorgue un financiamiento para el desarrollo de la innovación o mejora con facilidad	618	1	5	2.8	1.1
Se implican en el proceso de comunicación de la innovación a personas que inciden en procesos internos y externos del emprendimiento	618	1	5	2.9	1.0
Hay mayor prioridad de los resultados a largo plazo en la creación de una cultura innovadora.	618	1	5	3.1	1.1
Al producir alteraciones en los planes u objetivos no se genera resistencia por parte de los empleados al cambio.	618	1	5	2.6	1.2
La estrategia ya puesta en marcha se apoya en acuerdos de colaboración con otros organismos de innovación, en el control y gestión de los proyectos, seguimiento de las ideas generadas	618	1	5	2.8	1.2
Existe una estructura jerárquica flexible sin resistencia al cambio.	618	1	5	2.6	1.1
Realiza una estimación de los recursos necesarios (personas, tiempo y dinero) para ejecutar la estrategia de innovación y se planifica cómo va a obtener y financiar dichos recursos en caso de no disponer de ellos	618	1	5	3.1	1.1
La estrategia de Innovación se extiende a toda la organización, productos, servicios, procesos de gestión, de negocio o de comercialización	618	1	5	3.3	1.1
No existe miedo de comunicarle al líder y hacer pública una innovación	618	1	5	3.5	1.1
Se contribuye a la creación del clima adecuado para que surjan las nuevas ideas y la innovación.	618	1	5	2.8	1.2
Existe flexibilidad en la comunicación y hay colaboración entre los equipos de diversas áreas.	618	1	5	2.7	1.0

Fuente de elaboración propia con Rstudio

En la tabla 1, se muestra la distribución de las estadísticas descriptivas de los ítems respecto al liderazgo e Innovación de los microempresarios en la ciudad de León. Entre las estadísticas descriptivas generadas tenemos los valores máximos y mínimo el promedio y la desviación estándar. Para el análisis de los resultados, se valora favorablemente al promedio mayor o igual que 3.5. Según Ajzen (1991) y Mora (2011), quienes consideran que la valoración de la conducta sobre el liderazgo e innovación de los microempresarios tiene una evaluación que puede ser favorable o desfavorable por parte del mismo individuo, es decir, si la persona puede, evalúa favorablemente la acción innovar.

Los ítems sobre el liderazgo e innovación de los microempresarios que se evalúa favorablemente es decir que en promedio son mayor o iguales que 3.0 en promedio son:

Para estandarizar la interpretación y análisis de los factores, se utilizaron como referencia los valores promedios en la columna de media, en los cuales la escala de los ítems mayores o iguales que 3.5 son de carácter favorable. La No existe temor de comunicarle al líder y hacer pública una innovación y la existe compromiso por parte del jefe o líder con el cambio. Sin embargo, los restantes 30 ítems tienen valoraciones menores que 3.5 es decir desfavorecen el liderazgo para la innovación en los microempresarios en la ciudad de León, Nicaragua.

6.2 Indicadores de confiabilidad y validez del instrumento

La confiabilidad se refiere a la consistencia y estabilidad de un instrumento de medición. En otras palabras, es la capacidad de un instrumento para producir resultados consistentes y reproducibles en diferentes situaciones o momentos. Según Fornell y Lacker (1981), establece seis niveles de confiabilidad de los cuales a partir de los valores del Alfa de Cronbach mayor o igual que 0.60 el cuestionario es confiable. Por otra parte, se establece que el indicador de confiabilidad varía entre valores de cero a uno, lo cual indica que si el valor se aproxima a 1 el instrumento es altamente confiable y si toma valores próximos a 0, indica una baja confiabilidad.

Tabla 2.

Distribución de los Criterios de Confiabilidad del Alfa de Cronbach para los cuestionarios

RANGO	CONFIABILIDAD
Menos de 0.53	Mala
0.54-0.59	Baja
0.60-0.65	Confiable
0.66-0.71	Muy Confiable
0.72-0.99	Excelente Confiabilidad
1	Perfecta Confiabilidad

Fuente: Fornell y Lacker (1981)

Según el cálculo del Confiabilidad del Alfa de Cronbach se generó un valor de 0.892, lo cual esto indica que el instrumento se muestran una excelente confiabilidad según el criterio definidos en la tabla 2 desarrollado por Fornell y Lacker (1981). Esto indica que el cuestionario utilizado muestra la capacidad para producir resultados consistentes y reproducibles en diferentes situaciones, esto permite tener resultados de acuerdo a los objetivos definidos.

Por otra parte, en la tabla 3, se muestran los Distribución de los Coeficientes de Confiabilidad del Alfa de Cronbach para Cada Uno de los Items del cuestionario aplicado, para cada uno de los ítems se calculó el coeficiente donde los valores todos se muestran con valores mayores que 0.6, lo cual se considera excelente dicha confiabilidad.

Tabla: 3

Distribución de los Coeficientes de Confiabilidad del Alfa de Cronbach para Cada Uno de los Items del cuestionario aplicado

Items	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Existe compromiso por parte del jefe o líder con el cambio.	117.68	380.964	.351	.888
En la planificación; hay participación de equipos de varias disciplinas o áreas específicas.	118.00	384.382	.280	.889
Todos los colaboradores están al tanto de los planes.	117.60	381.630	.389	.887
Se destina parte del presupuesto a la innovación.	117.96	381.056	.401	.887
Los colaboradores tienen objetivos concretos ligados a la Innovación y se hace un seguimiento mediante indicadores para el cumplimiento de esos objetivos.	118.07	383.217	.352	.887
Se dispone de la información del ciclo anterior y de las previsiones de evolución del mercado.	117.90	383.997	.328	.888
Dispone de herramientas eficientes que faciliten la comunicación interna para la generación y captación de ideas	118.06	384.724	.326	.888
Hay una asignación clara de las responsabilidades en el seguimiento de las iniciativas innovadoras planteadas o en fase de implementación.	117.99	384.870	.352	.887
Existen planes de comunicación, buzones de sugerencias, reconocimiento y difusión por parte del jefe de las aportaciones de los empleados.	117.99	386.390	.300	.888
Se promueven los incentivos no sólo del éxito en los proyectos sino también de la participación en los mismos.	118.02	383.868	.355	.887
Se fomenta la comunicación de ideas en un ambiente de libertad con la participación de equipos de distintas áreas de dentro y fuera del emprendimiento	118.07	387.396	.268	.889
La innovación es uno de los Valores del emprendimiento y se comunica a todos los colaboradores. Se difunden los valores (interna y externamente a la organización).	118.18	388.339	.258	.889

Items	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Se encuentra ampliamente motivado para trabajar tanto en aquellas iniciativas nuevas que proponga el jefe como las que proponen sus compañeros colaboradores.	117.87	387.630	.287	.888
Se apoyan las ideas e iniciativas de los empleados y se aprenden de los errores con espíritu de mejora y aprendizaje continuo	118.29	396.863	.054	.892
Se construye una cultura innovadora actuando sobre el desarrollo de habilidades creativas, conocimiento y compromiso.	118.22	375.055	.556	.884
Se han presentado e implementado las ideas propuestas por los agentes sociales.	118.21	376.590	.504	.885
Se encuentra satisfecho con la comunicación dentro del emprendimiento.	118.35	379.208	.514	.885
Se han implementado en el emprendimiento iniciativas directamente relacionadas con la innovación.	118.44	382.364	.413	.886
El estilo de liderazgo ejercido es muy jerarquizado, las decisiones las toma solo el jefe y se utiliza la presión para conseguir los objetivos con un sistema muy rígido de disciplina y control.	118.05	379.715	.465	.886
Interioriza la necesidad de generar una posición cada vez más flexible y orientada al cambio, basada en la sistematización de la Innovación.	118.20	379.534	.471	.885
Se fomenta de forma continua y sistemáticamente, la generación y aplicación de las nuevas ideas.	118.43	388.664	.224	.890
Los procesos del emprendimiento están organizados y estructurados en torno a la estructura	118.21	383.710	.328	.888
Toman en consideración opiniones, referencias, recomendaciones de los clientes; se prioriza su confianza y lealtad.	118.27	376.241	.544	.884
Existe apoyo por parte del líder para llevar a cabo las estrategias y el cumplimiento de los objetivos.	118.28	379.722	.422	.886
Tiene en cuenta las necesidades de los grupos para orientarlos a satisfacer sus expectativas y necesidades.	118.11	375.237	.534	.884
Se establecen planes operativos fijando objetivos y metas concretas, realistas, alcanzables y medibles	118.05	384.369	.339	.888

Items	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Cuando aparece una oportunidad, proyectos o cambios en el entorno los presupuestos y planes ya establecidos se pueden cambiar.	118.15	378.552	.496	.885
Realiza un seguimiento periódico de los planes operativos, se revisa regularmente su cumplimiento y se introduce las modificaciones necesarias en función de los cambios que se van produciendo	118.17	380.435	.469	.886
Se tiene en cuenta la información proveniente de los grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, competidores...) para realizar la planificación	118.15	378.924	.520	.885
Se establece un plan de comunicación de la innovación en donde se plasme la forma en la que una empresa va a comunicarse con su público y cuándo	118.11	380.363	.485	.885
Existe oportunidad de que se otorgue un financiamiento para el desarrollo de la innovación o mejora con facilidad	118.22	381.836	.437	.886
Se implican en el proceso de comunicación de la innovación a personas que inciden en procesos internos y externos del emprendimiento	118.15	383.253	.429	.886
Hay mayor prioridad de los resultados a largo plazo en la creación de una cultura innovadora.	117.99	384.311	.372	.887
Al producir alteraciones en los planes u objetivos no se genera resistencia por parte de los empleados al cambio.	118.44	378.639	.443	.886
La estrategia ya puesta en marcha se apoya en acuerdos de colaboración con otros organismos de innovación, en el control y gestión de los proyectos, seguimiento de las ideas generadas	118.28	378.162	.452	.886
Existe una estructura jerárquica flexible sin resistencia al cambio.	118.43	381.328	.410	.886
Realiza una estimación de los recursos necesarios (personas, tiempo y dinero) para ejecutar la estrategia de innovación y se planifica cómo va a obtener y financiar dichos recursos en caso de no disponer de ellos	117.92	381.554	.425	.886
La estrategia de Innovación se extiende a toda la organización, productos, servicios, procesos de gestión, de negocio o de comercialización	117.71	381.278	.433	.886
No existe miedo de comunicarle al líder y hacer pública una innovación	117.60	384.360	.364	.887

Items	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Se contribuye a la creación del clima adecuado para que surjan las nuevas ideas y la innovación.	118.31	391.335	.173	.890
Existe flexibilidad en la comunicación y hay colaboración entre los equipos de diversas áreas.	118.33	389.267	.266	.889

Fuente: elaboración propia

6.4 Solución factorías de estudio

El análisis factorial exploratorio (AFE) se utiliza en la investigación para explorar y entender la estructura subyacente del conjunto de variables observadas o items. Algunas de las situaciones en las que el análisis factorial exploratorio es comúnmente aplicado es cuando se necesita Reducir la dimensionalidad, Desarrollar escalas o medidas, Validación de constructos, Identificar patrones ocultos, Explorar la estructura de datos, Identificación de problemas de multicolinealidad

Es decir que análisis factorial exploratorio es una herramienta poderosa cuando se quiere explorar la estructura subyacente de un conjunto de datos y entender las relaciones entre las variables observadas. Es particularmente útil en las etapas iniciales de la investigación, cuando se busca desarrollar escalas, validar constructos o simplemente comprender la complejidad de los datos.

Es importante tener en cuenta que, al igual que con cualquier técnica estadística, la violación de algunos de los supuestos puede afectar la validez de los resultados del análisis factorial exploratorio. Por lo tanto, se recomienda evaluar cuidadosamente la adecuación de estos supuestos antes de interpretar los resultados del análisis.

Entre los supuestos más utilizados para el análisis factorial exploratorio tenemos la comprobación de las hipótesis de Homogeneidad en la varianza y para probar dicha hipótesis se recomienda utilizar el test de Bartlett test, el Criterios Kaiser para retener el número de factores y finalmente el indicador de Kaiser-Meyer-Olkin para valorar si es adecuado el análisis factorial. Todos estos indicadores no ayudan a poder valorar si es adecuado realizar el análisis factorial confirmatorio.

De acuerdo a los resultados obtenido con el Bartlett test of homogeneity of variances, se muestra valores de (Bartlett's K-squared = 144.94, df = 39, p-value = 4.19e-14), lo cual sugiere que hay homogeneidad de las varianzas, respecto a los resultados obtenidos con el Criterios de Kaiser-Meyer-Olkin factor adequacy con valores de 0.78, lo cual indica una adecuación buena para retener factores, y el Overall MSA = 0.71, la muestra es adecuada para dicho análisis.

Tomando en cuenta que se han demostrado que la comprobación de los supuestos para el análisis factorial confirmatorio se procedió a encontrar los factores subyacentes que se encuentran con la aplicación del este estudio. Estimar los factores relacionados al liderazgo para la innovación a través de las dimensiones asociadas al liderazgo e innovación en el análisis factorial exploratorio.

Tabla 4

<i>Distribución de los Items y los Factores Identificados en la Matriz de Componentes Rotado</i>									
Items	Fac1	Fac2	Fac3	Fac4	Fac5	Fac6	Fac7	Fac8	Fac9
P1. Se han presentado e implementado las ideas propuestas por los agentes sociales.	.805								
P2. Se construye una cultura innovadora actuando sobre el desarrollo de habilidades creativas, conocimiento y compromiso.	.801								
P3. El estilo de liderazgo ejercido es muy jerarquizado, las decisiones las toma solo el jefe y se utiliza la	.789								

Items	Fac1	Fac2	Fac3	Fac4	Fac5	Fac6	Fac7	Fac8	Fac9
presión para conseguir los objetivos con un sistema muy rígido de disciplina y control.									
P4. Se encuentra satisfecho con la comunicación dentro del emprendimiento.	.780								
P5. Interioriza la necesidad de generar una posición cada vez más flexible y orientada al cambio, basada en la sistematización de la Innovación.	.775								
P6. Se han implementado en el emprendimiento iniciativas directamente relacionadas con la innovación.	.677								
P7. Se establece un plan de comunicación de la innovación en donde se plasme la forma en la que una empresa va a comunicarse con su público y cuándo		.809							
P8. Existe oportunidad de que se otorgue un financiamiento para el desarrollo de la innovación o mejora con facilidad		.781							
P9. Se tiene en cuenta la información proveniente de los grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, competidores...) para realizar la planificación		.780							
P10. Realiza un seguimiento periódico de los planes operativos, se revisa regularmente su cumplimiento y se introduce las modificaciones necesarias en función de los cambios que se van produciendo		.728							
P11. Se implican en el proceso de comunicación de la innovación a personas que inciden en procesos internos y externos del emprendimiento		.718							

Items	Fac1	Fac2	Fac3	Fac4	Fac5	Fac6	Fac7	Fac8	Fac9
P12. Hay mayor prioridad de los resultados a largo plazo en la creación de una cultura innovadora.		.618							
P13. Existen planes de comunicación, buzones de sugerencias, reconocimiento y difusión por parte del jefe de las aportaciones de los empleados.			.848						
P14. Dispone de herramientas eficientes que faciliten la comunicación interna para la generación y captación de ideas			.820						
P15. Se dispone de la información del ciclo anterior y de las previsiones de evolución del mercado.			.808						
P16. Hay una asignación clara de las responsabilidades en el seguimiento de las iniciativas innovadoras planteadas o en fase de implementación.			.793						
P17. Se promueven los incentivos no sólo del éxito en los proyectos sino también de la participación en los mismos.			.741						
P18. Existe apoyo por parte del líder para llevar a cabo las estrategias y el cumplimiento de los objetivos.				.721					
P19. Toman en consideración opiniones, referencias, recomendaciones de los clientes; se prioriza su confianza y lealtad.				.711					
P20. Tiene en cuenta las necesidades de los grupos para orientarlos a satisfacer sus expectativas y necesidades.				.707					
P21. Los procesos del emprendimiento están organizados y estructurados en torno a la estructura				.647					
P22. Cuando aparece una oportunidad, proyectos o cambios en el entorno los presupuestos y				.631					

Items	Fac1	Fac2	Fac3	Fac4	Fac5	Fac6	Fac7	Fac8	Fac9
planes ya establecidos se pueden cambiar.									
P23. Se establecen planes operativos fijando objetivos y metas concretas, realistas, alcanzables y medibles				.584					
P24. Se fomenta de forma continua y sistemáticamente, la generación y aplicación de las nuevas ideas.				.583					
P25. En la planificación; hay participación de equipos de varias disciplinas o áreas específicas.					.818				
P26. Existe compromiso por parte del jefe o líder con el cambio.					.805				
P27. Se destina parte del presupuesto a la innovación.					.780				
P28. Todos los colaboradores están al tanto de los planes.					.700				
P29. Los colaboradores tienen objetivos concretos ligados a la Innovación y se hace un seguimiento mediante indicadores para el cumplimiento de esos objetivos.					.576				
P30. Al producir alteraciones en los planes u objetivos no se genera resistencia por parte de los empleados al cambio.						.865			
P31. Existe una estructura jerárquica flexible sin resistencia al cambio.						.844			
P32. La estrategia ya puesta en marcha se apoya en acuerdos de colaboración con otros organismos de innovación, en el control y gestión de los proyectos, seguimiento de las ideas generadas						.835			
P33. No existe miedo de comunicarle al líder y hacer pública una innovación							.769		
P34. La estrategia de Innovación se extiende a toda la organización,							.736		

Items	Fac1	Fac2	Fac3	Fac4	Fac5	Fac6	Fac7	Fac8	Fac9
productos, servicios, procesos de gestión, de negocio o de comercialización									
P35. Realiza una estimación de los recursos necesarios (personas, tiempo y dinero) para ejecutar la estrategia de innovación y se planifica cómo va a obtener y financiar dichos recursos en caso de no disponer de ellos							.673		
P36. Se fomenta la comunicación de ideas en un ambiente de libertad con la participación de equipos de distintas áreas de dentro y fuera del emprendimiento								.793	
P37. La innovación es uno de los Valores del emprendimiento y se comunica a todos los colaboradores. Se difunden los valores (interna y externamente a la organización).								.717	
P38. Se encuentra ampliamente motivado para trabajar tanto en aquellas iniciativas nuevas que proponga el jefe como las que proponen sus compañeros colaboradores.								.698	
P39. Se apoyan las ideas e iniciativas de los empleados y se aprenden de los errores con espíritu de mejora y aprendizaje continuo								.433	
P40. Se contribuye a la creación del clima adecuado para que surjan las nuevas ideas y la innovación.									.881
P41. Existe flexibilidad en la comunicación y hay colaboración entre los equipos de diversas áreas.									.829

Fuente de elaboración propia con SPSS Amos

En la tabla 4, se muestra Distribución de los Items y los Factores Identificados en la Matriz de Componentes Rotado, en dicha tabla se identifican 9 factores los cuales están constituido de acuerdo con las items que mejor se identifican con cada factor.

Dada la tabla anterior, se procede con la aplicación del AFE a través del análisis de la matriz de componentes principales con rotación Varimax, para extraer los factores y determinar la representatividad del ítem sobre cada factor. En este sentido, al calcular la matriz de factores, se presenta una estructura de 9 componentes que explican ponderaciones representativas para cada ítem. Las cargas factoriales que se encuentren arriba del límite de 0,60 explican la importancia de cada ítem a su factor, además la varianza común o comunalidad presentan resultados satisfactorios que están por encima de 0,5 (Hair, Black, Babin, y Anderson, 2014), La tabla 4 muestra los valores de la matriz de componentes principales y de las comunalidades. De las cuales se generaron los siguientes factores

Factor 1 constituido por los ítems P1 +P2+ P3 +P4+ P5 +P6. Este factor se relaciona al constructo, presentando e implementado las ideas propuestas por los agentes sociales, construyendo una cultura innovadora sobre el desarrollo de habilidades creativas, conocimiento y compromiso, liderazgo ejercido es jerarquizado, la toma de decisiones se utiliza la presión para conseguir los objetivos con disciplina y control. La satisfacción con la comunicación dentro del emprendimiento e interioriza la necesidad de generar una posición cada vez más flexible y orientada al cambio, basada en la sistematización de la innovación. Se han implementado en el emprendimiento iniciativas directamente relacionadas con la innovación.

Factor 2 conformado por los ítems P7 +P8+ P9 +P10+ P11 +P12. Este factor agrupa el plan de comunicación de la innovación, Existencias de oportunidad de que se otorgue un financiamiento para el desarrollo de la innovación. Se tiene en cuenta la información proveniente de los grupos de interés. Realizando el seguimiento periódico de los planes operativos, se implican en el proceso de comunicación de la innovación a personas que inciden en procesos internos y externos del emprendimiento y hay mayor prioridad de los resultados a largo plazo en la creación de una cultura innovadora.

Factor 3 la integran los ítems, P13 +P14+ P15 +P16+ P17. Este factor está integrado por los planes de comunicación, buzones de sugerencias, reconocimiento y difusión por parte del jefe de las aportaciones de los empleados. Disponibilidad de herramientas eficientes que faciliten la comunicación interna para la generación y captación de ideas Se dispone de la información del ciclo anterior y de las previsiones de evolución del mercado. Hay una asignación clara de las responsabilidades en el seguimiento de las iniciativas innovadoras planteadas o en fase de implementación. Se promueven los incentivos no sólo del éxito en los proyectos sino también de la participación en los mismos.

Factor 4 la conforman los ítems, P18 +P19+ P20 +P21+ P22 +P23+P24. Este factor está constituido por el apoyo por parte del líder para llevar a cabo las estrategias y el cumplimiento de los objetivos. Toman en consideración opiniones, referencias, recomendaciones de los clientes; prioriza su confianza y lealtad. Tiene en cuenta las necesidades de los grupos para orientarlos a satisfacer sus expectativas y necesidades. Los procesos del emprendimiento están organizados y estructurados en torno a la estructura cuando aparece una oportunidad, proyectos o cambios en el entorno los presupuestos y planes ya establecidos se pueden cambiar. Se establecen planes operativos fijando objetivos y metas concretas, realistas, alcanzables y medibles Se fomenta de forma continua y sistemáticamente, la generación y aplicación de las nuevas ideas.

Factor 5 la integran los ítems, P25 +P26+ P27 +P28+ P29. Este factor está constituido por la planificación participación de equipos de varias disciplinas o áreas específicas. Existe compromiso por parte del jefe o líder con el cambio. Se destina parte del presupuesto a la innovación. Todos los colaboradores están al tanto de los planes. Los colaboradores tienen objetivos concretos ligados a la Innovación y se hace un seguimiento mediante indicadores para el cumplimiento de esos objetivos.

Factor 6 formado por los ítems, P30 +P31+ P32. Este factor está orientado a producir alteraciones en los planes u objetivos no se genera resistencia por parte de los empleados al cambio. Existencia de una estructura jerárquica flexible sin resistencia al cambio. Estrategia ya puesta en marcha se apoya en acuerdos de colaboración con otros organismos de innovación, en el control y gestión de los proyectos, seguimiento de las ideas genera desconfianza

Factor 7 está constituido por los ítems, P33 +P34+ P35. En este factor No existe miedo de comunicarle al líder y hacer pública una innovación. La estrategia de Innovación se extiende a toda la organización, productos, servicios, procesos de gestión, de negocio o de comercialización, Realiza una estimación de los recursos necesarios (personas, tiempo y dinero) para ejecutar la estrategia de innovación y se planifica cómo va a obtener y financiar dichos recursos en caso de no disponer de ellos

Factor 8 la integran los tems, P36 +P37+ P38 + P39. En este factor, se fomenta la comunicación de ideas en un ambiente de libertad con la participación de equipos de distintas áreas de dentro y fuera del emprendimiento. La innovación es uno de los Valores del emprendimiento y se comunica a todos los colaboradores. Se difunden los valores (interna y externamente a la organización). Se encuentra ampliamente motivado para trabajar tanto en aquellas iniciativas nuevas que proponga el jefe como las que proponen sus compañeros colaboradores. Se apoyan las ideas e iniciativas de los empleados y se aprenden de los errores con espíritu de mejora y aprendizaje continuo

Factor 9 la conforman los ítems, P40 +P41. En este factor se contribuye a la creación del clima adecuado para que surjan las nuevas ideas y la innovación. Existe flexibilidad en la comunicación y hay colaboración entre los equipos de diversas áreas.

VIII. Conclusiones.

Mediante este estudio se logró encontrar la confiabilidad del instrumento a través del uso de la técnica estadística del análisis factorial exploratorio (AFE). En este sentido, el modelo de medida fue válido y fiable, por sus resultados de la consistencia interna (alfa de Cronbach) y los referentes al análisis factorial exploratorio (KMO, prueba de esfericidad de Bartlett).

La finalidad de la investigación fue identificar los cinco factores claves para este instrumento, los cuales son: Cultura, dirección, comunicación, planificación, estrategia y organización. Los factores encontrados se explican con: Teoría de la innovación (Schumpeter, 1934); Teorías de Gestión e innovación (Drucker, 1985) ; Marco referencial (Club excelencia en gestión y Cotec, 2006) y la metodología IMP3rove, principalmente la teoría de la casa de la Innovación (Directorate-General for Enterprise and Industry (European Commission) Now known as et al., 2010); Teoría del pensamiento estratégico (Ansoff, 1965); Teoría de la Administración estratégica (David, 2003); Teoría de la comunicación (Redding, 1972); Teoría de la cultura (Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo, 1983); Teoría de la organización (Fayol, 1916). A fin de identificar a partir de estas teorías las dimensiones asociadas al liderazgo para la innovación. Estos resultados son consistentes con el reporte de los estadísticos de fiabilidad, validez y ajustes del instrumento de medida.

Finalmente, en este estudio se hace énfasis en la construcción y diseño de una escala de evaluación por medio de un método de análisis estadísticos, resaltando el uso del análisis factorial exploratorio como estrategia y la validación de escalas, ya que previamente se ha utilizado para la reducción de variables, pero escasamente para la obtención de variables latentes en instrumentos de medición, como se hace en la presente escala cuyos resultados responden a la propuesta teórica establecida en el diseño y cuyo modelo muestra un ajuste aceptable, lo que permite referir a que la Escala de Liderazgo para la Innovación hacia los microempresarios es una prueba válida y confiable para aplicar en un contexto, nacional, local y centroamericano. Todas estas dimensiones están correlacionadas positivamente, lo que significa que cualquier variación positiva en una conduce a una variación positiva correspondiente en otra como Bueno.

IX. Referencias Bibliográficas

- Anaya, M. E. (2020). Liderazgo transformacional y su impacto en el desarrollo humano de los colaboradores. Caso de estudio. REPOSITORIO NACIONAL CONACYT.
- Ansoff, H. I. (1965). Strategic Management. Springer.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). Transformational Leadership (2.^a ed.). Psychology Press.
<https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bel, R. (2010). Leadership and innovation: Learning from the best. Global Business and Organizational Excellence, 29(2), 47-60. <https://doi.org/10.1002/joe.20308>
- Bennis, W. (1985). Líderes.
- Blázquez, D. (2009). Tecnología e innovación Mejores prácticas de emprendimiento innovador en España. Madrid, España: Escuela de Negocios EOI.
- Bracker, M. (2002). Metodología de la Investigación Social Cualitativa. Sinopsis, Tomo I, Kassel-Managua.
- Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna.
- Buenaño, D. A., Bustillos, H. M., & Moreno, G. G. (2014). Comunicación 360: Herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad. Facultad de Comunicación - Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Candía, J. G., Coliñanco, L. G., Caro, C. L., & Hernández, N. R. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: Prácticas para gestionar la innovación en empresas. Pensamiento & gestión, 36, 109-135.
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. Reporte C&D-Capacitación y desarrollo, 13, 5-7.
- Club excelencia en gestión & Cotec. (2006). Marco de referencia de Innovacion. 45.

David, F. (2003). .. Libro. Conceptos de Administración Estratégica. Fred David.

https://www.academia.edu/25973239/_Libro_Conceptos_de_Administraci%C3%B3n_Estrategica_Fred_David

de la Rosa-Navarro, M. D., & Carmona-Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 26, 112-132.

Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.

Directorate-General for Enterprise and Industry (European Commission) Now known as, Brunswicker, S., Diedrichs, E., & Engel, K. (2010). *Improve: A European project with impact : 50 success stories on innovation management*. Publications Office of the European Union.
<https://data.europa.eu/doi/10.2769/35114>

Drucker, P. F. (1985). *La innovación y el empresariado innovador: La práctica y los principios*. Edhasa.

Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Editorial Norma.

Español, E. P., & Fons, V. S. (2006). El liderazgo empresarial femenino: Reflexiones y paradojas. *Trabajo*, 17.

Espinoza, P. A. (2014). Cultura organizacional e innovación. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19), 44-55.

Eurostat, & OCDE. (2005). *Manual de Oslo*. Comisión Europea, EUROSTAT.

Eusebio, R., Llonch, J., López, P., & Hikimura, M. (2005). EFECTOS DE LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE EN LA SATISFACCIÓN Y EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS, Y EN LA CALIDAD DEL SERVICIO.

Farazmand, A. (2004). *Innovation in strategic human resource management: Building capacity in the age of*

- globalization. *Public Organization Review*, 4, 3-24.
- Fayol, H. (2013). *General and Industrial Management*. Ravenio Books.
- Flores, S. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega. Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.*
- Flores Urbáez, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 355-371.
- Gallardo, J. (2015). *Inteligencia competitiva para la innovación en PYMEs: Identificación de factores clave* [Doctoral thesis, Universitat Politècnica de Catalunya]. En TDX (Tesis Doctorals en Xarxa). <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/96033>
- Garces, R. C., & Junior, I. P. G. (2016). PLANEJAMENTO FINANCEIRO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: IMPACTOS NO RAMO DE VENDAS DIRETAS FEMININAS. *Revista Formadores*, 9(1), Art. 1.
- Garcia, J., Duran, S., Portela, E., & Prieto, R. (2017). (PDF) *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*. https://www.researchgate.net/publication/321059717_Proceso_de_planificacion_estrategica_Etapas_ejecutadas_en_pequenas_y_medianas_empresas_para_optimizar_la_competitividad
- Gilbert, J. (2007). «Catching the Knowledge Wave»: Redefining Knowledge for the Post-Industrial Age. *EDUCATION CANADA-TORONTO*-, 47(3), 4.
- Gómez, M. A. (2020). *APLICADA A PROFESIONALES DE LA MEDICINA Y LA JURISPRUDENCIA*. 7.
- Illmeyer, M., Grosch, D., Kittler, M., & Priess, P. (2017). The impact of financial management on innovation. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(1), 58-71. [https://doi.org/10.9770/jesi.2017.5.1\(5\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2017.5.1(5))

Lewin, K. (1988). La Teoría del Campo en la Ciencia Social.

<http://archive.org/details/lateoriadelcampoenlacienciasocialkurtlewin>

Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: Effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221-244.

<https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>

McAdam, R., & Galloway, A. (2005). Enterprise resource planning and organisational innovation: A management perspective. *Industrial Management & Data Systems*.

Medina, H. S. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de comunicación social*, 8(60), 0.

Men, L. R., Chen, Z. F., & Ji, Y. G. (2018). Walking the talk: An exploratory examination of executive leadership communication at startups in China. *Journal of Public Relations Research*, 30(1-2), 35-56.

Okello-Obura, C. (2012). Records and information management practices among SMEs in Tororo district, Uganda. *Library Review*, 61(6), 447-469. <https://doi.org/10.1108/00242531211284357>

Ordoñez, D. Y., Castillo, A. M., & Rodríguez, I. M. (2021). Empowerment of women in entrepreneurship and innovation. *Población y Desarrollo*, 27(52), 69-91. <https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2021.027.52.069>

Pacanowsky, M. E., & O' Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational communication as cultural performance. *Communication Monographs*, 50(2), 126-147. <https://doi.org/10.1080/03637758309390158>

Pérez, E. R., & Medrano, L. A. (2010). Análisis factorial exploratorio: Bases conceptuales y metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento (RACC)*, 2(1), 58-66.

Pham, T. T. T., Nguyen, K. S., Nguyen, H. H., Nguyen, L. T., & Vo, V. X. (2021). Dynamic

- entrepreneurship, planned innovation, and firm profitability: Evidence from a Southeast Asian country. *Heliyon*, 7(7), e07599.
- Popović-Pantić, S. (2014). An analysis of female entrepreneurship and innovation in Serbia in the context of EU competitiveness. *Economic Annals*, 59(200), 61-90.
- Portilla, P. (2014). Plan estratégico de comunicación interna para una institución descentralizada del gobierno. Obtenido de Biblio: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/68/Portilla-Paola.pdf>.
- Redding, W. C. (1972). Communications Within the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/communications-within-organization-interpretive-review-theory-research/>
- Revilla, G. G., & Fernández, R. T. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía industrial*, 381, 71-76.
- Rueda Barrios, G. E., & Rodenes Adam, M. (2010). Hacia una cultura innovadora en las empresas.
- Rusliati, E., MULYANINGRUM, M., WIBOWO, A., & NARMADITYA, B. S. (2020). Does entrepreneurial leadership matter for micro-enterprise development?: Lesson from West Java in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 445-450.
- Salirrosas, S., & Vinesa, E. (2016). Incidencia de la planificación de los requerimientos de los pedidos de compra para lograr la eficiencia en la gestión de compras de bienes en el instituto regional de oftalmología la libertad 2016.
- Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación- (6ta edición). Google Docs. <https://drive.google.com/file/d/0B7fKI4RAT39QeHNzTGh0N19SME0/view?usp=sharing&usp=emb>
ed_facebook
- Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit,

Interest, and the Business Cycle (SSRN Scholarly Paper N.º 1496199).

<https://papers.ssrn.com/abstract=1496199>

Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, 24, 86-99.

Spithoven, A., Vanhaverbeke, W., & Roijackers, N. (2013). Open innovation practices in SMEs and large enterprises. *Small Business Economics*, 41(3), 537-562. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9453-9>

Tovar, E. M., & Rosas, E. L. G. (2017). Emprendimiento y liderazgo en mujeres. *Jóvenes en la ciencia*, 3(2), 1159-1163.

Venegas, I. C. A. (2008). La cultura y el proceso de globalización en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas. *Revista De Ciencias Económicas*, 26(1).

Volery, T., Mueller, S., & von Siemens, B. (2015). Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(2), 109-129. <https://doi.org/10.1177/0266242613484777>

Weber, M. (1922). *Economy and Society: A New Translation*. Harvard University Press.

IX. Anexos

Anexo 1. Instrumento

A. CARACTERIZACIÓN DEMOGRÁFICA DE LOS MICROEMPRESARIOS		
1. Edad:		
2. Estado Civil:	1. Soltero(a)	
	2. Casado(a)	
	3. Unión de hecho estable	
3. Tiene familiares empresarios.	1. Si	
	2. No	
4. Zona de procedencia	1. Rural	
	2. Urbano	
5. Nivel de estudios:	1. Educación inicial	
	2. Bachiller	
	3. Educación superior	
Perfil empresarial		
6. Tamaño de su empresa:	1. Microempresa (1 a 5 trabajadores)	
	2. Pequeña empresa (6 a 30 trabajadores)	
	3. Mediana empresa (31 a 100 trabajadores)	
7. Rango de antigüedad	1. Menos de un año	
	2. Entre 1 año y 5 años	
	3. Entre 6 años y 10 años	
	4. Más de 10 años	

Desacuerdo		De acuerdo		
1	2	3	4	5

A continuación, aparecen una serie de preguntas, rellene los espacios en blanco y si se encuentra con una escala del tipo: rodee con un círculo o marque el valor

1: Totalmente desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Probablemente 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

BLOQUE I: LIDERAZGO PARA LA INNOVACIÓN: En esta sección la componen preguntas dirigidas a analizar las principales dimensiones del liderazgo enfocadas en la integración de la innovación como proceso administrativo y normal de la organización.

¿Valore, cuáles de los siguientes enunciados se ajustan más al proceso y las actividades que se realizan en el emprendimiento?

		1	2	3	4	5
1	Compromiso con el cambio: Existe compromiso por parte del jefe o líder con el cambio.					
2	Planificación multidisciplinaria: En la planificación; hay participación de equipos de varias disciplinas o áreas específicas.					
3	Comunicación eficaz: Todos los colaboradores están al tanto de los planes.					
4	Partida presupuestaria: Se destina parte del presupuesto a la innovación.					
5	Objetivos de innovación: Los colaboradores tienen objetivos concretos ligados a la Innovación y se hace un seguimiento mediante indicadores para el cumplimiento de esos objetivos.					

6	Registros Históricos: Se dispone de la información del ciclo anterior y de las previsiones de evolución del mercado.					
7	Herramientas de comunicación interna: Dispone de herramientas eficientes que faciliten la comunicación interna para la generación y captación de ideas.					
8	Responsabilidades claras: Hay una asignación clara de las responsabilidades en el seguimiento de las iniciativas innovadoras planteadas o en fase de implementación.					
9	Políticas de comunicación: Existen planes de comunicación, buzones de sugerencias, reconocimiento y difusión por parte del jefe de las aportaciones de los empleados.					
10	Políticas de incentivos: Se promueven los incentivos no sólo del éxito en los proyectos sino también de la participación en los mismos.					
11	Cultura Comunicativa: Se fomenta la comunicación de ideas en un ambiente de libertad con la participación de equipos de distintas áreas de dentro y fuera del emprendimiento.					
12	Cultura innovadora en los Valores, Misión y Visión: La innovación es uno de los Valores del emprendimiento y se comunica a todos los colaboradores. Se difunden los valores (interna y externamente a la organización).					
13	Cultura participativa y proactiva: Se encuentra ampliamente motivado para trabajar tanto en aquellas iniciativas nuevas que proponga el jefe como las que proponen sus compañeros colaboradores.					
14	Cultura abierta al fallo y al riesgo: Se apoyan las ideas e iniciativas de los empleados y se aprenden de los errores con espíritu de mejora y aprendizaje continuo.					
15	Desarrollo humano y profesional: Se construye una cultura innovadora actuando sobre el desarrollo de habilidades creativas, conocimiento y compromiso.					
16	Implementación: Se han presentado e implementado las ideas propuestas por los agentes sociales.					
17	Satisfacción: Se encuentra satisfecho con la comunicación dentro del emprendimiento.					
18	Iniciativas de innovación: Se han implementado en el emprendimiento iniciativas directamente relacionadas con la innovación.					
19	Estilos de liderazgo: El estilo de liderazgo ejercido es muy jerarquizado, las decisiones las toma solo el jefe y se utiliza la presión para conseguir los objetivos con un sistema muy rígido de disciplina y control.					
20	Flexibilidad orientada al cambio: Interioriza la necesidad de generar una posición cada vez más flexible y orientada al cambio, basada en la sistematización de la Innovación.					
21	Fomento de nuevas ideas: Se fomenta de forma continua y sistemáticamente, la generación y aplicación de las nuevas ideas.					
22	Sistematización: Los procesos del emprendimiento están organizados y estructurados en torno a la estructura					
23	Cultura de orientación al cliente: Toman en consideración opiniones, referencias, recomendaciones de los clientes; se prioriza su confianza y lealtad.					
24	Apoyo: Existe apoyo por parte del líder para llevar a cabo las estrategias y el cumplimiento de los objetivos.					
25	Grupos de interés: Tiene en cuenta las necesidades de los grupos para orientarlos a satisfacer sus expectativas y necesidades.					
26	Planificación concreta y realista: Se establecen planes operativos fijando objetivos y metas concretas, realistas, alcanzables y medibles.					

27	Planificación flexible: Cuando aparece una oportunidad, proyectos o cambios en el entorno los presupuestos y planes ya establecidos se pueden cambiar.					
28	Planificación continua: Realiza un seguimiento periódico de los planes operativos, se revisa regularmente su cumplimiento y se introduce las modificaciones necesarias en función de los cambios que se van produciendo.					
29	Planificación participativa: Se tiene en cuenta la información proveniente de los grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, competidores...) para realizar la planificación.					
30	Plan de comunicación: Se establece un plan de comunicación de la innovación en donde se plasme la forma en la que una empresa va a comunicarse con su público y cuándo.					
31	Oportunidad de financiación: Existe oportunidad de que se otorgue un financiamiento para el desarrollo de la innovación o mejora con facilidad					
32	Participación de los agentes sociales: Se implican en el proceso de comunicación de la innovación a personas que inciden en procesos internos y externos del emprendimiento.					
33	Prioridad a largo plazo: Hay mayor prioridad de los resultados a largo plazo en la creación de una cultura innovadora.					
34	Entorno cambiante: Al producir alteraciones en los planes u objetivos no se genera resistencia por parte de los empleados al cambio.					
35	Procesos de desarrollo: La estrategia ya puesta en marcha se apoya en acuerdos de colaboración con otros organismos de innovación, en el control y gestión de los proyectos, seguimiento de las ideas generadas, etc.					
36	Estructura flexible: Existe una estructura jerárquica flexible sin resistencia al cambio.					
37	Planificación eficiente: Realiza una estimación de los recursos necesarios (personas, tiempo y dinero) para ejecutar la estrategia de innovación y se planifica cómo va a obtener y financiar dichos recursos en caso de no disponer de ellos.					
38	Extensión: La estrategia de Innovación se extiende a toda la organización, productos, servicios, procesos de gestión, de negocio o de comercialización					
39	Seguridad: No existe miedo de comunicarle al líder y hacer pública una innovación.					
40	Flexibilidad al cambio cultural: Se contribuye a la creación del clima adecuado para que surjan las nuevas ideas y la innovación.					
41	Flexibilidad comunicativa: Existe flexibilidad en la comunicación y hay colaboración entre los equipos de diversas áreas.					

Fuente: Club excelencia en gestión y Cotec, (2006)

¡MUCHÍSIMAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 2. Indicadores de Confiabilidad y Validez del Instrumento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Flexibilidad orientada al cambio	143.9500	241.846	.515	.872
Herramientas de comunicación interna	143.9400	244.703	.410	.874
Cultura de orientación al cliente	143.6300	242.862	.467	.873
Apoyo	143.7300	246.563	.353	.875
Sistematización	143.7600	240.689	.592	.871
Fomento de nuevas ideas	143.7500	243.139	.463	.873
Flexibilidad ante el cambio cultural	143.7600	241.336	.538	.872
Iniciativas de innovación	143.4700	249.141	.320	.876
Extensión	143.8900	245.109	.385	.874
Grupos de interés	143.7100	246.652	.381	.875
Procesos de desarrollo	144.1100	254.018	.085	.880
Planificación eficiente	143.4200	249.014	.273	.876
Planificación flexible	143.7900	248.147	.331	.875
Planificación continua	143.8600	243.172	.500	.873
Planificación concreta y realista	143.7400	243.750	.513	.873
Planificación participativa	143.6700	243.031	.487	.873
Registros Históricos	144.0100	242.778	.388	.874
Planificación multidisciplinaria	144.0200	246.525	.322	.876
Compromiso con el cambio	143.8500	240.210	.552	.871
Comunicación eficaz	143.8000	243.677	.485	.873
Objetivos de innovación	143.8900	247.897	.332	.875
Oportunidad de financiación	144.2000	248.606	.203	.879
Entorno cambiante	144.2000	247.879	.239	.878
Partida presupuestaria	143.7600	246.730	.362	.875
Participación de los agentes sociales	143.9900	247.323	.325	.876

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Plan de comunicación	144.2200	265.931	-.254	.888
Extructura flexible	144.5200	263.666	-.178	.888
Seguridad	143.6600	253.843	.074	.881
Satisfacción	144.0600	240.481	.446	.873
Implementación	144.1400	245.677	.337	.875
Cultura abierta al fallo y al riesgo	144.2000	238.263	.691	.869
Cultura Comunicativa	144.1300	236.599	.677	.869
Cultura participativa y proactiva	144.1000	237.727	.637	.870
Cultura innovadora en los Valores, Misión y Visión	144.1600	239.772	.548	.871
Desarrollo humano y profesional	143.9800	244.060	.424	.874
Políticas de incentivos	143.9300	240.510	.531	.872
Políticas de comunicación	144.1400	245.273	.366	.875
Prioridad a largo plazo	143.7700	248.098	.407	.875
Estilos de liderazgo	143.7800	249.507	.356	.875
Responsabilidades claras	143.7100	246.248	.482	.873

Fuente de elaboración propia por Rstudio