



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**EL EFECTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y EN
LA INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES**

PRESENTA

M.A.E Angie Lorena Riaño Castillo

PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTORA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TUTOR

Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán

INTEGRANTES DEL COMITÉ TUTORAL

Dra. Elena Patricia Mojica Carrillo

Dra. Marina Ortiz de Abreu

Aguascalientes, Ags., 29 de agosto del 2022



CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL

M.F. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEON
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como **TUTOR** designado de la estudiante **ANGIE LORENA RIAÑO CASTILLO** con ID **279769** quien realizó la tesis titulada: **EL EFECTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y EN LA INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirla así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 16 de agosto de 2022.

Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán
Tutor de tesis

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19



M.F. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEON
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como **TUTOR** designado de la estudiante **ANGIE LORENA RIAÑO CASTILLO** con ID **279769** quien realizó la tesis titulada: **EL EFECTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y EN LA INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirla así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
“Se Lumen Proferre”
Aguascalientes, Ags., a 16 de agosto de 2022.



Dra. Elena Patricia Mojica Carrillo
Asesor de tesis

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19





**M.F. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEON
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

PRESENTE

Por medio del presente como **TUTOR** designado de la estudiante **ANGIE LORENA RIAÑO CASTILLO** con ID **279769** quien realizó la tesis titulada: **EL EFECTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y EN LA INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirla así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 16 de agosto de 2022.

Dra. Marina Ortiz Medina
Asesor de tesis

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19



Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa: 23/08/2022

NOMBRE: Angie Lorena Riaño Castillo ID 279769

PROGRAMA: Doctorado en Ciencias Administrativas LGAC (del posgrado): Innovación en Pymes

TIPO DE TRABAJO: () Tesis () Trabajo Práctico

TÍTULO: El efecto del liderazgo transformacional en el emprendimiento social y en la innovación de las empresas del Estado de Aguascalientes

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado):

El rol fundamental que jugó el liderazgo transformacional para lograr una respuesta rápida de los colaboradores en tiempos de pandemia y, además, realizar los ajustes necesarios en un período de tanta incertidumbre. La crisis puso de manifiesto la relevancia de lo social en las empresas donde no sólo se puede considerar la actividad económica del negocio y su rentabilidad, sino el entorno social y los problemas sociales externos al negocio.

INDICAR SI NO N.A. (NO APLICA) SEGÚN CORRESPONDA:

INDICAR	SI	NO	N.A. (NO APLICA)	SEGÚN CORRESPONDA:
<i>Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:</i>				
SI				El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado
SI				La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario
SI				Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado
SI				Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda
SI				Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área
SI				El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área
SI				Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país
SI				Generó transferencia del conocimiento o tecnológica
SI				Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)
<i>El egresado cumple con lo siguiente:</i>				
SI				Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia
SI				Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, predoctoral, etc)
SI				Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor
SI				Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario
SI				Coincide con el título y objetivo registrado
SI				Tiene congruencia con cuerpos académicos
SI				Tiene el CVU del Conacyt actualizado
SI				Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda)
<i>En caso de Tesis por artículos científicos publicados</i>				
				Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa
				El estudiante es el primer autor
				El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico
				En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.
				Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados
				La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado:

SI

No

FIRMAS

Elaboró:

* NOMBRE Y FIRMA DEL CONSEJERO SEGÚN LA LGAC DE ADSCRIPCIÓN:

Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO TÉCNICO:

Dr. Roberto González Acóll

* En caso de conflicto de intereses, firmará un revisor miembro del NAB de la LGAC correspondiente distinto al tutor o miembro del comité tutorial, designado por el Decano

Revisó:

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO:

Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán

Autorizó:

NOMBRE Y FIRMA DEL DECANO:

M.F. Virginia Guzmán Díaz de León

Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado

En cumplimiento con el Art. 105C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico: ... Cuidar la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 105F las funciones del Secretario Técnico, llevar el seguimiento de los alumnos.

Impact of Social Innovation on Innovation and Business Growth in Mexico

Angie-Lorena Riaño-Castillo¹, Gonzalo Maldonado Guzman², Ruben Michael Rodriguez González¹, Sandra Yesenia Pinzón Castro^{1,3}

¹ Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México

² Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México

³ Centro de Ciencias Económico Administrativas, Decana del Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México

Correspondence: Angie-Lorena Riaño-Castillo, Centro de Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México.

Received: March 26, 2021

Accepted: April 28, 2021

Online Published: May 12, 2021

doi:10.5539/ibr.v14n6p59

URL: <https://doi.org/10.5539/ibr.v14n6p59>

Abstract

The development of social innovation activities is a relatively recent topic in the innovation literature, and is increasingly gaining the attention of researchers, academics, and industry professionals. However, little has been written about the relationship between social innovation, service innovation activities and the level of growth of service companies, so this research aims to fill this gap in the literature to through an extensive review of the literature. Likewise, a self-administered questionnaire was distributed to a sample of 300 service companies in Mexico, analyzing the data set through confirmatory factor analysis and structural equation models.

Keywords: social innovation, service innovation, growth, service companies

1. Introduction

In the scientific literature in the field of innovation, various researchers, academics, and industry professionals have considered innovation activities as one of the most critical and most relevant factors in business studies (Afriyie, Du, & Abdul-Azzis, 2019). This type of activity is fundamental not only to overcome the financial and economic crisis, but also to promote the growth and productivity of any type of organization. (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2005, 2009, 2010). Innovation is generally considered as a necessary activity and a continuous process in the sector of the global economy that offers public services from the redistribution and provision of health care to education, generating companies with access to information and new markets. (OECD, 2005; Vanderhoven, Steiner, Teasdale, & Calò, 2020).

The Sustainable Development Goals (SDGs) in the 2030 Agenda point out the importance of innovation, and even more so grounded in a social sphere, because it faces the various challenges to accelerate progress and contribute to ending poverty and poverty. hunger; guarantee inclusive health and education; achieve gender equality, sustainability, and climate action; support action and innovation at the local level (Aksoy, Alkire (n & Nasr), Choi, Kim, & Zhang, 2019; Naciones Unidas, 2020a). Similarly, the 2030 Agenda indicates that innovation is a requirement of "transformation of the financial, economic and political systems that govern our societies today to guarantee the human rights of all" (United Nations, 2020b, p. 2). For this reason, not only the collaboration of the government is required, but also the participation of the companies that attribute the main activities of production and consumption of products and services. (Aksoy *et al.*, 2019).

In addition, companies that offer services and that are in permanent interaction with modern society, have a main role to face these challenges, promote and successfully implement the SDGs through social innovation. (Aksoy *et al.*, 2019) that in the face of a "financial and economic crisis, it makes creativity and innovation in general, and social innovation in particular, even more important to promote sustainable growth, guarantee employment and increase competitiveness" (OECD, 2010, p. 195). That is why there is a growing interest by the government, foundations, researchers, and academics from around the world in deepening the topic of social innovation, due

Agradecimientos

A Dios, a mi querido esposo Luis Antonio Hernández y familia, por ser mi aliento, ancla, motivación y testimonio ferviente de todos los esfuerzos realizados. A mi comité de tesis el Dr. Gonzalo Maldonado, la Dra. Marina Ortiz y la Dra. Patricia Mojica por el conocimiento compartido y la disponibilidad de apoyo constante en cada una de las metas planteadas durante esta trayectoria. A la Dra. Elsa Rodríguez quién ha sido mi guía, amiga y mentora como investigadora.



Dedicatorias

Dios, mi querido esposo,
padres, hermanas y
sobrinos.



Tabla de Contenido

Capítulo I

Planteamiento del Problema6

1.1 Introducción.....7

1.2 Planteamiento del Problema.....11

1.3 Preguntas de Investigación.....16

 1.3.1 Pregunta General de Investigación.....16

 1.3.2 Preguntas Específicas de Investigación16

1.4 Objetivos de Investigación16

 1.4.1 Objetivo General16

 1.4.2 Objetivos Específicos.....17

1.5 Justificación.....17

1.6 Hipótesis.....20

 1.6.1 Hipótesis General.....20

 1.6.2 Hipótesis Específicas20

Capítulo II

Marco Teórico21

2.1 Introducción22

2.2 Liderazgo Transformacional.....26

 2.2.1 Conceptualización26

 2.2.2 Características y Comportamientos del Liderazgo Transformacional ...29

 2.2.3 Modelo del Liderazgo Transformacional32

 2.2.4 Relación de Liderazgo Transformacional en el Emprendimiento Social37

 2.2.5 Relación de Liderazgo Transformacional en la Innovación41

2.3 Emprendimiento Social.....53

 2.3.1 Conceptualización53

 2.3.2 Características del Emprendimiento Social.....60

 2.3.3 Modelo del Emprendimiento Social64

 2.3.4 Contribución del Emprendimiento social67

 2.3.5 Creación de Valor en el Emprendimiento Social.....69

2.3.5.1 Generación de Valor Económico.70

2.3.5.2 Generación de Valor Social.....71

2.3.5.3 Relación entre Valor Social y Valor Económico.72

2.3.6 Teoría del Valor Compartido74

2.3.7 Emprendimiento Social en Organizaciones con y sin Ánimo de Lucro .79

2.3.8 Relación del Emprendimiento Social en la Innovación85

2.4 Innovación.....89

2.4.1 Conceptualización89

2.4.2 Tipos de Innovación92

2.4.2.1 Innovación en Producto.....92

2.4.2.2 Innovación en Proceso.....93

2.4.2.3 Innovación en Marketing.94

2.4.2.4 Innovación en Gestión.....94

2.4.3 La Innovación en las Empresas Mexicanas96

2.5 Escalas de medición..... 100

2.5.1 Escala de Liderazgo Transformacional 101

2.5.2 Escala de Emprendimiento Social 103

2.5.3 Escala de Innovación 104

Capítulo III

Planteamiento de Hipótesis..... 109

3.1 Modelo conceptual del Liderazgo Transformacional 110

3.2 Modelo conceptual de Emprendimiento Social..... 111

3.3 Modelo conceptual de Innovación..... 112

3.4 Relación entre Liderazgo Transformacional en el Emprendimiento Social.... 113

3.5 Relación entre Liderazgo Transformacional en la Innovación..... 115

3.6 Relación entre Emprendimiento Social e Innovación 117

3.7 Modelo Teórico de Investigación..... 119

Capítulo IV

Metodología 121

4.1 Contexto de la Investigación 122

4.2 Población y objeto de estudio..... 124

4.3 Selección de la Muestra	128
4.4 Fiabilidad de las Escalas.....	132
4.4.1 Coeficiente Alpha de Cronbach.....	133
4.4.2 Índice de Fiabilidad Compuesta.....	135
4.4.3 Índice de la Varianza Extraída.....	135
4.5 Análisis de Validez.....	139
4.5.1 Validez contenido.....	140
4.5.2 Validez convergente.....	141
4.5.3 Validez discriminante	141
4.5.3.1 Criterio de Cargas cruzadas.....	143
4.5.3.2 Criterio de Fornell-Larcker.....	146
4.5.3.3 Criterio de Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).	147
4.5.4 Validez nomológica	147
4.6 Modelo de Ecuaciones Estructurales con mínimos cuadrados parciales PLS-SEM.....	148
4.6.1 Características del modelo PLS-SEM	149
4.6.2 Bootstrapping	150
4.7 Análisis del modelo PLS-SEM.....	150
Capítulo V	
Discusión y Resultados	160
5.1 Ecuaciones Estructurales SEM.....	161
5.2 Resultados de las hipótesis.....	162
5.3 Discusión de las hipótesis	163
Capítulo VI	
Conclusiones, Limitaciones y Recomendaciones.....	170
6.1 Conclusiones Teóricas	171
6.2 Conclusiones Empíricas	172
6.3 Limitaciones.....	174
6.4 Recomendaciones	174
Capítulo VII	

Referencias	176
Anexos	204
Anexo 1: Instrumento de medición.....	205
BLOQUE I: DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	205
BLOQUE II: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	206
BLOQUE III: EMPRENDIMIENTO SOCIAL	206
BLOQUE IV: ACTIVIDAD INNOVADORA	207



Índice de tablas

Tabla 1 Evolución en la conceptualización del Liderazgo Transformacional28

Tabla 2 Comparación de atributos de comportamiento en Teorías de Liderazgo Carismático31

Tabla 3 Estudios empiricos: Relación del Liderazgo Transformacional con la Innovación.....44

Tabla 4 Evolución en la conceptualización de Emprendimiento Social según los Organismos Internacionales.....55

Tabla 5 Evolución en la conceptualización de Emprendimiento Social según la Investigación Teórica y Empírica.....56

Tabla 6 Evolución de las características del Emprendimiento Social62

Tabla 7 Características únicas y comunes de Emprendedores con Ánimo de Lucro y Emprendedores Sociales.....63

Tabla 8 Resultados Empresariales y Sociales del Valor Compartido.....78

Tabla 9 Evolucion en la conceptualización de Innovación91

Tabla 10 Escalas de medición para las variables de Investigación 100

Tabla 11 Escala de Liderazgo Transformacional 102

Tabla 12 Escala de Emprendimiento Social 104

Tabla 13 Escala de Innovación 106

Tabla 14 Ficha técnica de Tesis Doctoral..... 123

Tabla 15 Ficha resumen de cada instrumento 123

Tabla 16 Estratificación de las empresas según tamaño..... 124

Tabla 17 Criterios recomendados por la Unión Europea y la OECD para fines legales y administrativos..... 125

Tabla 18 Tamaño de muestra sugerido para el análisis con PLS-SEM 130

Tabla 19 Datos demográficos de la empresa 131

Tabla 20 Datos demográficos de los gerentes 132

Tabla 21 Valores aceptables de Alpha de Cronbach 134

Tabla 22 Criterios para el Índice de Fiabilidad 136

Tabla 23 Análisis de Fiabilidad del Liderazgo Transformacional 137

Tabla 24 Análisis de Fiabilidad del Emprendimiento Social..... 137

Tabla 25 Análisis de Fiabilidad de la Inovación..... 138

Tabla 26 Indicadores de ajuste para validez de contenido 140

Tabla 27 Validez discriminante de cargas cruzadas 144

Tabla 28 Validez discriminante de Fornell-Larcker 146

Tabla 29 Validez discriminante de Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) 147

Tabla 30 Coeficiente path para Liderazgo Transformacional..... 157

Tabla 31 Coeficiente path para Emprendimiento Social 157

Tabla 32 Coeficiente path para Innovación 158

Tabla 33 Coeficiente de determinación R2..... 159

Tabla 34 Tamaño del Efecto f^2 159

Tabla 35 Coeficiente path de los métodos multivariantes..... 162

Tabla 36 Coeficientes path del modelo estructural 163



Índice de Figuras

Figura 1 Modelo teórico20

Figura 2 Modelos de Emprendimiento Social.....65

Figura 3 Definición de Valor Social72

Figura 4 Modelo Teórico de Liderazgo Transformacional 110

Figura 5 Modelo Teórico de Emprendimiento Social 111

Figura 6 Modelo Teórico de Innovación 112

Figura 7 Modelo Teórico de Investigación “Relación de Liderazgo Transformacional en el Emprendimiento Social” 114

Figura 8 Modelo Teórico de Investigación “Relación de Liderazgo Transformacional en la Innovación” 116

Figura 9 Modelo Teórico de Investigación “Relación de Emprendimiento Social e Innovación” 118

Figura 10 Modelo Teórico de Investigación 120

Figura 11 Establecimientos, personal ocupado y valor agregado según tamaño de los establecimientos..... 126

Figura 12 Participación de las actividades económicas en el valor agregado 127

Figura 13 Actividades industriales según el valor agregado en México, 2019..... 128

Figura 14 Nomograma completo del modelo de estudio ajustado 152

Figura 15 Nomograma, Algoritmo PLS, Liderazgo Transformacional 153

Figura 16 Nomograma, Algoritmo PLS, Emprendimiento Social..... 154

Figura 17 Nomograma, Algoritmo PLS, Innovación..... 155

Resumen

El liderazgo transformacional es un tema de creciente importancia en el ámbito de estudio y ha tomado un papel relevante en el contexto organizacional, ya que, contribuye en generar emprendimiento social, el cual, está ganando importancia como línea de investigación académica por el impacto positivo en la sociedad, por abordar los desafíos sociales y responder a ellos, cuando el mercado y el sector público no lo hacen. **Metodología:** investigación empírica, correlacional/causal, con corte transversal, no experimental, bajo un enfoque cuantitativo. Se empleó una escala de Likert de 5 puntos para un total de 64 ítems y se analizó la información con uso del Software Estadístico SmartPLS v.3.3 con un total de 200 encuestas recopiladas. **Resultados:** el liderazgo transformacional tiene una relación fuerte - moderada y tiene efectos positivos significativos en el emprendimiento social de las empresas manufactureras, pero sobre la innovación no tiene ningún efecto. **Conclusiones:** el liderazgo transformacional es particularmente indicado si la gerencia se esfuerza en promover el emprendimiento social y las actividades innovadoras en la organización.

Palabras claves: Liderazgo Transformacional, Emprendimiento Social, Innovación, Innovación Social, Empresas manufactureras.

Abstract

Transformational leadership is a subject of increasing importance in the field of study and has taken on a relevant role in the organizational context, since it contributes to generating social entrepreneurship, which is gaining importance as a line of academic research due to the positive impact on society, for tackling and responding to social challenges, when the market and the public sector do not. **Methodology:** empirical, correlational/causal research, cross-sectional, non-experimental, under a quantitative approach. A 5-point Likert scale was used for a total of 64 items and the information was analyzed using the SmartPLS v.3.3 Statistical Software with a total of 200 surveys collected. **Results:** transformational leadership has a strong - moderate relationship and has significant effects on the social entrepreneurship of manufacturing companies, but on innovation, it has no effect. **Conclusions:** transformational leadership is especially indicated if management strives to promote social entrepreneurship and innovative activities in the organization.

Keywords: Transformational Leadership, Social Entrepreneurship, Innovation, Social Innovation, Manufacturing companies.



**UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE AGUASCALIENTES**

**Capítulo I
Planteamiento del Problema**

En este capítulo el lector encontrará una introducción general sobre el tema que aborda el presente estudio. Se desarrolla el planteamiento del problema a investigar, la justificación que señala la relevancia que tiene el estudio, como también se determina el objetivo general y los específicos que servirán de guía para desarrollar el mismo. Por otro lado, se presenta el modelo teórico que se propone, en el que se detallan las relaciones planteadas y las posibles hipótesis que surgen para iniciar el estudio.

1.1 Introducción

Los grandes cambios que ha traído la economía globalizada durante los últimos años han generado la necesidad de crear líderes con enfoques innovadores y empresariales, que se deriva de una comprensión profunda del constante crecimiento y complejidad de las organizaciones (Ordoñez et al., 2017; Wiltshire et al., 2018). La globalización, requiere de la adaptación de las empresas para sobrevivir, incluso se ha centrado la atención en las organizaciones que combinan su sostenibilidad financiera con el propósito social, siendo esta una característica definitoria del emprendimiento social (Doherty et al., 2014).

El liderazgo transformacional es un tema de creciente importancia en el ámbito de estudio y ha tomado papel relevante en el contexto organizacional (Pedraja-Rejas et al., 2008; Tyssen et al., 2013). Este, es una fuerza impulsora para el éxito de las organizaciones en el futuro (Özer y Tinaztepe, 2014) y uno de los más adecuados para orientar las organizaciones e impulsarlas hacia esos procesos de cambio e innovación que nos exige la globalización (Hermosilla et al., 2016; Ordoñez et al., 2017). Cambios que ha sufrido el mercado y la fuerza laboral durante las últimas dos décadas, lo que ha generado la necesidad de que los líderes se vuelvan más transformadores (Bass, 1999) y así pueda mover al seguidor más allá de sus propios intereses (Bass, 1999), a través del carisma o influencia idealizada, inspiración, motivación, estimulación intelectual y consideración individualizada (características contempladas en la Teoría de Rango Completo) (Bass, 1999; Felicio et al., 2013; Cruz et al., 2015).

Estas características contribuyen a que exista una mayor innovación en la organización (García et al., 2012), una visión creativa persistente y sensible, y una mayor

responsabilidad y compromiso con objetivos desafiantes para los seguidores (García et al., 2007), lo que trasciende del interés personal al bien de la organización (Cruz et al., 2015), aumentando la conciencia del interés colectivo entre los miembros de la organización para alcanzar los objetivos en grupo (García et al., 2012) y alentar la creatividad de los empleados (Bass, 1999; García et al., 2012; Yildiz et al., 2014); lo que es esencial para construir organizaciones sostenibles que generen riqueza de manera consciente y contribuyan al bienestar de sus empleados (Bhutiani et al., 2012).

Además, el líder transformacional establece una conexión emocional con los seguidores (García et al., 2012), transmitiendo una visión clara e innovativa y compromiso, obteniendo así respeto, confianza y motivación por parte de estos (Bass y Avolio, 1994; Khan et al., 2014; Özer y Tinaztepe, 2014), lo que genera que se involucren más allá de la tarea de rutina y de sus propias expectativas; exista reconocimiento, desarrollo de habilidades en la toma de decisiones y proactividad; y fomenten efectividad organizacional (Pedraja-Rejas et al., 2008; Cruz et al., 2015; Hermosilla et al., 2016) y mejores resultados organizativos (García et al., 2007), creando así nuevos líderes (Cruz., 2015).

El líder transformacional tiene una alta relación con la innovación debido a que introduce nuevas ideas en la organización, establece metas específicas y anima al desarrollo de iniciativas innovadoras procedentes de los demás miembros de la organización (García et al., 2012), siendo una clave determinante para que las organizaciones adopten la innovación con éxito (García et al., 2012; Carreiro y Oliveira, 2019), tenga equipos de alto rendimiento (Bass, 1999), personal con mayor productividad y un mayor número de innovaciones respaldadas por la alta gerencia (Yildiz et al., 2014), lo que es crucial para la supervivencia y el desarrollo económico de las empresas (Matzler et al., 2008).

De esta manera, la innovación es una pieza importante para el desarrollo económico y el crecimiento de la productividad (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2009) y es una base importante para desarrollar soluciones a los desafíos económicos y sociales (OECD, 2010). Schumpeter (1934, como se citó en OECD, 2010) afirma que el desarrollo económico está movido por la innovación, la cual la

define como “la aplicación comercial o industrial de algo nuevo: un nuevo producto, proceso o método de producción; un nuevo mercado o fuente de suministro; una nueva forma de organización comercial o financiera” (p. 32) y la OECD (2005), explica que la innovación implica implementar productos, procesos y métodos de comercialización nuevos o significativamente mejorados, desarrollados dentro y fuera de la organización.

Agregado a lo anterior, la innovación según la literatura puede ser radical representada por importantes cambios aplicados en la tecnología que implican el descubrimiento de nuevos conocimientos (Nguyen, 2018), cambiando incluso las costumbres o el modo de la vida de la sociedad (Urbano y Toledano, 2008); e incremental, contemplada para fines de este estudio, representado por cambios menores en los productos, servicios existentes o en algún elemento que abarca en la cadena de producción y distribución (Urbano y Toledano, 2008; OECD, 2010; Nguyen, 2018), lo que contribuye a lograr crecimiento y adaptación económica en la mayor parte de las empresas (OECD, 2010). La innovación en productos, procesos y en gestión impacta de manera positiva al crecimiento del empleo, las ventas y utilidades de la empresa (García et al., 2016).

De modo que, la innovación es un componente clave para el éxito de la empresa y un factor importante en el rendimiento de la misma ya que incrementan el crecimiento y desempeño empresarial (Yang, 2008; Hoq, 2009; García et al., 2016); es así como, las empresas que resisten a la innovación se enfrentan a un bajo rendimiento o disolución de la misma (Hoq, 2009; Gërguri-Rashiti et al., 2015). Es por esto, que los gerentes idean soluciones a los problemas y desafíos comerciales que proporcionan la base para la supervivencia y el éxito de la empresa en el futuro, estimula el desarrollo económico a nivel local, regional, nacional e internacional (Hoq, 2009; Croitoru, 2012).

Ahora bien, las empresas necesitan adaptar sus productos y servicios a nuevas oportunidades y amenazas, así los ingresos podrían incrementar (Matzler et al., 2008) y con un liderazgo transformacional mejorar significativamente el nivel de desempeño financiero, productividad y el compromiso del grupo al mejorar la autoeficacia y la cohesión de los empleados (Bhutiani et al., 2012; Strukan et al., 2017), siendo así, una fuerza impulsora para el éxito de las empresas en el futuro y un rol importante en el crecimiento

de las empresas (Yang, 2008).

Del mismo modo, el liderazgo transformacional es un elemento clave en el emprendimiento social, ya que es esencial para construir organizaciones sostenibles que generen riqueza y contribuyan al bienestar de los empleados (Bhutiani et al., 2012), por lo tanto, es fundamental que los empresarios sean líderes eficaces (Urbano y Toledano, 2008; Felix et al, 2019) y que comprendan el rápido cambio de las complejidades del entorno global (Yang, 2008), desarrollando ambientes altamente innovadores (Bass, 1999; Reid et al., 2017), creando un valor económico o social (Bhutiani et al., 2012), usando tácticas empleadas para influir a otros en la consecución de objetivos y habilidades que requieren creatividad (Reid et al., 2017), generando prácticas de cambio continuo que infunden en la aceptación del cambio y haciendo que el comportamiento de la organización sea más fácil y efectivo (Felicio et al., 2013).

Aunado a lo anterior, el emprender en cualquiera de las manifestaciones posibles de la economía social es emprendimiento social (Sánchez et al., 2018), el cual es considerado como de vital importancia para el desarrollo económico y social (Guzmán y Trujillo, 2008) y para la Unión Europea como motor de cambio (Sánchez et al., 2018). Por ello, el emprendimiento social hoy en día, es fundamentalmente importante, debido a que los estados de bienestar y las necesidades sociales han ido cambiando, tomando así relevancia y diferencia del demás emprendimiento, ya que proporciona soluciones empresariales emprendedoras a los desafíos sociales y responde a ellos cuando el sector público y de mercado no lo hacen (OECD, 2010).

Por ende, este emprendimiento puede desarrollarse en cualquier ámbito, desde el sector privado con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro, hasta el sector público, ya que su finalidad es crear cambio social positivo, sin importar las estructuras o procesos a través de los cuales se lleva a cabo (Guzmán y Trujillo, 2008). De esta forma, Guzmán y Trujillo (2008) argumentan que es razonablemente ético que los gerentes entreguen algo de sus retornos para promover otros fines y que, en “países en vía de desarrollo la colaboración del sector privado en la solución de los problemas sociales es fundamental debido a la ineficiencia e incapacidad de las instituciones públicas y de los gobiernos para hacerlo por

sí solos” (p. 110).

De esta forma, los emprendedores sociales, deben “adquirir recursos y desarrollar capacidades para mantener una ventaja competitiva y crear así, un valor compartido” (Sinthupundaja et al., 2019, p. 2); asimismo, son los principales actores para la innovación ya que provocan el cambio en la economía y contribuyen a lograr que las empresas se mantengan competitivamente a nivel internacional (Schumpeter (1934) como se citó en Croitoru, 2012) para alcanzar beneficios sociales y económicos (Porter y Kramer, 2002). Por ello, la innovación y el emprendimiento son conceptos diferentes que favorecen a la economía y el desarrollo de la organización (Hitt y Ireland, 1987; Guzmán y Trujillo, 2008; Gërguri-Rashiti et al., 2015).

Finalmente, la investigación contribuirá principalmente al desarrollo teórico de liderazgo transformacional y emprendimiento social, como parte de los pilares esenciales en el desarrollo y crecimiento de economía del país. En primer lugar, se pretenderá analizar el cómo influye los rasgos del liderazgo transformación (carisma o influencia idealizada, inspiración, motivación, estimulación intelectual y consideración individualizada) en el emprendimiento social. En segundo lugar, se evidenciará el impacto del emprendimiento social en la creación de valor económico y social. En último lugar, se reflejará el impacto que genera el liderazgo transformacional en la innovación. El sujeto de investigación será las empresas del estado de Aguascalientes, inicialmente por el dinamismo que presentan, así como considerando que son empresas que generan en menor grado una innovación incremental.

1.2 Planteamiento del Problema

La globalización trae consigo un entorno de mercado de constante cambio y cada vez más competitivo. Las empresas ejercen una fuerte influencia en las economías de muchos países, ya que contribuyen en el crecimiento económico, empleo e innovación; son impulsores claves en la generación de trabajo, estabilidad social y bienestar económico del país (Aziz et al., 2013; Özer y Tinaztepe, 2014; López et al., 2015; OECD, 2019).

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2019) señala que las Micro,

Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) representan un 99.8% de todas las empresas (94.9% tamaño micro, 4.1% tamaño pequeño y 0.8% tamaño mediano), generando según la OECD (2019) alrededor del 60% de empleo y totalizando entre el 50% y el 60% del valor agregado en los países registrados en la organización. Estas, son clave para lograr el crecimiento económico sostenible deseado, son fundamentales para garantizar la economía y desarrollo de la sociedad ante los grandes cambios transformacionales traídos por la globalización, el envejecimiento y las problemáticas medioambientales. En este contexto, es importante capitalizar muchas de las pequeñas empresas, pero se requiere aumentar evidencia sólida sobre el emprendimiento de las PyMEs, para así contribuir en la implementación de políticas más efectivas.

Las PyMEs, desempeñan un papel fundamental en todas las economías del mundo (OECD, 2010), han sido un importante impulsor del crecimiento del empleo en los últimos años, incluso en sectores de alto crecimiento como las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC). Sin embargo, la economía en México ha venido desacelerando en los últimos años. El Fondo Monetario Internacional (FMI) señala que dentro de la economía de América Latina para el año 2020, Panamá estará posicionado como primer lugar con un PIB de 5.5% y México en los últimos 4 países de crecimiento con un PIB 1.3%, (Entrepreneur, 2019). Asimismo, la OECD (2019) resalta que México pasó del 2.3% en el 2017, al 2% en el 2018 y al 1.6% en el 2019, esperando una recuperación cerca del 2% para el 2020.

La afectación del crecimiento de la economía, trae consigo menos recursos para invertir en salud, educación, infraestructura y en políticas sociales para reducir la pobreza (Gurría, 2019); sumado a esto, la pandemia del COVID-19 y las medidas de contención adoptadas están sacudiendo las estructuras socioeconómicas a nivel global, lo cual es un factor demoledor en el tejido empresarial de América Latina y del Caribe, especialmente en el 99% de las MiPyMEs las cuales representan más de un 22% del PIB y un 61% del empleo. “Como consecuencia de la reducción en la demanda y las dificultades de abastecimiento de insumos entre otros problemas, las empresas están bajando sus niveles de producción y de empleo y tienen serios problemas de liquidez” (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2020, p. 6)

Ahora bien, los impactos negativos que trae consigo la pandemia se detallan en todas las actividades económicas, especialmente en sectores como turismo, restaurantes, economía creativa, servicios personales, textil y confecciones, automotriz, entre otros (BID, 2020). Las empresas están afrontando la emergencia sanitaria a través de la aplicación de protocolos de seguridad y sanidad laboral, el despliegue del teletrabajo, el uso de nuevas herramientas digitales, la flexibilización laboral y la reorganización de las jornadas. Sin embargo, existen obstáculos que limitan la difusión y el éxito de estas medidas. Las empresas mencionan la escasez y los altos precios de insumos críticos para la sanidad (alcohol, gel desinfectante, barbijos, etc.) así como la falta de dispositivos (principalmente computadoras), conectividad, acceso a software y las escasas competencias digitales de los empleados (BID, 2020).

Además de ello, a partir de todas las relaciones comerciales internacionales entre las PyMEs constituyen una oportunidad y un apoyo para su desarrollo económico, existen razones por las cuales estas no tienen mejores resultados, por ejemplo, el poco conocimiento sobre logística y costos, la ignorancia sobre los programas de apoyo gubernamental, el tamaño limitado de la empresa, el contexto rural o urbano, la rotación de personal, el desconocimiento de clientes externos, el crecimiento de los mercados, etc., ocasionan su desaparición y la pérdida de fuentes laborales (Robles et al., 2008). Asimismo, el acceso al financiamiento y la falta de personal adecuadamente calificado (científico y administrativo), son obstáculos claves para estas empresas, por esto, las políticas gubernamentales están creando enfoques efectivos, con la necesidad de mejorar las habilidades en los empresarios y así poder establecer PyMEs con éxito (OECD, 2010).

Un hecho real, es lo señalado por Maldonado et al. (2013) quienes refieren que 7 de cada 10 empresas que inician operaciones en México desaparecen en los primeros siete años de vida; Robles et al. (2008) concluyen que del 2000 al 2005 desaparecieron en el país más de once mil empresas dedicadas a la industria de transformación y se perdieron más de medio millón de fuentes laborales por falta de una política industrial eficaz. De esta forma, los factores externos son incontrolables, pero los factores internos pueden señalar mejores resultados con una eficaz gestión de los recursos humanos y un alto desempeño organizacional correspondiente a los dirigentes o directivos, quienes deben poseer rasgos

de liderazgo, principalmente en las PyMEs donde la gestión puede ser llevado a cabo de manera inadecuada.

Asimismo, los estudios empíricos realizados durante los últimos años marcan la necesidad de explorar cómo el liderazgo puede impulsar el desarrollo económico social, el empleo, la innovación y el valor social (Harrison et al., 2015; Dean y Ford, 2017; Felix et al., 2019); los mecanismo por los cuales los líderes influyen, desafían e inspiran a las personas a lograr los mejores resultados y el mejor desempeño, impactando no solo en la actividad empresarial total de un país, sino también en otros tipos de emprendimiento, como es el emprendimiento social (Felix et al., 2019). Al igual, es necesario realizar estudios que fundamente teóricamente argumentos planteados por Kolstad (2007), quién refiere que las gerencias de empresas privadas deben buscar el bienestar de la sociedad y desarrollar un emprendimiento social que complemente su actuar económico, representando en un comportamiento ético, que permita dar solución a los problemas sociales de los países en vías de desarrollo, como en este caso, México.

En otras palabras, las corporaciones que usan sus esfuerzos caritativos para mejorar su entorno competitivo logran alcanzar beneficios sociales y económicos. Beneficios sociales guiados por un emprendimiento social que aún es incierto, ya que no cuenta con un concepto que lo defina y carece de investigaciones empíricas y teóricas que lo soporten, es decir, no ha alcanzado la madurez suficiente como la tiene el liderazgo transformacional. Además, las empresas sociales son el lugar perfecto para practicar este tipo de liderazgo, por lo cual los investigadores del emprendimiento social pueden tomar prestadas metodologías e ideas de investigación comprobadas que el liderazgo transformacional pueda contribuir (Bhutiani et al., 2012).

Asimismo, las PyMEs en cualquier país en vías de desarrollo, como es el caso de México, tienen una fuerte presión por alcanzar un mayor nivel de competitividad y un incremento significativo en el rendimiento empresarial, lo que genera resultados negativos por el bajo nivel de calidad que tienen sus productos y servicios, la deficiente entrega de productos, el bajo nivel de ventas, el reducido número de clientes y el bajo porcentaje de mercado atendido (Maldonado et al., 2013). Por ello, la competitividad empresarial que se

vive hoy en día, se está volviendo cada vez más incierta, completa e impredecible, donde la innovación juega un rol crítico en el desempeño empresarial (López et al., 2015), se sabe poco sobre los impulsores de esta y el cómo funcionan para influir colectivamente en el desempeño (Hoq, 2009). Es necesario aumentar los estudios empíricos y teóricos orientados a las PyMEs en países de economía emergente (García et al., 2016).

Ahora bien, las PyMEs innovan, pero no lo suficiente como lo hacen las grandes empresas. Están en promedio menos involucradas con los procesos de innovación, debido a las barreras existentes de financiamiento, falta de personal adecuadamente calificado (OECD, 2010), tamaño para acceder a recursos estratégicos, tales como habilidades, finanzas y conocimiento. Asimismo, una cuarta parte de las PyMEs en Estados Unidos reportó que la falta de personal cualificado o de gerentes con experiencia representa uno de sus mayores retos (OECD, 2019). Sumado a esto, la OECD (2019) también afirma que a pesar de las constantes reformas políticas que realizan para la implementación de innovación sobre las PyMEs, algunas han comenzado a dar resultado, pero, la brecha en el nivel de vida respecto a otros países más ricos se ha venido reduciendo, afectado por bajos niveles de productividad, bajos niveles educativos y altos niveles de pobreza y desigualdad.

Finalmente, es pertinente que las PyMEs conozcan el posible impacto que genera el liderazgo transformacional y el emprendimiento social para mejorar su capacidad de innovación. De este modo, existe literatura actual que establece una relación directa entre algunos constructos como: liderazgo transformacional y emprendimiento social (Pedraja-Rejas et al., 2008; Reid et al., 2017; Muralidharan y Pathak, 2018), liderazgo transformación e innovación (Matzler et al., 2008; Yildiz et al., 2014; Van Hemmen et al., 2015) y, emprendimiento social e innovación (Yang, 2008; Gërguri-Rashiti et al., 2015). Sin embargo, se requiere realizar estudios empíricos que fortalezcan el estado del arte entre liderazgo transformacional y emprendimiento social, cómo, asimismo, la relación entre liderazgo transformacional, innovación y emprendimiento social (creación de valor social y valor económico), ya que no han sido estudiados de manera conjunta.

Por lo cual, la pregunta de investigación que se buscaría responder es: ¿Cuál es el

efecto del liderazgo transformacional en el emprendimiento social y en la innovación de las empresas del estado de Aguascalientes?

1.3 Preguntas de Investigación

Con base a la problemática descrita en la presente investigación se busca dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación, pues se considera que la explicación a estas preguntas permitirá la generación de un nuevo modelo empírico que proporcione elementos suficientes para determinar el cómo influye el liderazgo transformacional sobre los demás constructos, trayendo consigo el efecto sobre las propias empresas del estado de Aguascalientes.

1.3.1 *Pregunta General de Investigación*

¿Cuál es el efecto del liderazgo transformacional en el emprendimiento social y en la innovación de las empresas del estado de Aguascalientes?

1.3.2 *Preguntas Específicas de Investigación*

1. ¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional en el emprendimiento social de las empresas del estado de Aguascalientes?
2. ¿Cuál es el efecto del liderazgo transformacional en la innovación de las empresas del estado de Aguascalientes?
3. ¿Cuál es el efecto del emprendimiento social en la innovación de las empresas del estado de Aguascalientes?

1.4 Objetivos de Investigación

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, y según la revisión de la literatura científica analizada sobre esta temática, se planteará el siguiente objetivo general y objetivos específicos:

1.4.1 *Objetivo General*

Analizar el efecto del liderazgo transformacional en el emprendimiento social y en la innovación de las empresas del estado de Aguascalientes.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar la influencia del liderazgo transformacional en el emprendimiento social de las empresas del estado de Aguascalientes.
- Analizar el efecto del liderazgo transformacional en la innovación de las empresas del estado de Aguascalientes.
- Analizar el efecto del emprendimiento social en la innovación de las empresas del estado de Aguascalientes.

1.5 Justificación

El liderazgo es considerado como un componente central de los procesos empresariales y de innovación (Van Hemmen et al., 2015), y es una de las 4 habilidades principales de gestión empresarial para mejorar la productividad y desarrollar eficazmente las PyMEs (OECD, 2019), partiendo de que México sigue teniendo el PIB per cápita más bajo y los niveles de pobreza más altos de la OECD (OECD, 2010). Asimismo, se resalta el interés por parte de los principales organismos internacionales de investigar y profundizar en estos constructos, debido a que son la base del desarrollo y competitividad del país y, dentro de sus tendencias a investigar se encuentra liderazgo, emprendimiento e innovación.

De acuerdo con esto, The Institute of Leadership y Management (ILM, 2019) identifica a partir de investigaciones previas las tendencias actuales y emergentes en disciplinas como liderazgo y gestión, tópicos prioritarios que impulsan a una economía global altamente competitiva donde el talento es primordial y la diversidad de los empleados ofrece una ruta comprobada para aumentar la innovación y el desempeño organizacional. El estudio de género, la generación Y, las prácticas modernas de gestión y liderazgo, las actitudes de las organizaciones hacia el permiso parental, la administración de equipos virtuales a partir de liderazgo y la confianza son temas relevantes para futuras investigaciones.

En esa misma línea, resalta el interés Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE, 2019), quienes establecen que para el año 2020 la tendencia de investigación estaría a función de identificar: primero, los impulsores y la

dinámica del cambio cultural y la creación de confianza en las sociedades; y segundo, siendo no menos importante y encaminada un poco a lo que se pretende investigar, es la relación entre la cultura nacional, el liderazgo y las prácticas organizacionales con las prácticas específicas de recursos humanos, estrategias de los empleados, actitudes y desempeño.

Por otra parte, Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2019) en su informe del 2018-2019 refiere que una de las brechas de investigación existentes es: primero, comprender la diversidad y participación del emprendimiento, ya que los empresarios influyen en sus sociedades y cada economía tiene su propio perfil empresarial; segundo, identificar las prioridades de la economía ya que pueden ser propias para impulsar la innovación, reducir el desempleo, aumentar el comercio o diversificar las industrias; tercero, comprender cómo el medio ambiente influye en la calidad de emprendimiento, y más aún en el espíritu empresarial; y cuarto, fortalecer el conocimiento teórico y empírico en las 12 áreas que se creó estar relacionadas con los factores críticos para que el emprendimiento prospere, con relación al emprendimiento y su entorno.

Ahora bien, de acuerdo al Marketing Science Institute (MSI, 2018) ha establecido cinco prioridades para ser investigadas en el periodo del 2018 al 2020, sin embargo, para fines de estudio solo dos líneas prioritarias resaltan la necesidad de resolver esa brecha potencial en el estado del arte de innovación, en cuanto a la proliferación de información y el cómo las empresas ven a sus clientes, como a su vez, el hacer frente a los cambios ambientales rápidos y acelerados en la que las organizaciones deben responder ante esta y alinear rápidamente la estructura a los nuevos entornos. Por ello, las líneas serían:

Línea, 5.2., nivel 2. Organización externa.

- ¿cómo deberían las empresas realinearse para la innovación y una salida al mercado más rápido?
- ¿qué estructuras organizativas permiten el desarrollo de nuevas habilidades de marketing en nuevos entornos?

De acuerdo, con la OECD (2010), se necesitan nuevos enfoques para abordar los

principales problemas sociales que ha traído la globalización y que México ha estado resintiendo, especialmente cuando el mercado y el estado no pueden por su propia cuenta, regular y resolver todos los problemas. El emprendimiento social y la innovación, son herramientas importantes para abordar estos desafíos sociales, promoviendo un desarrollo económico y social sostenible para que, una vez que la economía se haya recuperado, los beneficios se puedan difundir ampliamente. Por otra parte, las Naciones Unidas (2018) establece 17 objetivos para el desarrollo sostenible de la nación, de los cuales, el liderazgo, el emprendimiento y la innovación, pueden apoyar a dar solución, siendo: el objetivo n°8 trabajo decente y crecimiento económico; n°9 industria, innovación e infraestructura; n°10 reducción de las desigualdades y n°11 ciudades y comunidades sostenibles.

En conclusión, la justificación del presente trabajo de investigación se basa en:

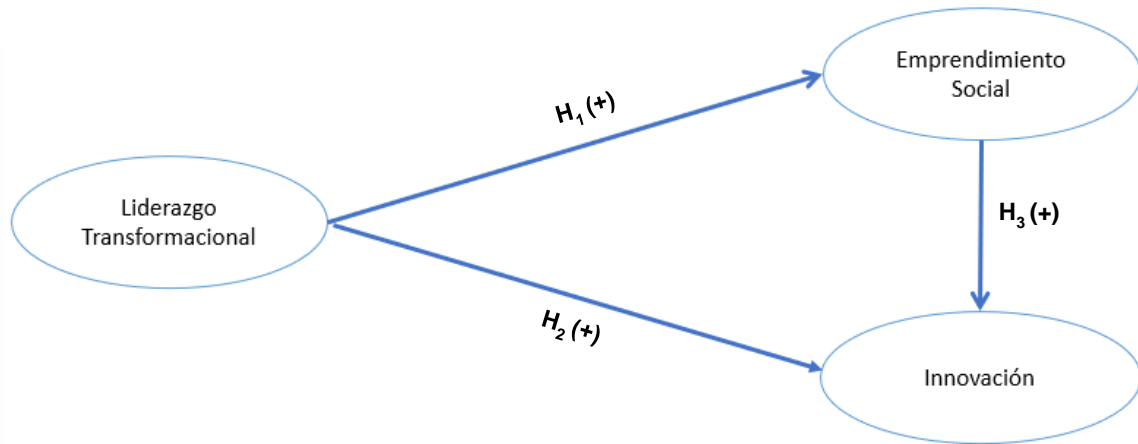
- El punto de vista teórico, el estudio es relevante ya que aporta profundidad de conocimiento en las variables propuestas.
- El punto de vista empírico, se generará evidencia, sobre el impacto que tiene el liderazgo transformacional en el emprendimiento social y en la innovación de las Empresas del estado de Aguascalientes.
- El estudio será útil en la toma de decisiones debido a que el gerente tomará los resultados como punto de referencia.
- La información podrá ser empleada por las organizaciones gubernamentales con respecto al impacto que genera el liderazgo transformacional en el emprendimiento social en las Empresas del Estado de Aguascalientes, fortaleciendo así la economía del país y brindando una posible solución a los problemas sociales del estado.

1.6 Hipótesis

Las hipótesis que surgen para el desarrollo del presente estudio empírico, se establecerán a partir del siguiente modelo teórico:

Figura 1

Modelo Teórico.



Fuente. Elaboración propia

1.6.1 Hipótesis General

El liderazgo transformacional tiene un efecto positivo y significativo en el emprendimiento social y en la innovación de las Empresas de Aguascalientes.

1.6.2 Hipótesis Específicas

H₁ A mayor liderazgo transformacional mejor emprendimiento social de las Empresas del estado de Aguascalientes.

H₂ A mayor liderazgo transformacional mejor innovación de las Empresas del estado de Aguascalientes.

H₃ A mayor emprendimiento social mejor innovación de las Empresas del estado de Aguascalientes.



**UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE AGUASCALIENTES**

**Capítulo II
Marco Teórico**

2.1 Introducción

La globalización de los mercados, la carrera por desarrollar nuevas tecnologías y el aumento de la competitividad, ha cambiado la forma en cómo las organizaciones funcionan y responden, subrayando la importancia de desarrollar una fuerza laboral que no solo responda ante este cambio, sino que promueva este para continuar siendo competitivo (Avolio et al., 1991; Dionne et al., 2004; Coker et al., 2017; Odetunde y Ufodiama, 2017; Mokhber et al., 2018). Por lo tanto, el emprendimiento es una ventaja competitiva y tecnológica en todo tipo de empresas orientadas hacia el liderazgo (Gupta et al., 2004), ya que este debe actuar como agente de cambio, para lograr tener éxito en la nueva economía global (Avolio et al., 1991; Gupta et al., 2004).

El liderazgo transformacional es uno de los más adecuados para guiar las organizaciones hacia el cambio y la innovación (Hermosilla et al., 2016). Los cambios en el mercado y la fuerza laboral durante las últimas dos décadas han dado como resultado la necesidad de que los líderes sean más transformadores y menos transaccionales, para así, continuar siendo más efectivos. De igual manera, el liderazgo transformacional puede ser aplicado en cualquier equipo y organización, debido a que los equipos se preocupan unos por otros, se inspiran, se estimulan intelectualmente y se identifican con los objetivos del equipo, siendo así, equipos de alto rendimiento (Bass, 1999), lo que genera un impacto positivo en cualquier cultura y organización, ya que el líder tiene metas que trascienden de sus propios intereses y trabaja hacia el bien común de sus seguidores (Burns, 1978).

Asimismo, este liderazgo se encuentra presente en cualquier nivel jerárquico de la organización y puede exhibirse en toda la comunidad (Avolio et al., 1991; Bass, 1997). A medida que exista equipos transformacionales, puede desarrollarse otro más transformador (Bass, 1997). La presencia de este tipo de liderazgo tiene más probabilidad de ser visto como líderes satisfactorios y efectivos (Bass, 1990). Bass (1997) señala que el “nuevo liderazgo agrega el papel de liderazgo transformador en la ampliación y elevación de la motivación, comprensión, madurez y sentido de autoestima de los seguidores” (p. 130). Además, argumenta que para el siglo XXI, se requiere más líderes transformacionales con visión, habilitación y empoderamiento del mismo, yendo más allá, de la relación de

intercambio, castigo – recompensa (Messersmith y Chang, 2017).

De igual modo, en 1999 se identificó la necesidad de que este liderazgo transformador marche conjuntamente con los cambios existentes en la política, capacitación, desarrollo y organización, para así lograr confianza en el estar dispuesto a identificarse como empleado con la organización e internacionalización de sus valores (Bass, 1990; Bass, 1999; Messersmith y Chang, 2017; Felix et al., 2019). Asimismo, existe evidencia que señala que esos cambios requieren de la contribución de este tipo de liderazgo sobre la innovación y la mejora de la calidad (Bass, 1999); partiendo de que la innovación hoy en día, se considera como uno de los factores más críticos de los estudios empresariales (Afriyie et al., 2019) y es fundamental para el crecimiento de la producción y la productividad (OECD, 2005, 2009) y para aumentar el desempeño y la competencia central que las organizaciones (Odetunde y Ufodiama, 2017).

Por consiguiente, la innovación es un proceso continuo que está presente en cualquier sector de la economía global (incluyendo servicios públicos como salud y educación) y a medida que esta se desarrolla, la globalización genera en las empresas accesos a la información y a nuevos mercados, “el proceso de innovación hace otro tanto” (OECD, 2005, p. 16). Por ende, en tiempos de crisis económica y ante esta globalización, la innovación y el emprendimiento social, ofrece oportunidades para mejorar las condiciones de vida y hacer frente a los nuevos desafíos sociales, aún más aquellos que no se han cumplido con éxito (OECD, 2009, 2010).

En esta perspectiva, el gobierno, las organizaciones sin fines y con fines de lucro, han estado haciendo esfuerzos significativos para resolver los problemas sociales como son las crisis fiscales, los cambios demográficos, el desempleo, la falta de educación, las desigualdades sociales y la pobreza extrema; pero aún sigue siendo esfuerzos insuficientes. Por ello, ha surgido una variedad de empresas sociales y emprendedores sociales, que buscan resolver tales problemas y asegurar la “sostenibilidad de la sociedad” (Son et al., 2018; Khan y Khan, 2019). Además, la mayoría de los académicos e investigadores apoyan la noción de que el emprendimiento está tomando un factor crucial en el bienestar y desarrollo de las sociedades, a partir de prácticas basadas en factores de

eficiencia e innovación, que generan resultados como: tasas de desempleo más bajas y cambios estructurales acelerados en la economía, lo que promueve una productividad mejorada y una competitividad económica saludable (Abu-Saifan, 2012).

Asimismo, ante el aumento de la competencia, los territorios deben ser más fuertes en innovación (tecnológica y social) y en emprendimiento tanto "comercial (negocios con fines de lucro que persiguen como valor económico objetivo primario y su apropiación) y social (principalmente con el objetivo de abordar y satisfacer necesidades sociales insatisfechas para crear valor social)" (OECD, 2010, p.186). Ya que, para sobrevivir ante el turbulento entorno empresarial, los empleados "intentan cambiar ciertos aspectos de su trabajo o sus productos de trabajo para obtener algunos beneficios" como son: la mejora en los productos, las rutinas de producción, la entrega de servicios, el rendimiento laboral, "el desarrollo de nuevos mercados para cumplir con los objetivos organizacionales y la ventaja competitiva" (Odetunde y Ufodiama, 2017, p. 326). Sumado a esto, un liderazgo con comportamiento adaptativo, como es el liderazgo transformacional, puede reestructurar y transformar con éxito sus organizaciones (Jung et al., 2008).

En este sentido, en los últimos años, los problemas sociales, ambientales y económicos han sido causados cada vez más por las empresas, ya que estas prosperan a expensas de la comunidad en general. Es cierto, que gran parte de este problema radica en los enfoques anticuados en las que permanecen las empresas para la creación de valor, sin importar que estos han sido modificados durante las últimas décadas. Sin duda, "continúan viendo la creación de valor de manera limitada, optimizando el desempeño financiero a corto plazo en una burbuja, mientras se pierden las necesidades más importantes del cliente e ignoran las influencias más amplias que determinan su éxito a largo plazo" (Porter y Kramer, 2011, p. 4).

Sin embargo, las empresas durante décadas con su campo de visión estrecho, concentradas a las estrategias de tener éxito, de crear una propuesta de valor distinta, de obtener una ventaja competitiva en la creación, producción, venta, entrega y soporte de sus productos, "han pasado por alto las oportunidades para satisfacer las necesidades sociales fundamentales y han entendido mal cómo los daños y las debilidades sociales

afectan las cadenas de valor” (Porter y Kramer, 2011, p.7).

Por lo tanto, las empresas son importantes tanto para los líderes como para los empresarios (Felix et al., 2019), por ello, es necesario que los líderes y gerentes desarrollen nuevas habilidades y conocimientos, como una apreciación mucho más profunda de las necesidades de la sociedad, una mayor comprensión de las verdaderas bases de productividad de la empresa y la capacidad de colaborar a través de los límites de beneficios y no beneficios, a través de la creación de un valor compartido, que beneficia la economía, sociedad y el medioambiente de una nación, de un país (Porter y Kramer, 2011). De esta manera, existen cuatro principios para que una empresa logre la excelencia, de los cuales tres de estos son contemplados dentro de la investigación: liderazgo, innovación, autonomía y emprendimiento, productividad a través de las personas (Hitt y Ireland, 1987).

Es así como, a pesar de toda la investigación existente sobre la teoría de liderazgo transformacional, aún la transformación de los seguidores sigue siendo uno de los elementos más críticos y menos estudiados (Siangchokyoo et al., 2020), partiendo de lo referido por Burns (1978) el “alcance del cambio real en los seguidores debe ser investigado, no asumido” (p. 440), ya que la transformación de estos representa una base conceptual indispensable en esta teoría (Siangchokyoo et al., 2020). Asimismo, a pesar de la relación empírica y teórica existente entre liderazgo transformacional e innovación de procesos, productos o gestión, no existe un estudio que las evalúe en conjunto, junto con emprendimiento social.

Por lo tanto, el presente capítulo está estructurado de la siguiente manera: en la primera parte, se contemplará una revisión de la literatura de cada una de las variables, sumergiendo desde el mismo contenido, la justificación y relevancia de ser estudiado este modelo de investigación; y, segundo, se hace un análisis a partir de la evidencia teórica y empírica de la relación de cada una de las variables, como soporte de la formulación de las diferentes hipótesis.

2.2 Liderazgo Transformacional

Este subcapítulo se estructura en cinco apartados. En el primero, se explica el concepto del liderazgo transformacional, considerando la trascendencia de esta teoría durante los últimos 40 años; en el segundo, se expone las principales características de este tipo de liderazgo; en el tercero, se explica los 4 componentes que hacen parte de esta teoría; y, en los dos últimos, se da a conocer las relaciones existentes empírica y teóricamente del liderazgo transformacional con innovación y con emprendimiento social.

2.2.1 Conceptualización

La teoría de liderazgo transformacional fue derivada por Burns (1978) siendo utilizada para contexto políticos. Bass (1985) la elabora e introduce en la psicología industrial (House, 1976; Bărbîntă et al., 2017). Bass (1999) introduce los conceptos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. Bass y Riggio (2006) aclaran esta teoría a partir de los comportamientos en los que los líderes se involucran para inducir la transformación de los seguidores, las formas en que los líderes transforman a los seguidores y el nexa de resultados influenciado por las interacciones líder-seguidor (Siangchokyo et al., 2020). Su concepto incluía la teoría del liderazgo carismático (House, 1976) y partía de que el acto de liderazgo “une al líder y al seguidor en una búsqueda mutua y continua de un propósito superior” (Burns, 1978, p. 20).

A finales de la década de los 80's el liderazgo transformacional toma más fuerza y va en ascenso, junto al liderazgo carismático (Felix et al., 2019). Durante ese tiempo un liderazgo transaccional se enfatiza en la transacción o el intercambio que existe entre líderes, colegas y seguidores, en el cual “el líder discute con otros lo que se requiere y especifica las condiciones y recompensas que recibirán estos otros si cumplen con esos requisitos”; lo cual es limitante (Levinson, 1980, como se citó en Bass y Riggio, 2006, p. 4).

Por consiguiente, el liderazgo transformacional, que era una extensión del anterior (un nivel más alto), aborda la autoestima del seguidor para involucrarlo en una verdadera participación y compromiso (Bass, 1997; Bass y Riggio, 2006), lo que implica “inspirar a los seguidores a comprometerse con una visión y objetivos compartidos para una organización o unidad, desafiándolos a que sean innovadores solucionadores de problemas y

desarrollando la capacidad de liderazgo en ellos” a través de entrenamiento, tutoría, desafío y apoyo (Bass y Riggio, 2006, p. 4). Bass, entre 1985 y 1996, introduce la teoría del liderazgo transformacional, siendo actualmente la que mayormente ha sido investigada (Felix et al., 2019, Siangchokyo et al., 2020).

Burns (1978, como se citó en Conger y Kanungo, 1998), refiere que “el resultado de transformar el liderazgo es una relación de estimulación mutua y elevación que convierte a los seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales” y refería que los líderes transformacionales están preocupados por “transformar el orden existente de las cosas, así como por abordar directamente las necesidades de significado y crecimiento personal de sus seguidores” (pp. 10-11). Bass (1990) argumenta que los líderes transformacionales inspiran, energizan y estimulan intelectualmente a sus seguidores; además, “a través de la capacitación, los gerentes pueden aprender técnicas y obtener las cualidades que necesitan para convertirse en líderes transformacionales” (p. 19).

Por otro lado, Hersey y Blanchard (1969) señalan que a medida que el líder crece, él debe participar en una acción más inclusiva y participativa en lugar de orientarse hacia la tarea. El liderazgo transformacional puede ser participativo o directivo, autoritario o democrático. Ahora bien, Bass (1999), confirma que delegar tareas es una oportunidad de crecimiento para el seguidor. Judge y Piccolo (2004) enfatizan que “los líderes transformacionales ofrecen un propósito que trasciende las metas a corto plazo y se enfoca en las necesidades intrínsecas de orden superior” (p. 755). Además, este liderazgo es efectivo, ya que es consistente con el prototipo de líder ideal para las personas (Bass, 1997; Bass y Riggio, 2006).

Ahora bien, la tabla 1 presenta los diferentes autores que han definido el concepto de liderazgo transformacional, resaltando que gran parte de estos coinciden en que este tipo de liderazgo mueve al seguidor más allá de sus propios intereses a través de un comportamiento inspirador, motivador y de confianza.

Tabla 1

Evolución en la conceptualización del Liderazgo Transformacional

AUTOR(ES) Y AÑO	DEFINICIÓN
Burns (1978)	El líder transformacional estimula e inspira a los seguidores para lograr resultados extraordinarios y en el proceso, desarrolla su propia capacidad de liderazgo. Además, motiva y mueve al seguidor a ir más allá de sus propios intereses por el bien de su grupo, organización o sociedad.
Burns (1978)	El líder transformacional es aquel que eleva el nivel de conciencia de los seguidores sobre la importancia y el valor de los resultados deseados y los métodos para alcanzar esos resultados.
Bass (1985)	El líder transformacional motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente esperan. El líder, cambia y amplía los intereses de los seguidores, comunica una visión clara e inspira al compromiso con esa visión. Finalmente, los seguidores, confían, aceptan la misión y los propósitos de la empresa.
Bass (1990)	El líder transformacional "amplía y eleva los intereses de sus empleados, genera conciencia y aceptación de los propósitos y la misión del grupo y estimula a sus empleados a mirar más allá de su propio interés para el bien del grupo " (pág. 21).
Podsakoff et al. (1990)	"Los líderes [transformacionales] transforman o cambian los valores, creencias y actitudes básicas de los seguidores para que estén dispuestos a desempeñarse más allá de los niveles mínimos especificados por las organizaciones" (pág. 108)
Avolio et al. (1991)	El líder transformacional desarrolla e implementa una visión; ayuda a realinear los valores y las normas de la organización; y, cuando es necesario acomoda y promueve el cambio interno.
Bass (1999)	El líder transformacional mueve al seguidor más allá de sus propios intereses.
Bass (1985), Avolio et al. (1988), Bass et al. (1996)	El líder transformacional reconoce las necesidades y objetivos de sus seguidores. Los capacita en resolver sus propios problemas y los problemas de los demás. Su liderazgo, está relacionado con altos niveles de satisfacción, desempeño y un esfuerzo extra por sus seguidores.
Bass (1985), Avolio, et al. (1999), Bass y Riggio (2006)	El líder transformacional evoca un desempeño extraordinario del seguidor, ya que, trasciende el comportamiento egoísta, apela por sus necesidades de autorrealización y busca que los valores personales estén profundamente arraigados.
Burns (1978), Bass (1985), Vaccaro et al. (2012)	El líder transformacional estimula a sus seguidores a alcanzar, las metas organizaciones y apelar por las necesidades de autorrealización. El líder identifica propósitos y objetivos comunes del seguidor.
Manzoor et al. (2019)	El liderazgo transformacional es "un estilo de liderazgo en el que un líder trabaja con equipos para identificar el cambio necesario, creando una visión para guiar el cambio a través de la inspiración y ejecutando el cambio en conjunto con los miembros comprometidos de un grupo" (párr. 2)
Siangchokyoo et al. (2020)	El liderazgo transformacional es el proceso mediante el cual los líderes transforman a los seguidores.

Fuente. Elaboración propia

En resumen, el concepto de liderazgo transformacional se ha ido potencializado durante el transcurso del tiempo. El líder tiene una relación profunda con el gerente y los miembros del equipo, por lo cual, motiva, estimula, inspira, amplía los intereses más allá de los intereses propios; desarrolla capacidades de liderazgo y capacidades para la resolución de problemas; crea necesidades de auto realización y de resultados extraordinarios; identifica propósitos y objetivos comunes; se compromete con la visión, la misión y los valores; y, genera buen desempeño, en sus seguidores.

2.2.2 Características y Comportamientos del Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional es particularmente efectivo y deseable (Stephan y Pathak, 2016). El líder, tiene la capacidad de motivar, inspirar y crear compromiso con objetivos comunes, lo cual es crucial (Hermosilla et al., 2016). De igual manera, “los líderes transformacionales apelan a los ideales y la moral de sus seguidores para inspirarlos a alcanzar sus más altos niveles de logro y tomar posesión de los objetivos del grupo” (Felix et al., 2019, p. 403). Son más proactivos, morales, innovadores y flexibles (Bass, 1985; Hermosilla et al., 2016; Stephan y Pathak, 2016). Elevan el nivel de madurez, de motivación y de moral a sus seguidores, así como la preocupación por su autorrealización y el bienestar de los demás, la organización y la sociedad; de esta forma mejora la participación, el compromiso, la lealtad y el desempeño de sus seguidores (Bass, 1999).

De igual modo, el líder transformacional ayuda a sus seguidores a crecer y convertirse en líderes, a desarrollar su propio potencial de liderazgo respondiendo a las necesidades individuales de ellos y empoderándolos – guiándolos a la ejecución de objetivos en común a nivel individual, grupal y organizacional (Avolio et al., 1988; Bass y Avolio, 1993; Bass y Riggio, 2006). Además, motiva a otros hacer más de lo que originalmente pretendían e incluso de lo que creían posible. Establece expectativas más desafiantes, lo que generalmente logra mejores rendimientos, mayor compromiso y mayor satisfacción laboral de sus seguidores (Bass, 1999; Bass y Riggio, 2006). Los líderes transformacionales tienen sentido de oportunidad, saben cómo aprovecharlo (Felicio et al., 2013); incluso, ejercen un mayor estímulo hacia sus seguidores, para pensar creativamente, resolver problemas del presente y futuro, asumir riesgos y desafiar de forma ortodoxa el cómo se realizan las tareas (Menguc et al., 2007).

El líder, transforma las necesidades, valores, preferencias y aspiraciones de sus seguidores en un interés colectivo (Shamir et al., 1993); motiva a sus seguidores y a otros grupos para trabajar por objetivos esenciales, que van más allá, de los intereses personales e inmediatos de ellos mismos, para el bien del grupo, organización o país (Burns, 1978; Bass, 1995; Hermosilla et al., 2016; Muralidharan y Pathak, 2018; Naderi et al., 2019). Incluso, los motiva para hacer más de lo que originalmente se espera hacer. Sus seguidores, se esfuerzan por obtener resultados de orden superior, ejercen un esfuerzo extra para su líder (Burns, 1978; Bass, 1990; Bass, 1997; Sosik, 1997). Lo que es correcto y bueno hacer se vuelve importante para ellos (Burns, 1978; Bass, 1997).

Por otra parte, el liderazgo transformacional llega a ser efectivo, ya que es consistente con el prototipo de líder ideal para las personas (Bass, 1997; Bass y Riggio, 2006). Los seguidores confían, respetan y tratan de emular a sus líderes. Además, como resultado de la preocupación, el cuidado y el trato justo de los seguidores, los líderes transformacionales logran establecer una buena relación con ellos y alcanzar relaciones más cercanas que se encuentran reforzadas por la apertura, la confianza mutua y la riqueza en la comunicación. Asimismo, el líder fomenta el trabajo en equipo y la cooperación, cambia la individualidad del seguidor generando como resultado lazos más fuertes entre los miembros del equipo, relaciones de alta calidad con los colegas y un alto nivel de capital social en la empresa (Naderi et al., 2019).

En conclusión, el líder transformacional se caracteriza porque establece metas a alcanzar a largo plazo, establece objetivos que ascienden del interés estrictamente personal de los miembros del equipo, conoce que es carismático, sabe cómo transmitir sus creencias, motiva e inspira al equipo, aumenta la creatividad, encuentra soluciones originales y presta atención a cada miembro del equipo (Bărbîntă et al., 2017). Su comportamiento está orientado a proporcionar un sentido de misión y articular una visión inspiradora basada en valores, logrando que los seguidores se sientan bien en su presencia y desarrollen un fuerte respeto en ellos, basado en valores y creencias del líder (Muralidharan y Pathak, 2018).

Los líderes piden valores más altos a sus seguidores (Naderi et al., 2019). Su

comportamiento es proactivo y orientado hacia el futuro, inspirador y motivador. Espera resultados de alto rendimiento, basados en valores firmemente establecidos, integridad, sacrificio personal y visión. Este tipo de liderazgo es particularmente efectivo y deseable (Stephan y Pathak, 2016), es relevante para un emprendimiento social, ya que valora los intereses de la sociedad sobre el interés propio (Muralidharan y Pathak, 2018). En resumen, Conger y Kanungo (1998) desarrollaron una tabla en la que compara los atributos del comportamiento de la teoría de liderazgo carismático.

Tabla 2

Comparación de Atributos de Comportamiento en Teorías de Liderazgo Carismático

	CONGER - KANUNGO	BASS	HOUSE – SHAMIR	SASHKIN
Etapa 1: evaluación de Status Quo				
Sensibilidad ambiental a los recursos y limitaciones	X			X
Preocupación por las necesidades de los seguidores	X	X		X
Etapa 2: formulación y articulación de objetivos				
Visión				
Formulación de objetivos	X	X	X	X
Establecer expectativas desafiantes	X		X	
Articulación:				
Inspiración	X	X		
Alineación del marco	X		X	
Intelectualmente estimulante	X	X	X	
Etapa 3: medios para alcanzar los objetivos				
Empoderamiento				
Mostrar confianza a los seguidores	X	X	X	X
Establecer ejemplos personales (modelado de roles)	X	X	X	X
Desplazamiento de competencias (modelado de roles).	X		X	X
Mostrar confianza en sí mismo (modelado de roles)		X	X	X
Asumir riesgos (establecer confianza)	X		X	X
Mostrar esfuerzo desinteresado (modelado de roles)	X		X	X
Tácticas poco convencionales para trascender el orden existente.	X		X	X

Fuente: Tomado de “Charismatic Leadership in Organizations” por J. A. Conger y R. N. Kanungo, 1998, Thousand Oaks, p. 68.

Conger y Kanungo (1998) refieren que “la mayor superposición se da entre los

modelos Conger-Kanungo, House-Shamir y Sasnkin” debido a que se centran más en los comportamientos del líder, en comparación con Bass (1985) ya que este es más “descriptivo de la naturaleza de los efectos de liderazgo en los seguidores” (p. 67). Ahora bien, el modelo propuesto de liderazgo transformacional por Bass y Avolio (1993) señalan que las formas características de liderazgo son distinguibles en contextos organizacionales, donde el liderazgo carismático estaría sumergido como primer componente de los 4 planteados dentro de esta teoría. El componente de carisma es el factor más destacable y explicativo para el liderazgo transformacional (Conger y Kanungo, 1998, p. 67).

2.2.3 Modelo del Liderazgo Transformacional

El modelo de liderazgo transformacional ha incluido diferentes componentes, uno de ellos es “carisma”. El concepto de carisma, se ha integrado con el liderazgo y ha llegado a ganar notable atención en la disciplina organizacional, hasta que Burns (1978), Bass (1985) y Bennis y Nanun (1985) se interesaron por este constructo. Carisma, es una particularidad importante de los líderes que sirve como agente de cambio en los “roles de transformación” (Bass, 1985; Conger y Kanungo, 1998). De acuerdo con Bass (1985) califica el carisma como un componente indispensable en el liderazgo transformacional y se encuentra categorizado por debajo de este, así mismo, señala 4 componentes que sustentan la teoría y es la medida en que los líderes se consideran transformadores (Bărbînță et al., 2017; Siangchokyoo et al., 2020):

1. Carisma: los líderes carismáticos tienen una idea de las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores” (Bass, 1985, p. 135). Proporciona una visión e infunde orgullo, respeto y confianza (Bass, 1990).
2. Liderazgo inspirador: es un subfactor dentro del comportamiento de “liderazgo carismático”. Utiliza cualidades emocionales no intelectuales para despertar y aumentar la motivación entre sus seguidores. La mayoría de los carismáticos son inspiradores, pero no es necesario ser carismático para inspirar (Bass, 1985). Asimismo, comunica altas expectativas y expresa propósitos importantes de manera simple (Bass, 1990).
3. Estimulación intelectual: promueve la racionalidad, inteligencia y resolución

cuidadosa de problemas (Bass, 1990). Provoca la excitación, el cambio de la conciencia, del pensamiento, la imaginación, las creencias y los valores (Bass, 1985).

4. Consideración individualizada: "presta atención a cada uno de sus subordinados, comparte sus preocupaciones y necesidades de desarrollo y los trata como individuos" (Bass, 1985, p. 135). Los entrena y los asesora (Bass, 1990).

Sin embargo, Bass y Avolio (1993) combinan el carisma y liderazgo inspirador en un único constructo (un solo factor) por su alta intercorrelación (por encima de 0.80) (Avolio et al., 1999; Bass, 1999), además, los mismo líderes que son carismáticos son también inspiradores, pero se involucran con diferentes comportamientos, atribuciones y efectos (Bass, 1999). De esta forma, queda 3 componentes principales para el liderazgo transformacional:

1. Carisma / Inspiración: proporciona a los seguidores un claro sentido de propósito que es energizante, es un modelo a seguir para una conducta ética y construye identificación con el líder y su visión articulada.
2. Estimulación intelectual: hace que los seguidores cuestionen las formas probadas y verdaderas de resolver problemas, los alienta a cuestionar los métodos que utilizan para mejorarlo.
3. Consideración individualizada: se enfoca en comprender las necesidades de cada seguidor y trabaja continuamente para que desarrolle todo su potencial. (Avolio et al., 1999, p. 444).

El liderazgo transformacional y el liderazgo carismático tienen mucho en común, este último ha sido uno de los más codiciados y es uno de los componentes del liderazgo transformador (Conger y Kanungo, 1998; Avolio et al., 1999; Bass y Riggio, 2006; Van Hemmen et al., 2013; Felix et al., 2019). Avolio y Bass (1991) sustituyen el término de carisma por influencia idealizada, ya que este había llegado a representar múltiples significados, estaba asociado con los líderes de la pseudotransformación. Ahora bien, investigadores como Conger y Kanungo (1988) y House (1995) referían que el "carisma era un término que todo lo incluía para el liderazgo transformacional que tomaba

inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada” (Bass, 1999, p. 19).

La dimensión de carisma es “claramente la más influyente” de los 4 componentes del liderazgo transformacional (Conger y Kanungo, 1998) y es típicamente la que tiene mayor relación con las variables de resultado. Además, existe una mínima diferencia entre liderazgo transformacional y liderazgo carismático. Sin embargo, Judge y Piccolo (2004) fundamentan que ambos conceptos son similares y Van Hemmen et al. (2013), Carreiro y Oliveira (2019) y Felix et al. (2019) lo nombran indistintamente. Ahora bien, Bass (1999) señaló que el componente de influencia idealizada (carisma) y liderazgo inspirador se manifiesta cuando “el líder visualiza un futuro deseable, articula cómo se puede alcanzar, establece un ejemplo a seguir, establece altos estándares de desempeño y muestra determinación y confianza” (p. 11).

El componente de estimulación intelectual se muestra cuando el líder promueve en los seguidores mayor creatividad e innovación. Finalmente, Consideración individualizada se manifiesta cuando el líder presta atención a las necesidades de desarrollo y a partir de esta ofrece apoyo y capacitación a sus seguidores.

Estos componentes han evolucionado a medida que se han hecho mejoras en la conceptualización y medición del liderazgo transformacional ya que se ha detectado que logra resultados superiores al emplear los componentes de este tipo de liderazgo (Bass y Riggio, 2006), los cuales son medidos por el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial -5X (en inglés Multifactor Leadership Questionnaire [MLQ 5X]):

Influencia idealizada (Carisma): los líderes transformacionales son admirados, respetados y confiables. Fomentan la motivación intrínseca para alcanzar los objetivos (Bass et al., 2003; Matzler et al., 2008; Vaccaro et al., 2012). Enfatizan la importancia del propósito, el compromiso y las consecuencias éticas de las decisiones (Bass, 1997). Toman posiciones en temas difíciles. Apelan a los seguidores en un nivel emocional. Están dispuestos a correr riesgos y son consistentes en lugar de ser arbitrarios (Judge y Piccolo, 2004; Bass y Riggio, 2006). Se puede contar con ellos para hacer lo correcto, ya que ha demostrado altos estándares de conducta moral y ética (Bass y Riggio, 2006).

Existen dos tipos de influencia idealizada, el primero según el comportamiento del líder ya que es un modelo a seguir para los seguidores, se identifican con él (Bass, 1997; Judge y Piccolo, 2004; Bass y Riggio, 2006); y segundo, la atribución para el líder, ya que el seguidor le atribuye capacidades extraordinarias y valores como la persistencia y la determinación (Bass y Riggio, 2006).

Motivación Inspiracional: el líder transformacional se comporta de manera que motiva e inspira a quienes los rodean, proporciona significado y desafío al trabajo de sus seguidores y despierta el espíritu de equipo (Bass et al., 2003; Judge y Piccolo, 2004; Bass y Riggio, 2006; Vaccaro et al., 2012). El líder, habla con optimismo sobre el futuro y expresa con confianza los objetivos a cumplir del grupo (Afriyie et al., 2019). Desafía a los seguidores con altos estándares. Se muestra entusiasta y optimista (Bass, 1997; Bass y Riggio, 2006). Involucra a los seguidores en la visión de futuros estados atractivos. Crea expectativas claramente comunicadas que los seguidores quieren cumplir. Demuestran compromiso con los objetivos y la visión compartida (Bass y Riggio, 2006).

En resumen, la influencia idealizada y la motivación inspiradora: inspiran orgullo en los seguidores por estar asociados con el líder, incitan al seguidor a ir más allá de sus propios intereses personales, ofrecen seguridad para la superación de obstáculos, promueven confianza para lograr y ejecutar los objetivos y tareas demandados y, expresan de manera optimista el futuro, articulando una visión convincente para este y facilitando una imagen emocionante de cambio organizacional (Bass y Avolio, 1994).

Estimulación Intelectual: el líder transformacional estimula el esfuerzo de sus seguidores para ser creativos e innovadores al cuestionar suposiciones. Reformula problemas y aborda situaciones antiguas de nuevas maneras. Fomenta la creatividad (Bass et al., 2003; Bass y Riggio, 2006). No realiza crítica pública sobre el error cometido individualmente por el seguidor (Bass y Riggio, 2006). Promueve la racionalidad, inteligencia y la resolución cuidadosa para resolver problemas (Bass y Avolio, 1994). Solicita a los seguidores ideas nuevas y soluciones creativas a los problemas. Estimula el proceso de abordar problemas y encontrar soluciones (Bass y Avolio, 1994; Bass et al.,

2003; Judge y Piccolo, 2004; Bass y Riggio, 2006). Alienta a probar nuevos enfoques y no crítica las ideas generadas por ellos a pesar de que difieran de las de él (Bass y Avolio, 1994; Bass y Riggio, 2006).

Consideración Individualizada: el líder transformacional presta especial atención a las necesidades de logro y crecimiento de forma individualizada para cada seguidor. Actúa como mentor o entrenador (Bass, 1997; Bass et al., 2003; Judge y Piccolo, 2004; Bass y Riggio, 2006). Trata a los seguidores como individuo y no solo como miembro de un grupo (Bass y Avolio, 1994). Los colegas y seguidores se desarrollan a niveles más altos. Reconoce las diferencias individuales como necesidades y deseos. Escucha con eficacia. Delega tareas como un medio para desarrollar seguidores (las tareas delegadas se monitorean con el objetivo de observar si los seguidores necesitan dirección o apoyo adicional y evaluar el progreso), estos no perciben ser controlados (Bass y Avolio, 1994; Bass, 1997; Bass y Riggio, 2006). El liderazgo transformacional es practicado cuando se crean nuevas oportunidades de aprendizaje junto con un clima de apoyo.

El líder transformacional demuestra la aceptación de las diferencias individuales (ejemplo: algunos empleados reciben más estímulo o más autonomía, otros estándares más firmes y otros, más estructura de tareas). Alienta un intercambio bidireccional en la comunicación. La interacción con el seguidor es personalizada, es decir, “recuerda las conversaciones anteriores, es consciente de las preocupaciones individuales y ve al individuo como una persona completa en lugar de solo como un empleado” (Bass y Riggio, 2006, p. 7). Ahora bien, Siangchokyoo et al. (2020) señalan que la transformación del seguidor es la base conceptual clave para la teoría del liderazgo transformacional.

En conclusión, independientemente de los resultados positivos asociados con esta construcción de liderazgo, un líder no es realmente "transformador" a menos que los seguidores se transformen. Además, la utilidad del liderazgo transformacional depende de la transformación del seguidor que sirve como un mecanismo que explica la relación entre los líderes y los resultados positivos de la organización. Es así como, existe una escasez relativa de investigación empíricamente rigurosa que valida las afirmaciones de que “(a) los líderes transformacionales transforman a los seguidores de maneras relativamente

duraderas y específicas y que (b) la transformación del seguidor explica los efectos positivos de los líderes en los resultados organizacionales” (Siangchokyoo et al., 2020, p. 2).

2.2.4 Relación de Liderazgo Transformacional en el Emprendimiento Social

El liderazgo transformacional tiene un extraordinario efecto sobre los seguidores y eventualmente en el sistema social (Shamir et al., 1993; Stephan y Pathak, 2016). El emprendedor social, requiere de un líder ambicioso y motivado, con habilidades para poder poner en práctica la visión e inspirar a otros a trabajar con él o ella (Thompson et al., 2000; Coker et al., 2017). El líder, logra inspirar a sus seguidores para alcanzar los objetivos propuestos (Stephan y Pathak, 2016), trabajar más allá de los intereses personales propios y motiva para que influyan de manera positiva en las comunidades (Naderi et al., 2019). Pero esto, puede mejorar u obstaculizar la actividad empresarial social (Andreasen, 2002; Coker et al., 2017).

El liderazgo se considera un campo consolidado, sin embargo, el emprendimiento es un campo en sus primeras etapas (Cogliser y Brigham, 2004). Estos han sido analizados separadamente a través de la existencia en la investigación (Van Hemmen et al., 2013; Van Hemmen et al., 2015; Felix et al., 2019). El liderazgo ha sido considerado como uno de los componentes principales en el emprendimiento (Van Hemmen et al., 2013; Stephan y Pathak, 2016; Coker et al., 2017) y “es un determinante poderoso de cómo se abordan los problemas sociales” (Andreasen, 2002, p. 5). Tiene un fuerte efecto y es una de las características más importantes y particulares, que impulsa la decisión de las personas en convertirse en emprendedoras, en desarrollar esa actividad emprendedora (Stephan y Pathak, 2016; Felix et al., 2019) y en participar en el cambio social (Coker et al., 2017).

El liderazgo carismático siendo una de las características del liderazgo transformacional y usado de manera indistinta (Avolio et al., 1999; Bass y Riggio, 2006; Muralidharan y Pathak, 2018; Felix et al., 2019), exhibe rasgos que permite desafiar el equilibrio social al ser creativo e innovador, al tener una visión, motivar e inspirar a otros para seguirlo (Van Hemmen et al., 2013; Coker et al., 2017). Tales atributos de liderazgo son necesarios en el mundo sin fines de lucro y más aún en los primeros años de vida de

la institución (Andreasen, 2002; Coker et al., 2017). Además, “otra cualidad clave del liderazgo transformacional que se requiere para lograr el cambio social, es la capacidad que tiene las personas de la sociedad en trabajar cooperativamente, para administrar su propia gobernanza” (Muralidharan y Pathak, 2018, p. 571).

Ahora bien, la presencia de liderazgo transformador en las instituciones informales facilita el comportamiento del emprendedor social, ya que los ideales de liderazgo se alinean con los comportamientos empresariales (Muralidharan y Pathak, 2018). “El liderazgo es un proceso de influencia social para lograr los objetivos” (Stephan y Pathak, 2016, p. 506). El emprendedor requiere de esa influencia para lanzar y mantener el negocio con éxito (Stephan y Pathak, 2016). El líder debe combinar las habilidades y un conjunto de roles y tareas en las fases de evolución organizacional del emprendimiento social: 1) puesta en marcha; 2) institucionalización; 3) descentralización; y, 4) diversificación, expansión y consolidación (Austin et al., 2006a).

Stephan y Pathak (2016) refieren que las sociedades son aquellas que “permiten que los emprendedores inicien cambios y movilicen la cooperación de los otros, además de ser competitivos para salvaguardar su empresa y evitar ser explotados” (p. 506). El trabajo en equipo traerá diversos beneficios, ayudará hacer contribuciones más significativas en el cambio social; facilitará la toma de decisiones colectivas en un proceso de moralidad que lo incluye todo, más allá de la moralidad individual; construirá una mentalidad colaborativa; y, desarrollará un propósito u objetivo en común que sea muy importante en el emprendimiento social (Muralidharan y Pathak, 2018). Por otro lado, la estimulación intelectual y la consideración individualizada son requisitos importantes para los emprendedores sociales (Muralidharan y Pathak, 2018).

El emprendimiento, es un medio para estimular el crecimiento económico al generar empleo, innovación y efectos de bienestar en la sociedad y el país (Frese y Gielnik, 2014; Stephan y Pathak, 2016; Coker et al., 2017). El liderazgo transformacional genera una visión convincente, inspira a otros y espera un alto rendimiento de sus seguidores (Stephan y Pathak, 2016). Este, conduce a un cambio social positivo y a la creación de valor social (Bass y Riggio, 2006).

Williams (1994, como se citó en Bass, 1995) propone que los líderes transformacionales muestren más comportamientos de ciudadanía como el altruismo, la conciencia, el espíritu deportivo, la cortesía y la virtud cívica, así como imbuir tales ideas en sus subordinados. En el nivel más alto de moralidad hay causas desinteresadas a las que los líderes y seguidores pueden dedicarse. Servir al país de la mejor manera posible puede ser un poderoso motivador en el ejército. Esto se expresó hace 2700 años en la *Ilíada* de Homer (s.f, como se citó en Bass, 1995) "él me sirve más a quien mejor sirve a su país" (p. 294).

Hay pocos autores que aborden específicamente la relación entre liderazgo transformacional y emprendimiento social y que especifican la necesidad de ser abordado (Van Hemmen et al., 2013; Coker et al., 2017; Muralidharan y Pathak, 2018; Naderi et al., 2019; Sinthupundaja et al., 2019). Sin embargo, autores como Gupta et al. (2004), Ling et al. (2008), Van Hemmen et al. (2013), Coker et al. (2017), Muralidharan y Pathak (2018) y Felix et al. (2019) realizan estudios empíricos, proporcionando evidencia sobre la asociación entre liderazgo y emprendimiento social, sugiriendo que los emprendedores se caracterizan por el carisma y la autonomía y por lo tanto, sus resultados pueden diferenciarse en términos de esas características.

Bass y Bass (2008) afirman que el liderazgo carismático promueve un entorno que genera un emprendimiento motivado por la innovación, la creatividad y la percepción de oportunidades. Stephan y Pathak (2016) señalan que este tipo de liderazgo afecta directa y positivamente sobre el emprendimiento y concluyen que las culturas que presentan mayor liderazgo carismático, presentan mayores tasas de emprendimiento. Muralidharan y Pathak (2018) resaltan que "las características del liderazgo transformacional se consideran teóricamente consistentes para poder inducir comportamientos socialmente responsables en general y comportamientos empresariales sociales en particular" (p. 568).

Van Hammen et al. (2013) concluyen en el estudio, que la producción de sociedades más emprendedoras tiene relación con la presencia de empresarios en el entorno social y de liderazgo carismático. El impacto de la presencia de dueños de negocios en el entorno social y las altas tasas de liderazgo carismático, se complementan

en la producción de sociedades más emprendedoras. Felicio et al. (2013) concluyen en su estudio, que el liderazgo transformacional se vuelve relevante en el desempeño empresarial y el emprendimiento social tiene un apoyo más significativo sobre el valor social y el desempeño organizacional. Sinthupundaja et al. (2019) señalan que “el emprendedor social debe tomar una posición de liderazgo para resolver los problemas sociales y ambientales en las comunidades globales” (p. 6).

Por otro lado, según la revisión de la literatura, existen estudios que evalúan otros tipos de liderazgo y emprendimiento. Ling et al. (2008) refieren que las empresas lideradas por el liderazgo transformacional “tienen más probabilidades de participar en el emprendimiento corporativo” (p. 557), definido este como la suma de las actividades de innovación radical de productos, negocios, toma de riesgos, proactividad y renovación estratégica de una empresa (Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1996). Asimismo, Matzler (2008) enfatizó que el estilo de liderazgo transformacional está estrechamente relacionado con el emprendimiento.

Chen et al. (2016) muestran que el liderazgo transformacional alienta a los seguidores a desarrollar nuevas empresas o mercados, por lo cual, se relaciona con el emprendimiento corporativo y este, puede influir positivamente en el desempeño de la empresa e innovación o desarrollo de producto. Stephan y Pathak (2016) señalan que el liderazgo cultural es un importante impulsor para el emprendimiento, pero es previamente ignorado. Cooker et al. (2017) y Felix et al. (2019) concluyeron que las sociedades caracterizadas por un liderazgo autónomo, tiende a reducir el nivel de actividad empresarial orientada a fines sociales.

Finalmente, “las demandas potencialmente conflictivas que enfrentan los emprendedores para conocer cómo iniciar el cambio mediante la movilización de la cooperación de otros y al mismo tiempo ser competitivos en la consecución de sus objetivos y salvaguardar sus empresas”, llegan a ser triunfantes en las sociedades cuando “respaldan los atributos carismáticos dirigidos a otros del emprendimiento, al tiempo que pueden tolerar algunos de sus aspectos más autoprotectores” (Stephan y Pathak, 2016, p. 506).

2.2.5 Relación de Liderazgo Transformacional en la Innovación

En los últimos años, las organizaciones desafían un entorno dinámico, cambios rápidos en la tecnología, una alta demanda de nuevos servicios y productos y una competencia feroz (Mokhber et al., 2018; Yang y Yang, 2019). Para sobrevivir y avanzar ante este crecimiento, las empresas deben desarrollar un enfoque “nuevo e inimitable” para atraer y salvar a sus clientes (Mokhber et al., 2018), llevar a cabo innovaciones de productos y procesos, buscando nuevas oportunidades en el mercado, obteniendo así resultados a largo plazo (Yang y Yang, 2019). La innovación desempeña un papel eficaz en el crecimiento y desarrollo económico de la empresa, a nivel individual y organizacional (Mokhber et al., 2018).

Por otro lado, el liderazgo transformacional ha jugado un rol importante en este proceso de cambio y transformación de las organizaciones, es un impulsor que ha ganado prominencia y, además, ha sido considerado como uno de los liderazgos más adecuados y el componente central de los procesos empresariales y de innovación (Bass y Avolio, 1993; Elenkov y Manev, 2005; Yang y Yang, 2019). Además, el líder transformacional es un agente clave que encamina y promueve una innovación efectiva para la empresa, guía a las organizaciones para que sean más innovadoras e influye en las decisiones, políticas y procedimientos estratégicos de la organización (Mokhber et al., 2018); al mismo tiempo, es un instrumento para crear un contexto organizacional que conduzca a experimentar y crear nuevos procesos, prácticas o estructuras (Vaccaro et al., 2012).

El líder motiva al seguidor a asumir más desafíos y responsabilidades y a desarrollarse y ser más innovador (Avolio et al., 1988; Elenkov y Manev, 2005; Mokhber et al., 2018). Este, decide directamente e introduce nuevas ideas en la organización, establece objetivos específicos y alienta iniciativas de innovación en sus subordinados (García et al., 2008). Sus características de liderazgo transformacional son relevantes para el desarrollo de la innovación ya que crea una visión que le da sentido y motivación a sus seguidores (Chen et al., 2014; Afriyie et al., 2019), presta máxima atención a la comunicación efectiva y al intercambio de valores (García et al., 2008), inspira compromiso, logra excelentes resultados al crear y desarrollar ideas que van más allá del procedimiento estándar (Amabile, 1998).

Asimismo, el líder fomenta una cultura de cambio y creatividad en lugar de una que se mantenga en status quo (Bass y Avolio, 1993; Amabile, 1998), fomenta cambios a nivel personal, organizacional y genera nuevas ideas y soluciones relacionadas con las estructuras, prácticas y procesos de la empresa (Vaccaro et al., 2012; Mokhber et al., 2018), generando así resultados innovadores (Messersmith y Chang, 2017). El liderazgo transformacional es una práctica de liderazgo necesaria que puede seguir el ritmo de los tiempos cambiantes y mejorar la capacidad innovadora de una empresa. Además, se ha detectado que la alta dirección de las organizaciones que respalda las actividades innovadoras y que hace uso de este liderazgo, tiene la capacidad de influir en gran medida en la:

1. Innovación de gestión (Vaccaro et al., 2012)
2. Innovación de productos (Elenkov y Manev, 2005; Birasnav et al., 2013; Chen y Chang, 2013; Chen et al. 2014; Messersmith y Chang, 2017; Felix et al., 2019).
3. Innovación organizacional (Elenkov y Manev, 2005; Matzler et al., 2008; Chen y Chang, 2013; Odetunde y Ufodiama, 2017; Mokhber et al., 2018)
4. Innovación de procesos (Elenkov et al., 2005; Messersmith y Chang, 2017; Yang y Yang, 2019)
5. Innovación tecnológica (Chen y Chang, 2013; Yang y Yang, 2019).

Asimismo, existen estudios sobre innovación y liderazgo transformacional centrados en el personal de alta dirección (individuo clave como agente de cambio dentro de la organización que lideran) los cuales enfatizan el papel que juegan los gerentes de nivel medio y alto en el aprovechamiento de la innovación (Amabile, 1998; Odetunde y Ufodiama, 2017; Watts et al., 2019), como proceso clave para establecer un ambiente positivo en la toma de decisiones (Carreiro y Oliveira, 2019) y en “establecer direcciones y toma de decisiones estratégicas en la generación de culturas organizaciones que fomenten o inhiben la innovación” (Chen et al. 2016, p. 844). Las características visionarias del líder son un componente clave para alcanzar una innovación a su máximo potencial (Matzler et al., 2008).

Asimismo, el sistema normativo de una organización puede afectar el

emprendimiento y liderazgo para los procesos innovadores, ya que el liderazgo son similares al entorno y reflejan una “realidad socialmente construida” (Van Hemmen et al., 2015, p. 274) cuando los empleados trabajan con gerentes que están predispuestos a innovar, la innovación colectiva aumenta. Asimismo, la actitud gerencial juega un papel crucial en la adopción de innovaciones. Además, a nivel ejecutivo, “los altos directivos comunican el clima organizacional, el liderazgo transformador del Jefe Ejecutivo puede tener un efecto directo y positivo en la innovación organizacional” (Odetunde y Ufodiama 2017, p. 334).

No obstante, existe otros estudios de investigación en equipos de alta dirección que buscan la relación del liderazgo transformacional con otro tipo de innovaciones como es la innovación exploratoria. Messersmith y Chang (2017) señalan en su estudio realizado en Taiwan (a nivel empresarial a 32 bancos y 64 altos directos, a nivel sucursal 1216 gerentes y 2432 empleados) que los líderes transformacionales desarrollan la innovación exploratoria y pueden favorecer a la empresa (lograr los resultados deseados), cuando los gerentes tienen una mentalidad similar a nivel empresarial y nivel sucursal. Igualmente, Chen et al. (2019) concluyeron en su estudio realizado a 288 empresas en China, que el liderazgo transformacional del equipo directivo puede conducir a un mejor rendimiento de la empresa “niveles moderados de innovación exploratoria a través del uso óptimo de los escasos recursos de una empresa y de hecho, puede afectar el rendimiento de la empresa a niveles más altos de innovación exploratoria debido a los recursos subóptimos” (p. 86).

Por consiguiente, “las organizaciones cuyos líderes y gerentes exitosos implementan prácticas de cambio continuo infunden la aceptación del cambio y aprenden más fácilmente, haciendo que el comportamiento de la organización sea más ágil y efectivo” (Felicio et al., pp. 2013-2014). Por otro lado, varios estudios han considerado el liderazgo como uno de los atributos organizacionales claves que promueve el cambio y la innovación (ver tabla 3).

Tabla 3

Estudios Empíricos: Relación del Liderazgo Transformacional con la Innovación.

	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESULTADOS	CONCLUYEN
Matzler et al. (2008)	Analizar el impacto de un estilo de liderazgo particular, liderazgo transformacional e innovación, crecimiento y rentabilidad.	Muestra 300 PyMEs innovadoras en Carintia (Austria). Emplean SEM*	El liderazgo transformacional tiene un impacto directo y positivo con la innovación, el crecimiento y la rentabilidad. El liderazgo transformacional puede ser un enfoque apropiado para la gestión de las PyMEs.	El liderazgo transformacional a través de la motivación intrínseca, establecer condiciones básicas para el trabajo y proporcionar una visión, es particularmente apropiado si la alta gerencia fomenta la innovación. Asimismo, puede aumentar el rendimiento de la empresa de manera directa, ya que no solo se aplica en la innovación de producto, sino en toda la empresa.
García et al. (2008)	Examinar la influencia del liderazgo transformacional en la innovación organizacional y el desempeño, dependiente del nivel de aprendizaje organizacional en las empresas tecnológicas.	Muestra 164 empresas farmacéuticas. Emplean SEM	Relación positiva entre el liderazgo transformacional y la innovación organizacional; entre liderazgo transformacional y desempeño; y, entre Innovación organizacional y desempeño. Todo esto se encuentra relacionado fuertemente con las organizaciones que tiene un alto nivel de aprendizaje organizacional.	Las organizaciones con mayor aprendizaje organizacional generan una red de aprendizaje que les facilitará aprender lo que necesitan saber e innovar, permitiendo a la organización mantener su posición competitiva como centro tecnológico. Esto muestra que el aprendizaje organizacional mejora sustancialmente las relaciones entre estas 3 variables.
Vaccaro et al. (2012)	Investigar el comportamiento del liderazgo transformacional y transaccional en las pequeñas, medianas y grandes empresas.	Muestra de 1000 empresas de los países bajos. Emplean análisis de regresión.	El líder es un agente de cambio interno dentro de la organización, es quién implementa nuevas prácticas, procesos y estructuras.	Las empresas grandes se benefician de un liderazgo transformacional, ya que ellos ayudan a compensar su complejidad y permiten que florezca la innovación administrativa.
Chen et al. (2014)	Investigar los medios específicos a través de los cuales el liderazgo transformacional influye en el desempeño de la innovación y determinar si el espíritu empresarial y la	Recopilaron 151 miembros del equipo de alta dirección (TMT) y directores ejecutivos (CEO) de las empresas manufactureras en China. Emplearon regresión lineal	Existe un efecto significativo del emprendimiento corporativo entre la relación de liderazgo transformacional, orientación tecnológica y desempeño de la innovación. El liderazgo transformacional influye	El liderazgo transformacional tiene un impacto significativo sobre el desempeño innovador de producto, lo que idéntica la necesidad de centrarse en la implementación de prácticas de este tipo de liderazgo sobre los CEO, para generar así, una atmósfera

	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESULTADOS	CONCLUYEN
	orientación tecnológica como factores intervinientes influyen en ese efecto.	jerárquica.	en el desempeño de la innovación de productos.	innovadora que fomente el emprendimiento corporativo y mejore el rendimiento de la innovación de productos de la empresa.
Van Hemmen et al. (2015)	Examina la relación entre los estilos de liderazgo y el emprendimiento innovador	Muestra de 43 países, con uso de base de datos de GLOBAL y GEM. Emplean análisis de regresión.	El liderazgo participativo representa el factor explicativo más fuerte en la variación de las tasas actuales del emprendimiento innovador.	El liderazgo participativo participa en la toma e implementación de decisiones, tiene un impacto significativamente positivo en el emprendimiento innovador, siendo este, un factor clave en la promoción del emprendimiento innovador.
Chen et al. (2016)	Investigar las fuerzas que impulsan la innovación organizacional.	90 empresas en China, con personal en la alta dirección. Emplean SEM.	El liderazgo transformacional influye en la innovación a través del capital social interno y externo.	El fomento de la innovación organizacional, requiere líderes transformacionales ocupando lugares de alta gerencia.
Odetunde y Ufodiama (2017)	Examinar los efectos del liderazgo transformacional y la cultura organizacional en la creatividad e innovación de los empleados, en la industria de servicios de petróleo y gas de Nigeria.	Muestra de 414 empleados, seleccionados al azar de 4 empresas de servicios de petróleo y gas. Empleo análisis de regresión simple	El liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la creatividad y la innovación de los empleados.	El liderazgo transformacional y la cultura organizacional apropiada, son factores que facilitan la creatividad e innovación de los empleados. Es necesario, facilitar la creatividad e innovación, promoviendo e invirtiendo en la capacitación de liderazgo transformacional del personal directivo.
Mokhber et al. (2018)	Avanzar la comprensión del efecto directo y moderado del liderazgo transformacional en la innovación organizacional.	Muestra de 63 empresas del sector manufacturero y de servicios en diferentes industrias. Emplean SEM.	Existe relación positiva entre el liderazgo transformacional y la innovación organizacional.	Los líderes transformacionales podrían no solo promover actividades innovadoras dentro de la organización sino también asegurar el éxito de las innovaciones en el mercado.
Afriyie et al. (2019)	Examinar el efecto del liderazgo transformacional en el desempeño de la innovación y el marketing en las empresas de servicios PyMEs.	437 empresas de servicios para PyMEs de una economía emergente en Ghana. Emplean SEM de mínimos cuadrados parciales.	La innovación tiene un efecto positivo en el desempeño del marketing. El liderazgo transformacional tiene un efecto moderador en la relación entre innovación y el desempeño del marketing.	El liderazgo transformacional tiene un papel estratégico en la relación entre la innovación y el desempeño del marketing. La relación entre estas tres variables con uso de la vista bajo recurso, están profundamente conectadas.

	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESULTADOS	CONCLUYEN
Watts et al. (2019)	Realizar un meta-análisis de las relaciones interculturales entre el liderazgo transformacional y la innovación de los empleados, empleando como variable moderadora la incertidumbre social.	Estudio de campo de 17 países. Realizan un meta – análisis.	La fuerza de la relación entre el liderazgo transformacional y la innovación, varía según las culturas. La relación entre estas variables fue casi siempre positiva, lo que presta apoyo al supuesto de universalidad de Bass (1997). El liderazgo transformacional está positivamente relacionado con la innovación de los empleados, independientemente de la cultura.	La relación positiva entre liderazgo transformacional e innovación, puede servir como un recurso particularmente beneficioso, para culturas con incertidumbre al implemento de actividades innovadoras. Culturas que invierten en el liderazgo transformacional, podrían lograr un mayor retorno de sus inversiones, ya que existe apoyo a la innovación de sus empleados. Este puede ser empleado a nivel global.
Yang y Yang (2019)	Investigar como el liderazgo transformacional influye en la innovación de productos y procesos e investigar como la intensidad competitiva influye en las decisiones de liderazgo e innovación.	Muestra de 182 empresas manufactureras en China. Emplean análisis de regresión.	Encuentran que bajo el liderazgo transformacional tienen más posibilidades de llevar a cabo la innovación de procesos. Además, el efecto de la interacción entre la innovación de procesos y la intensidad competitiva está negativamente relacionada con el desempeño de la empresa.	Una empresa debería llevar a cabo más innovación de procesos en un entorno moderadamente competitivo y menos innovación de procesos en un entorno altamente competitivo, con la adaptación de un liderazgo transformacional más fuerte.

Fuente. Elaboración propia
*SEM: Modelo de Ecuaciones Estructurales.

Por lo cual, el liderazgo transformacional según Watts et al. (2019) facilitan la innovación de los empleados en todas las culturas sin importar las fronteras nacionales; Berson y Linton (2005) y Yang y Yang (2019) fundamentan que tiene un fuerte efecto positivo en la creatividad de los empleados y en los entornos de I+D; Ling et al. (2008) concluyen que busca “transformar a las personas, los equipos y las empresas yendo más allá del status quo y, al hacerlo, afectan la capacidad de sus empresas para innovar y adaptarse” (p. 557). Asimismo, Bass (1985) refiere que es probable que los líderes encuentren una aceptación más inmediata en las unidades organizativas en las que existe receptividad al cambio y una propensión a asumir riesgos. Por lo tanto, las unidades abiertas a sugerencias creativas, innovación y toma de riesgos, pueden ser más propicias para el liderazgo transformacional (Odetunde y Ufodiama, 2017) y para el éxito en el desempeño innovador de las organizaciones (Chen y Chang, 2013).

Ahora bien, Elenkov y Manev (2005) y Gumusluoglu y Ilsev (2009) concluyen que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en la innovación de producto, mercado y organización, ya que el articular una fuerte visión de la innovación y mostrar una sensación de poder y confianza, resulta un esfuerzo mayor para garantizar el éxito de la innovación en el mercado. Matzler et al. (2008) señalaron que el liderazgo transformacional tiene un impacto directamente positivo en la innovación y rendimiento de la empresa, siendo este un enfoque apropiado para la gestión de las PyMEs. Vaccaro et al. (2012) resaltan que el liderazgo transformacional contribuye a la innovación de gestión, como asimismo, es quien inspira al equipo, desarrolla relaciones de confianza y respeto; encamina hacia un objetivo en común; y, permite a las organizaciones buscar cambios en las prácticas, procesos o estructuras de gestión.

Chen et al. (2014) evidencian que el liderazgo transformacional tiene una influencia significativa en la innovación de productos, ya que toman la mayor parte de las decisiones sobre las estrategias y las operaciones de la organización. Yang y Yang (2019) concluyen que este tipo de liderazgo facilita la innovación de producto y proceso. En primer lugar, la innovación de producto, requiere que los empleados “identifiquen información diversificada y heterogénea de mercados, consumidores y competidores, que transformen esta información en ideas que puedan implementarse” (p. 294). Es así como, los líderes

transformacionales comparten su conocimiento, proponen ideas novedosas que generan desacuerdos entre los mismos integrantes del grupo para promover ideas creativas (Matzler et al., 2008; Chen y Chang, 2013; Chen et al., 2014).

En segundo lugar, la innovación de proceso “involucra nuevos procesos de fabricación, nuevos métodos de gestión, nuevos equipos o nuevos materiales” (Yang y Yang, 2019, p. 294). Los líderes transformacionales valoran este tipo de innovación, ya que es una forma de mantener la ventaja competitiva y superioridad de la empresa a largo plazo. El líder, alienta a sus seguidores para adoptar diferentes perspectivas, probar nuevos enfoques para resolver problemas y crear nuevos procedimientos en su propio trabajo (Yang y Yang, 2019).

Ahora bien, Watts et al. (2019) sugieren en su estudio que al invertir en un liderazgo transformacional en las organizaciones de todo el mundo, podrían facilitar la innovación en los empleados e influir en las estrategias de innovación. Además, este tipo de liderazgo contribuye y mejora la innovación organizacional (Gumusluoglu y Ilsev, 2009; Watts et al., 2019), ya que aborda la motivación intrínseca en sus subordinados, lo que conduce a que el personal de gestión desarrolle mayor productividad de I+D, un mayor número de innovaciones y permita desarrollar todo su potencial, para ser particularmente eficaz (Matzler et al., 2008; Carreiro y Oliveira, 2019; Watts et al., 2019). Asimismo, contribuye al progreso de las empresas, a superar las crisis financieras (por ejemplo: Asia, 1997) y a mejorar los procesos de innovación y cultura organizacional (Choi et al., 2016).

Por otra parte, los comportamientos o características del líder pueden estar relacionadas con la presencia de una innovación organizacional, ya que una visión interactiva, comunicación efectiva y proporcionar un entorno para apoyar los equipos innovadores (Mokhber et al., 2018), son ambientes que favorecen el desarrollo de esta innovación.

En relación con los componentes del liderazgo transformacional coinciden estrechamente con los determinantes de la innovación (Gumusluoglu y Ilsev, 2009). El líder, en la influencia idealizada, estimula la innovación en la gestión ya que comparte los

riesgos de las acciones innovadoras con los seguidores, al mismo tiempo los capacita a desafiar las prácticas, procesos y estructuras de gestión existente (Bass et al., 2003; Gumusluoglu y Ilsev, 2009; Vaccaro et al., 2012) y moviliza su confianza y su respeto para otorgar credibilidad a sus seguidores por el desempeño realizado en la innovación de productos (Chen et al., 2014). El seguidor acepta los valores del líder como propios y emita el comportamiento de este, lo que favorece la innovación cuando es enfatizada por el líder (Elenkov y Manev, 2005).

A través de la motivación inspiradora, el líder transformacional destaca la importancia de buscar la cooperación dentro del grupo y encontrar nuevas formas para hacer las cosas (métodos novedosos) e incrementar el trabajo en equipo (Sosik, 1997; Bass et al., 2003; Vaccaro et al., 2012; Khalili, 2016; Messersmith y Chang, 2017). Además, al articular la visión y misión de la empresa, motivar intrínsecamente e indicar la importancia y necesidad de realizar innovación de productos a sus seguidores, genera: 1) mayor creatividad en abordar los cambios en el proceso, la práctica o estructuras gerenciales (Amabile, 1998; Vaccaro et al., 2012), 2) mayor esfuerzo en el desempeño; 3) lograr el objetivo planteado como equipo y, 4) tener mejores perspectivas de éxito (Chen et al, 2014).

El generar creatividad sin innovación tiene un valor significativamente disminuido, es decir, “sin ideas creativas para alimentar la línea de innovación para que puedan promoverse y desarrollarse, la innovación es un motor sin combustible ... toda innovación comienza con ideas creativas” (Odetunde y Ufodiana, 2017, p. 328). Además, “los seguidores participan en actividades que mejoran la innovación porque buscan obtener la aprobación del líder para satisfacer sus necesidades de aceptación y estima” (Elenkov y Manev, 2005, p. 384).

Ahora bien, al realizar uso de la estimulación intelectual, el líder desafía y consulta la eficacia de los servicios, productos, procesos y competencias actuales; motiva a los seguidores a pensar en alternativas innovadoras para completar el trabajo; y, mejora la autoconfianza del empleado para obtener nuevas soluciones (Messersmith y Chang, 2017). Por ende, la diversidad de opiniones estimula la generación de nuevas ideas (parte

integral del proceso de innovación) (Elenkov y Manev, 2005; Jung et al., 2008) y estimula intelectualmente para “abogar por la innovación y articular una visión convincente en todas sus organizaciones, ayudan a establecer un clima organizacional donde los empleados se sienten desafiados y con energía para buscar enfoques innovadores en sus trabajos” (Gumusluoglu y Ilsev, 2009, p. 464).

Asimismo, el líder transformacional alienta a los seguidores a cuestionar la efectividad de las prácticas de gestión (Sosik, 1997). Empodera a sus seguidores para que se desempeñen independientemente y tomen riesgos en entorno creativo para desarrollar nuevos productos e ideas. Aumenta su autoestima y su motivación para mejorar el rendimiento en la innovación (Gumusluoglu y Ilsev, 2009; Chen et al., 2014). Inclusive, el líder muestra confianza y altas expectativas en la capacidad de ofrecer soluciones progresivas en vez de soluciones meramente apropiadas por los seguidores (Bass et al., 2003; Bass y Riggio, 2006; Vaccaro et al., 2012).

De igual manera, el líder revela una postura positiva hacia la innovación y la creatividad (Bass et al., 2003; Gumusluoglu y Ilsev, 2009; Chen et al., 2014); fomenta “estímulos para el pensamiento innovador en la forma en que se aborda el trabajo o se establecen las estructuras” (Vaccaro et al., 2012, p. 33), desafía las prácticas laborales actuales y alienta a los seguidores a considerar diferentes ángulos para realizar su trabajo (Vaccaro et al., 2012). El líder está abierto a nuevas ideas (Amabile, 1998; Elenkov et al., 2005). Sin embargo, Elenkov y Manev (2005) infieren que debería fomentarse una mayor creatividad y experimentación, lo que generaría más estrategias de diferenciación de innovación.

La consideración individualizada ofrece un entorno protegido, libre de críticas entre sí o de centrarse en intereses personales, lo que genera un ambiente que favorece la innovación organizacional (Elenkov y Manev, 2005; Choi et al., 2016). Asimismo, contribuye a disminuir la ansiedad, el estrés y la incertidumbre, para dar así mejores procesos de innovación y pensamiento creativo (Watts et al., 2019).

Por consiguiente, países de América Latina (México y Colombia), Europa (España

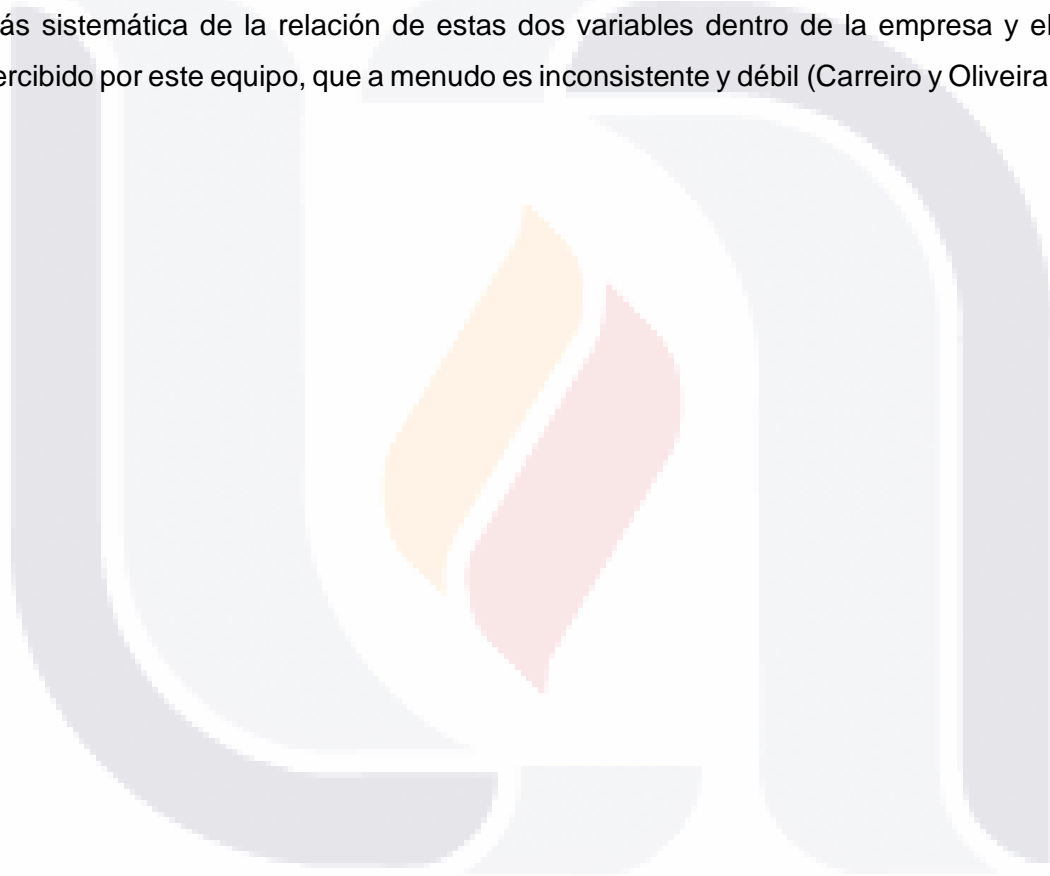
y Francia) y Europa del Este (Rusia y Polonia) manejan altos niveles de ansiedad e incertidumbre generada por el trabajo innovador, partiendo de que son actividades inherentes de los líderes empresariales en todo el mundo (Watts et al., 2019). Por ello, requieren contratar y desarrollar gerentes y supervisores con habilidades de liderazgo transformacional, que proyecten una imagen positiva hacia el futuro, proporcionen dirección y significado a sus empleados, lo que reduce la ansiedad e incertidumbre y estimula la innovación (Vaccaro et al., 2012; Watts et al., 2019). Por ende, es necesario facilitar la creatividad e innovación de los empleados invirtiendo y promoviendo capacitación a su personal directivo, sobre liderazgo transformacional (Khalili, 2016; Odetunde y Ufodiama, 2017).

Sin embargo, el liderazgo transformacional según Bass (1995) y Jung y Yammarino (2001, como se citó en Gumusluoglu y Ilsev, 2009) esta presente mayormente en las culturas colectivistas que en las culturas individualistas. Yang y Yang (2019) señalan que las industrias manufactureras asiáticas y de alta tecnología que presentan un bajo liderazgo transformacional, desarrollan un menor grado de innovación en los procesos, en comparación con las empresas occidentales. Asimismo, argumenta que el liderazgo transformacional no tiene una relación positiva con la innovación de productos y la interrelación de ambos, ya que originan una relación negativa con el desempeño de la empresa. Pero, Matzler et al. (2008) y Chen et al. (2014) argumentaron lo contrario, y señalaron que el personal de alta gerencia con liderazgo transformacional fomentan la innovación en el desarrollo de productos, generando aumento en el rendimiento de la empresa de manera directa.

El liderazgo transformacional “podría mejorar la innovación al motivar hacia niveles más altos de desempeño y al alentar a los empleados a pensar creativamente” (Chen y Chang, 2013, p. 109). El fomento de la creatividad por parte del personal de alta gerencia alienta a los empleados en lograr un máximo rendimiento, un comportamiento innovador y una resolución creativa a los problemas (Matzler et al., 2008). Además, el liderazgo transformacional puede mejorar el rendimiento en el desarrollo de nuevos productos al articular la visión, establecer expectativas de alto rendimiento, inspirar a los seguidores con objetivos claros y cuidar a los seguidores a través del apoyo individual (Chen y Chang,

2013).

Por ello, el papel del liderazgo es relevante frente a la disposición que tiene los seguidores en expresar ideas destinadas a mejorar la organización y la forma en que funciona (Vaccaro et al., 2012). Por lo tanto, extender una investigación analizando los diferentes componentes que ofrece la teoría de liderazgo transformacional de Bass y Avolio (2006) y la innovación que es generada, transformada y aplicada en la empresa por el equipo de alta dirección, genera buena contribución al conocimiento y una comprensión más sistemática de la relación de estas dos variables dentro de la empresa y el apoyo percibido por este equipo, que a menudo es inconsistente y débil (Carreiro y Oliveira, 2019).



2.3 Emprendimiento Social

Este subcapítulo se estructura en ocho apartados principalmente. El primero, se intenta explicar el concepto del emprendimiento social; el segundo, se exponen las principales características del emprendimiento social; el tercero, se presenta el modelo del emprendimiento social; el cuarto, se expone las contribuciones del emprendimiento social; el quinto y sexto, se indica la creación de valor económico y social, junto con la teoría de valor compartido; el séptimo, se relata la diferencias del emprendimiento en las organizaciones con y sin ánimo de lucro; y, finalmente, se expone la relación existente empírica y teóricamente entre emprendimiento social con innovación.

2.3.1 Conceptualización

La noción de emprendimiento social existe desde la década de los 50's por Bowen (1953, como se citó en Saebi et al., 2018), pero el termino como tal se introduce en 1964 (por los bancos) ya que señalaban que los problemas sociales podían ser implementados por las prácticas de gestión (Nicholls, 2006). Sin embargo, hasta el 2000 comienza a generar atención en el mundo empresarial (Rey-Martí et al., 2016) por la búsqueda en reducir la pobreza y mejorar la salud a nivel mundial (D'Amario y Comini, 2020). Asimismo, es plausible especular que con el inicio de la crisis, algunas “economías empezaron a considerar este emprendimiento como un factor clave y determinante para solucionar muchos de los problemas actuales; por ello, la forma de añadir valor social debe ser a través de empresas sociales”, las cuales han ido en aumento año tras año (Muñoz, 2017, p. 28), más aún en escala global por el importante fenómeno económico que se ha ido presentando (D'Amario y Comini, 2020).

Los emprendedores sociales y el emprendimiento social está ganando importancia como línea de investigación académica (Lepoutre et al., 2013; Muralidharan y Pathak, 2018; Saebi et al., 2018), se ha convertido en un campo de investigación dinámico y diferenciado (Frese y Gielnik, 2014) y ha generado en la última década un interés político y público creciente (OECD, 2010) por el impacto positivo generado en la sociedad (Carmona et al., 2018) y por “abordar los desafíos sociales y responder a ellos, cuando el mercado y el sector público no lo hacen” (OECD, 2010, p. 186).

Thompson (2002) señala que todavía no existe una descripción o comprensión adecuada sobre el emprendimiento social, ya que este varía según el entorno en el que se desarrolla (organizaciones con y sin fines de lucro). La OECD (2010) refiere que el emprendimiento social es un campo relativamente nuevo para la investigación y la práctica, por ello aún está mal definido. Asimismo, señala que el término tiende a “superponerse con términos como economía social, tercer sector, sector sin fines de lucro, empresa social y emprendedor social, algunos de los cuales también están mal definidos” (p. 186). Carmona et al. (2018) en su estudio bibliométrico a partir 1988 hasta el 2016 (296 artículos) reafirman la dificultad que existe en definir emprendimiento social, las motivaciones, características y competencias del emprendedor social.

El emprendimiento social surge desde la década de los 80's (OECD, 2010), “frente a la creciente problematización social, la reducción de inversiones públicas en el campo social, el crecimiento de las organizaciones del tercer sector y la participación de las empresas en inversiones y acciones sociales” (Oliveira, 2004, p. 9). Se emplea en una amplia gama de actividades económicas, de investigación, educativas, de bienestar social y espiritual (Weerawardena y Mort, 2006). Asimismo, es un fenómeno individual y colectivo, aunque autores como Oliveira (2004) señala que es individual; autores como OECD (2010) y Peredo y McLean (2006) señalan que se desarrolla desde los dos enfoques, existe emprendedores individuales sobresalientes y muchas iniciativas colectivas que incluye en empresas sociales, que a menudo son de propiedad y gestión colectiva en forma de cooperativa e iniciativas comunitarias, que son vistos como actores empresariales colectivos.

Además, los emprendedores sociales son vistos como “personas comprometidas por cambiar radicalmente la sociedad” (Coker et al., 2017, p. 129), generando cada vez mayor atención por los efectos positivos que trae para las comunidades en países en vías de desarrollo (Naderi et al., 2019). Este, contribuye a la solución de los problemas sociales de manera sostenible como el calentamiento global, la desigualdad social, la degradación ambiental, la explosión demográfica, la pobreza, el analfabetismo y otros desafíos de sostenibilidad, además, en la mejora de la sociedad en términos económicos y sociales (Van Hemmen et al., 2013; Coker et al., 2017; Muralidharan y Pathak, 2018; Son et al.,

2018; Naderi et al., 2019).

Algunas organizaciones internacionales y estudios de investigación empíricos y teóricos han influenciado en la construcción de un concepto para emprendimiento social, pero no ha sido suficiente, ya que es sensible al contexto geográfico, socioeconómico y cultural en el que se desarrolla (Mair y Martí, 2006; OECD, 2010) y como menciona la OECD (2010) el emprendimiento social no tiene el mismo significado en los Estados Unidos que en Europa. Por ejemplo, para los EU., el emprendimiento social está basado en el mercado para la generación de ingresos y el cambio social (Austin et al., 2006a); mientras que para Europa, se ubica en la tradición cooperativa de acción social colectiva; y para el Reino Unido, es definido por el gobierno como un “negocio con objetivos principalmente sociales cuyos excedentes se reinvierten principalmente para ese propósito en el negocio o en la comunidad, en lugar de ser impulsados por la necesidad de maximizar el beneficio para accionistas y propietarios” (Doherty et al., 2014, p. 420).

La tabla 4 y tabla 5 presenta las diferentes definiciones existentes del emprendimiento social desde los organismos internacionales hasta los estudios de investigación empírica y teórica existentes:

Tabla 4

Evolución en la conceptualización de Emprendimiento Social según los Organismos Internacionales

ORGANIZACIÓN	CONCEPTO
Canadian Centre for Social Entrepreneurship (CCSE, 2001)	"Define" emprendimiento social "en términos generales para abarcar una variedad de iniciativas que se dividen en dos grandes categorías. Primero, en el sector con fines de lucro, el emprendimiento social abarca actividades que enfatizan la importancia de un sector privado socialmente comprometido y los beneficios que se obtienen para aquellos que "hacen bien haciendo el bien". En segundo lugar, se refiere a actividades que fomentan enfoques más empresariales en el sector sin fines de lucro con el fin de aumentar la efectividad organizacional y fomentar la sostenibilidad a largo plazo" (p. 1).
Institute for Social Entrepreneurs (ISE, 2002)	"El emprendimiento social es el arte de buscar simultáneamente un retorno de la inversión tanto financiero como social (el "doble resultado")" (p. 1).
GEM (2006)	"El emprendimiento social es cualquier intento de una nueva actividad de empresa social o creación de una nueva empresa, como el autoempleo, una nueva empresa o la expansión de una empresa social existente por un individuo, equipos de individuos o empresa social establecida, con objetivos sociales o comunitarios como base y donde el beneficio se invierte en la actividad o se emprende en lugar de devolverse a los inversores ". (p. 5)

ORGANIZACIÓN	CONCEPTO
Brock y Ashoka (2008)	"Enfoques innovadores para el cambio social" o "uso de conceptos y herramientas empresariales para resolver problemas sociales" (pág. 3).
Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE, 2008)	"Enfoques innovadores e ingeniosos para abordar los problemas sociales" (p. 1).
OECD (2010)	"Un tipo de emprendimiento que tiene como objetivo proporcionar soluciones innovadoras a problemas y desafíos sociales no resueltos. A menudo va de la mano con los procesos de innovación social. Los emprendedores sociales se organizan en un amplio espectro de organizaciones que tienen un enfoque empresarial y cuya misión principal es abordar los problemas sociales y generar cambios sociales radicales o más limitados. Por lo tanto, el emprendimiento social trata de resolver problemas sociales en lugar de explotar las oportunidades de mercado para maximizar las ganancias". (p. 223)
European Commission (2013)	"El término emprendimiento social se utiliza para describir los comportamientos y actitudes de las personas involucradas en la creación de nuevas empresas con fines sociales, incluida la voluntad de asumir riesgos y encontrar formas creativas de utilizar los activos infrautilizados" (p. 17).
School for Social Entrepreneurs (2015)	"Una empresa social es un negocio impulsado por un propósito social o ambiental. Como con todas las empresas, las empresas sociales compiten para entregar bienes y servicios. La diferencia es que el propósito social está en el corazón de lo que hacen, y las ganancias que obtienen se reinvierten para lograr ese propósito. No hay plantilla para emprendedores sociales; Emplean una amplia gama de enfoques y son personas de diferentes edades, antecedentes, género, intereses y experiencia. Lo que comparten son habilidades empresariales y lealtad a una misión o propósito social". (p. 1)
Institute for Social Entrepreneurship (ISE, 2015)	Un emprendedor social es una persona que "aplica su experiencia comercial para crear valor social; y quién brinda soluciones inteligentes a los problemas de la comunidad al pensar como un emprendedor. Tradicionalmente, los empresarios han entrenado su enfoque en productos, servicios y ganancias". ISE cree que "los empresarios pueden hacer más, y a menudo se espera que lo hagan". Más allá de los negocios "como de costumbre", aprovechan sus habilidades y recursos para abordar necesidades graves, ampliar su impacto y reforzar las comunidades, vecindarios, escuelas y servicios en los lugares donde hacen negocios".
Ashoka (2020)	"Los emprendedores sociales son individuos con soluciones innovadoras para los desafíos sociales, culturales y ambientales más acuciantes de la sociedad. Son ambiciosos y persistentes, abordando los principales problemas y ofreciendo nuevas ideas para el cambio a nivel de sistemas" "Los emprendedores sociales son la fuerza correctora esencial. Son empresarios que cambian el sistema. Y desde lo más profundo de su ser, y por lo tanto de su trabajo, están comprometidos con el bien de todos". "Los emprendedores sociales son agentes de cambio". (párr. 1-2)

Fuente. Tomado y traducido al español de: Ashoka (2020), Macke et al. (2018); OECD (2010) y Sánchez et al. (2018).

Tabla 5

Evolución de la conceptualización de Emprendimiento Social según la Investigación Teórica y Empírica

AUTOR(ES)	CONCEPTO
Fowler (2000)	"El emprendimiento social es la creación de estructuras, relaciones, instituciones, organizaciones y prácticas viables (socio) económicas que producen y mantienen beneficios sociales" (p. 649).

AUTOR(ES)	CONCEPTO
Dees et al. (2002)	"El emprendimiento social no se trata de iniciar un negocio o volverse más comercial. Se trata de encontrar nuevas y mejores formas de crear valor social" (p. 326).
Drayton (2002)	"Los emprendedores sociales son agentes de cambio importantes, cuyo núcleo de valores se centra en identificar, abordar y resolver problemas sociales" (p. 123)
Hibbert et al. (2002)	"El emprendimiento social se puede definir libremente como el uso del comportamiento empresarial para fines sociales en lugar de objetivos con fines de lucro, o alternativamente, que los beneficios generados se utilizan en beneficio de un grupo desfavorecido específico" (p. 288).
Thompson (2002)	"Aunque el emprendimiento social es evidente en muchas empresas con fines de lucro, a veces en sus estrategias y actividades, a veces a través de donaciones de dinero y tiempo" (p. 413).
Cook et al. (2003)	"Asociaciones con fines sociales entre los sectores público, social y empresarial diseñadas para aprovechar el poder de mercado para el interés" (p. 66).
Lasprogata y Cotten (2003)	"El emprendimiento social significa organizaciones sin fines de lucro que aplican estrategias empresariales para sostenerse financieramente mientras tienen un mayor impacto en su misión social (es decir, el doble resultado final)" (p. 69).
Mair y Noboa (2003)	"Emprendimiento social es visto como el uso innovador de combinaciones de recursos para buscar oportunidades destinadas a la creación de organizaciones y / o prácticas que produzcan y mantengan beneficios sociales" (p. 5).
Pomerantz (2003)	"El emprendimiento social puede definirse como el desarrollo de emprendimientos innovadores, de apoyo a la misión, de ingresos ganados, de creación de empleo o de licencias emprendidos por emprendedores sociales individuales, organizaciones sin fines de lucro o sin fines de lucro en asociación con fines de lucro". (p. 25)
Mort et al. (2003)	"El emprendimiento social, el emprendimiento que conduce al establecimiento de una nueva empresa social y la innovación continua en las existentes" "Conceptualiza el emprendimiento social como una construcción multidimensional que implica la expresión de un comportamiento emprendedor virtuoso para lograr la misión social, una unidad coherente de propósito y acción frente a la complejidad moral, la capacidad de reconocer oportunidades de creación de valor social y características clave de toma de decisiones de innovación, proactividad y toma de riesgos". (p. 76)
Mair y Marti (2004)	"El uso innovador de los recursos para explorar y explotar oportunidades que satisfagan una necesidad social de manera sostenible" (p. 3).
Haugh (2005)	"El emprendimiento social es el proceso de creación de empresas sociales" (p. 3).
Roberts y Woods (2005)	"El emprendimiento social es la construcción, evaluación y búsqueda de oportunidades para el cambio social transformador llevado a cabo por personas visionarias y apasionadas" (p. 49).
Seelos y Mair (2005)	"El emprendimiento social crea nuevos modelos para la provisión de productos y servicios que atienden directamente a las necesidades humanas básicas que siguen sin estar satisfechas por las instituciones económicas o sociales actuales" (pp. 243-244).
Mair y Martí (2006)	"Organizaciones que han creado modelos para la resolución de manera eficiente de las necesidades humanas básicas que los mercados y las instituciones existentes no han podido satisfacer. El emprendimiento social combina el ingenio del espíritu empresarial tradicional con la misión de cambiar la sociedad" (p. 241)
Mair y Martí (2006)	"Primero, vemos el emprendimiento social como un proceso de creación de valor mediante la combinación de recursos de nuevas maneras. En segundo lugar, estas combinaciones de recursos están destinadas principalmente a explorar y explotar oportunidades para crear valor social estimulando el cambio social o satisfaciendo las necesidades sociales. Y tercero, cuando se lo ve como un proceso, el emprendimiento social implica la oferta de servicios y productos, pero también puede referirse a la creación de nuevas organizaciones". (p. 37)

AUTOR(ES)	CONCEPTO
Nicholls (2006)	"Actividades innovadoras y efectivas que se centran estratégicamente en resolver las fallas del mercado social y crear nuevas oportunidades para agregar valor social sistemáticamente mediante el uso de una gama de recursos y formatos organizacionales para maximizar los impactos sociales y generar cambios". (p. 23)
Peredo y McLean (2006)	"El emprendimiento social se ejerce cuando alguna persona o grupo: 1) apunta (s) a crear valor social, ya sea exclusivamente o al menos de alguna manera prominente; 2) mostrar una capacidad para reconocer y aprovechar las oportunidades para crear ese valor; 3) emplear la (s) innovación (s), que van desde la invención directa hasta la adaptación de la novedad de otra persona, en la creación y / o distribución de valor social; 4) está / está dispuesto a aceptar un grado de riesgo superior al promedio al crear y difundir valor social; y 5) es / son inusualmente ingeniosos en ser relativamente desalentados por los escasos activos en la búsqueda de su empresa social ". (p. 64)
Weerawardena y Mort (2006)	"El emprendimiento social se esfuerza por lograr la creación de valor social y esto requiere la exhibición de comportamiento innovador, proactivo y de gestión de riesgos. Este comportamiento está limitado por el deseo de lograr la misión social y mantener la sostenibilidad de la organización existente. Al hacerlo, los emprendedores sociales responden y están limitados por la dinámica ambiental. Interactúan continuamente con un entorno turbulento y dinámico que los obliga a buscar la sostenibilidad, a menudo dentro del contexto de la relativa pobreza de recursos de la organización ". (p. 32)
Austin et al. (2006b)	"Emprendimiento social es una actividad innovadora y de creación de valor social que puede ocurrir en los sectores sin fines de lucro, empresariales o gubernamentales" (p. 2).
Mair y Martí (2006)	"El Emprendimiento social es un proceso que implica el uso innovador y la combinación de recursos para buscar oportunidades para catalizar el cambio social y/o abordar las necesidades sociales" (p. 37).
Cochran (2007)	"El emprendimiento social es el proceso de aplicar los principios de los negocios y el emprendimiento a los problemas sociales" (pág. 451).
Perrini y Vurro (2006)	Definimos el Emprendimiento Social como un proceso dinámico creado y administrado por un individuo o equipo (el emprendedor social innovador), que se esfuerza por explotar la innovación social con una mentalidad emprendedora y una fuerte necesidad de logros para crear un nuevo valor social en el mercado y la comunidad". (pág. 78)
Haugh (2007)	"El emprendimiento social, la búsqueda simultánea de objetivos económicos, sociales y medioambientales mediante empresas emprendedores ... El emprendimiento social es ante todo una respuesta práctica a las necesidades individuales y sociales no satisfechas" (pág. 743).
Martin y Osberg (2007)	"Definimos el emprendimiento social como el que tiene los siguientes tres componentes: 1) identificar un equilibrio estable pero inherentemente injusto que causa la exclusión, marginación o sufrimiento de un segmento de la humanidad que carece de los medios financieros o la influencia política para lograr cualquier beneficio transformador; 2) identificar una oportunidad en este equilibrio injusto, desarrollar una propuesta de valor social y aportar inspiración, creatividad, acción directa, coraje y fortaleza, desafiando así la hegemonía del estado estable; y 3) forjar un nuevo equilibrio estable que libere el potencial atrapado o alivie el sufrimiento del grupo objetivo, y mediante la imitación y la creación de un ecosistema estable alrededor del nuevo equilibrio que garantice un futuro mejor para el grupo objetivo e incluso para la sociedad en general" (p. 35).
Wei-Skillern et al. (2007)	"Definimos el emprendimiento social como una actividad innovadora y de creación de valor social que puede ocurrir dentro o en el sector sin fines de lucro, empresarial o gubernamental" (p. 4).
Guzmán y Trujillo (2008)	El emprendimiento social es "un tipo específico de emprendimiento que busca soluciones para problemas sociales a través de la construcción, evaluación y persecución de oportunidades que permitan la generación de valor social sostenible, alcanzando equilibrios nuevos y estables en relación con las condiciones sociales, a través de la acción directa llevada a cabo por organizaciones sin ánimo de lucro, empresas u organismos gubernamentales" (p. 111)

AUTOR(ES)	CONCEPTO
Zahra et al. (2009)	"El emprendimiento social abarca las actividades y procesos emprendidos para descubrir, definir y explotar oportunidades con el fin de mejorar la riqueza social mediante la creación de nuevas empresas o la gestión de organizaciones existentes de una manera innovadora" (p. 118).
Abu-Saifan (2012)	"El emprendedor social es un individuo impulsado por la misión que utiliza un conjunto de comportamientos empresariales para entregar un valor social a los menos privilegiados, todo a través de una entidad orientada al emprendimiento que es financieramente independiente, autosuficiente o sostenible". (p. 25)
Liu et al. (2015)	"El emprendimiento social es el acto de reconocer y buscar oportunidades para resolver problemas sociales a través de la creatividad del típico proceso emprendedor" (p. 269).
Nimeshi (2018)	"El emprendimiento social se ejerce cuando alguna persona o personas apuntan exclusivamente a crear un valor social de algún tipo, o persiguen ese objetivo a través de una combinación de reconocer y explotar las oportunidades para crear este valor, empleando innovación, tolerando el riesgo y decidiendo aceptar las limitaciones en los recursos disponible". (p. 50)

Fuente. Tomado y traducido al español de Perrini y Vurro (2006); OECD (2010: 212-213); Mair y Martí (2006); Abu-Saifan (2012); Muñoz (2017, p. 7); Nimeshi (2018); Son et al. (2018).

La falta de una comprensión unificada del concepto es la principal barrera para el avance de la investigación académica sobre el tema (Lepoutre et al., 2013). Sin embargo, hay que resaltar que una cierta claridad ha comenzado a surgir en los últimos años, alcanzando un equilibrio en incluir y excluir ciertos conceptos. "Algunas palabras clave recurrentes también proporcionan pistas claras sobre lo que no debe faltar al referirse al emprendimiento social: valor social, misión social, riqueza social, cambio social, impacto social, innovación social, sostenibilidad, creatividad y un enfoque comercial" (OECD, 2010, pp. 189-190).

Así que, como señala la tabla anterior, el emprendimiento social está definido con respecto a las características de comportamiento del emprendedor social, la doble misión de la empresa social o como un proceso o actividad empresarial que crea valor social (Doherty et al., 2014; Saebi et al., 2018; D'Amario y Comini, 2020). Así pues, una pequeña parte de las definiciones se enfatizan en la naturaleza híbrida de combinar una misión social con actividades empresariales (Doherty et al., 2014; Saebi et al., 2018) y como un enfoque de innovación para abordar las necesidades complejas a nivel social (Nimeshi, 2018).

Por consiguiente, el emprendimiento social cuenta con un respaldo de un número creciente de organizaciones (Lepoutre et al., 2013) y abarca dos elementos principales en

su definición: el emprendimiento y lo social. El primero, está relacionado con la personalidad del emprendedor social, su naturaleza emprendedora, su intraemprendimiento en el sector empresarial, social y su innovación en el proceso empresarial. El segundo, está relacionado con: prácticas socialmente responsables en los negocios, estrategias alternativas de financiamiento o gestión de esquemas para crear valor social y, como mediador para solucionar problemas sociales y catalizar la transformación social (Mair y Martí, 2006; Carmona et al., 2018).

Ahora bien, los conceptos que se tomarán para fines de la investigación será el definido por el organismo internacional CCSE (2001) quienes señalan que “en el sector con fines de lucro, el emprendimiento social abarca actividades que enfatizan la importancia de un sector privado socialmente comprometido y los beneficios que se obtienen para aquellos que "hacen bien haciendo el bien" (p. 1); como asimismo, el dado por el ISE (2002) que define el emprendimiento social como “arte para buscar simultáneamente un retorno de la inversión tanto financiero como social “doble resultado” (p. 1). Complementando tales definiciones con la de Seelos y Mair (2005) quienes señalan que "El emprendimiento social crea nuevos modelos para la provisión de productos y servicios que atienden directamente a las necesidades humanas básicas que siguen sin estar satisfechas por las instituciones económicas o sociales actuales" (pp. 243-244).

2.3.2 Características del Emprendimiento Social

Diferentes autores han intervenido con la búsqueda de detectar las diferentes características que abonan a un emprendedor social. Joseph Schumpeter (famoso economista que contribuye a la teoría de emprendimiento) menciona que el emprendedor es un “agente de cambio” en la economía; Knight destacó al emprendedor clásico como un “gerente responsable”, que controla y es dueño de su propio negocio, es creador y portador de riesgos; Drucker, hace énfasis de que es un elemento de búsqueda de oportunidades y explotación de esas mismas; y, Howard Stevenson, agrega que es un elemento de ingenio, especialmente en la búsqueda de oportunidades (Beck, 2018). Asimismo, otros autores coinciden en una o más de las diferentes características típicas del emprendimiento social, desde la disposición de asumir riesgos, la innovación, la capacidad de reconocer oportunidades y el ingenio, hasta su comportamiento prosocial con una fuerte fibra de ética

y moral y una motivación socio moral (Peredo y McLean, 2006; Saebi et al., 2018).

Otros, identifican lo que el emprendimiento social requiere de un emprendedor social, siendo de esta forma, “un actor que aplica los principios empresariales para resolver problemas sociales” (Dacin et al., 2010, p. 44). Un emprendedor que “descubra, evalúa y explora oportunidades rentables, teniendo presente el riesgo, el estado de alerta ante las oportunidades y la necesidad de innovación” (Coker et al., 2017, p. 129). El emprendedor social tiene comportamientos similares, pero “opera en la comunidad y están más preocupados por cuidar y ayudar que por ganar dinero” (Thompson, 2002, p. 413). Es así como, los emprendedores son individuos que se caracterizan por ver el mundo de manera diferente, visualizar el futuro mejor que otros (Abu-Saifan, 2012), por su liderazgo, innovación, creatividad y acceso a los recursos de la empresa.

El emprendedor crea valor económico y social para la organización donde operan (Sullivan et al., 2003; Weerawardena y Mort, 2006; Carmona et al., 2018; Nimeshi, 2018). Es innovador, busca mejores formas de hacer las cosas y crear valor donde antes no existía (Driver, 2012). Se caracteriza por la disciplina empresarial, la determinación, la dedicación, la toma de iniciativas, la alerta hacia las oportunidades, la persistencia, el alto compromiso y el liderazgo con una misión social clara (Dacin et al., 2010; Abu-Saifan, 2012; Nimeshi, 2018). Además, explota las oportunidades y maximiza los beneficios, tiene una mentalidad excepcional clave que maximiza el crecimiento empresarial y la prosperidad económica (Abu-Saifan, 2012), utiliza los mismos principios del emprendimiento para organizar, crear y administrar una empresa que busca un cambio social (Nimeshi, 2018).

El emprendedor social es visto como un pionero en las ideas de cambio y como una persona comprometida con cambiar radicalmente la sociedad para el beneficio de la comunidad (Coker et al., 2017). La tabla 6, señala las diferentes características que existen en el emprendedor social.

Tabla 6

Evolución de las características del Emprendedor Social

AUTOR (ES)	CARACTERÍSTICA CENTRAL	DEFINICIÓN
Bornstein (1998)	Líder de la misión Persistencia	Un emprendedor social es innovador, aporta ideas nuevas y poderosas, combina la creatividad visionaria y la resolución de problemas del mundo real. Tiene una fuerte fibra ética y está totalmente poseído por su visión para el cambio.
Thompson et al. (2000)	Cargador de emociones. Creador de valor social	Los emprendedores sociales son personas que se dan cuenta de dónde hay una oportunidad para satisfacer alguna necesidad insatisfecha que el estado no podrá o no puede satisfacer. Asimismo, reúnen los recursos necesarios (personas, voluntarios, dinero y locales) que los utilizan para hacer la diferencia.
Dees (1998)	Agente de cambio. Altamente responsable Dedicado Socialmente alerta	Los emprendedores sociales desempeñan el papel de agentes de cambio en el sector social al: <ul style="list-style-type: none"> • Adoptar una misión para crear y mantener el valor social. • Reconociendo y buscando implacablemente nuevas oportunidades para servir a esa misión. • Involucrarse en un proceso de innovación continua, adaptación y aprendizaje. • Actuar audazmente sin estar limitado por los recursos actualmente disponibles. • Exhibir un mayor sentido de responsabilidad ante las circunscripciones servidas para los resultados creados.
Leadbeater (1997)	Gerente Líder	Los emprendedores sociales son personas emprendedoras, innovadoras y “transformadoras” que también son: líderes, narradores, gerentes, oportunistas visionarios y constructores de alianzas. Reconocen un problema social y organizan, crean y gestionan una empresa para hacer un cambio social.
Zahra y col (2008)	Innovador Tomador de iniciativa. Alerta de oportunidad.	El emprendimiento social abarca las actividades y procesos emprendidos para descubrir, definir y explotar oportunidades para mejorar la riqueza social mediante la creación de nuevas empresas o la gestión de organizaciones existentes de una manera innovadora.
Brinckerhoff (2009)	Líder de opinión	Un emprendedor social es alguien que toma riesgos razonables en nombre de las personas a las que sirve su organización.
Ashoka (2012)	Visionario Comprometido	Los emprendedores sociales son individuos con soluciones innovadoras para los desafíos sociales, culturales y ambientales más acuciantes de la sociedad. Son ambiciosos y persistentes, abordando los principales problemas y ofreciendo nuevas ideas para el cambio a nivel de sistemas.

Fuente. Tomado y traducido al español de “Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries” por S. Abu-Saifan, 2012, *Technology Innovation Management Review*, p. 24.

Es así como el objetivo final de un emprendedor social es la creación de riqueza social, cumplir con sus objetivos y misión social. Tiene características en común ambos tipos de emprendimiento, las cuales son detalladas en la tabla 7:

Tabla 7

Características Únicas y Comunes de Emprendedores con Ánimo de Lucro y Emprendedores Sociales.

CARACTERÍSTICAS ÚNICAS DE EMPRENDEDOR CON ÁNIMO DE LUCRO.	CARACTERÍSTICAS COMUNES DE AMBOS TIPOS.	CARACTERÍSTICAS ÚNICAS DEL EMPRENDEDOR SOCIAL
Gran triunfador Portador de riesgos Organizador Pensador estratégico Creador de valor Holístico Árbitro	Innovador Dedicado Tomador de iniciativa Líder Alerta de oportunidad Persistente Comprometido	Líder de la misión Cargado de emociones Agente de cambio Líder de opinión Creador de valor social Socialmente alerta Gerente Visionario Altamente responsable

Fuente. Tomado y traducido al español de “Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries” por S. Abu-Saifan, 2012, *Technology Innovation Management Review*, p. 25.

Por otro lado, Mort et al. (2003) señalan que existen seis escuelas que señalan características representativas del emprendimiento social:

1. Escuela de pensamiento de la “gran persona” señala que el emprendedor nace con una habilidad intuitiva y un sexto sentido.
2. Escuela de “características psicológicas” señala que los empresarios tienen valores, actitudes y necesidades únicas que los impulsan.
3. Escuela clásica de emprendimiento (refleja los primeros enfoques del emprendimiento) señala que la característica principal del emprendedor es la innovación.
4. Escuela de la administración señala que los emprendedores son organizadores de una empresa económica, caracterizados por organizar, poseer, gestionar y asumir riesgos.
5. Escuela de liderazgo argumenta que los empresarios son líderes de personas, con capacidad de adaptar su estilo a las necesidades de las personas.
6. Escuela Intraemprendimiento señala que las habilidades empresariales pueden ser

útiles en organizaciones complejas.

Las características de liderazgo en el emprendedor social, genera “la credibilidad personal significativa, integridad y la capacidad de generar el compromiso de los seguidores con el proyecto al enmarcarlo en términos de valores sociales importantes, en lugar de términos puramente económicos”. Asimismo, los empresarios muestran tres características en su toma de decisiones dentro de la organización: tolerancia al riesgo, proactividad e innovación (Mort et al., 2003, p. 79).

2.3.3 Modelo del Emprendimiento Social

Durante los últimos años, el emprendimiento social ha sido afectado por la falta de un modelo unificado y coherente (Weerawardena y Mort, 2006) y más aún, porque la “ideoneidad de cada modelo depende de la evaluación del investigador, de su capacidad para explicar y mejorar ciertos aspectos del proceso empresarial” (Mort et al., 2003, p. 78). Mort et al. (2003) argumentan que los empresarios muestran tres características principales dentro de las organizaciones: tolerancia al riesgo, proactividad e innovación, siendo estas variables base de la teoría conductual desarrollada por Covin y Slevin. Sin embargo, se inclina al modelo latente multidimensional de emprendimiento social de Law et al. (1998).

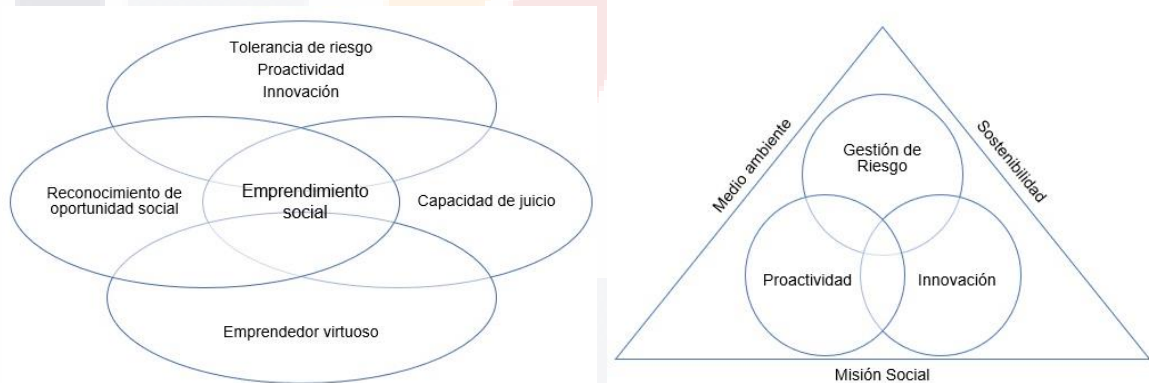
Ahora bien, el modelo de Law et al. (1998, como se citó en Mort et al., 2003) señalan que los emprendedores: se ven impulsados por la misión social de crear un mejor valor social (en comparación a sus competidores), lo que exhibe un comportamiento emprendedor virtuoso; exhiben un juicio equilibrado, una unidad coherente de propósito y acción frente a la complejidad”; “exploran y reconocen oportunidades para crear un mejor valor social para sus clientes”; y, “muestran innovación, proactividad y propensión a asumir riesgos durante la toma de decisiones clave” (p. 82) (ver figura 2). El modelo de Weerawardena y Mort (2006) es desarrollado a partir de dos etapas, en la 1ra., desarrollan un estudio de casos con ciertas variables comunes del emprendimiento social; en el 2do., a partir de los resultados obtenidos plantean un modelo multidimensional para evaluar el emprendimiento social.

El modelo multidimensional Weerawardena y Mort (2006) involucran 3 dimensiones: innovación, proactividad y gestión de riesgos, los cuales son consistentes

con la literatura encontrada en el dominio de organizaciones con fines de lucro y estan limitados por el deseo de lograr la misión social, mantener la sostenibilidad de la organización y la dinámica ambiental existente. Asimismo, existe dos limitaciones en este modelo: primero, la restricción estática, debido a que la misión social y la necesidad de sostenibilidad son interdependientes, una no puede existir sin la otra en una empresa social; y segundo, la restricción dinámica, debido al entorno turbulento y dinámico del medio ambiente, las grandes limitaciones ambientales y la fuerte influencia de las decisiones políticas y las iniciativas de gestión en el emprendimiento social (ver figura 2).

El modelo multidimensional de Mort et al. (2003) colocan la construcción de emprendimiento social (único espacio compartido) en coincidencia con las demás dimensiones, debido a que ha sido difícil alcanzar una conceptualización clara sobre el propio constructo principal (ver figura 2).

Figura 2
Modelos de Emprendimiento Social



Fuente. Modelos **a**, es la construcción del emprendimiento social multidimensional. Tomado y adaptado al español de “Social Entrepreneurship: Towards Conceptualisation”, por G. M. Sullivan Mort y K. Carnegie, 2003, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), p. 83. El Modelo **b**, es un Modelo multidimensional delimitado del Emprendimiento Social, tomado y adaptado al español de Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model por G.M. Weerawardena y Mort, 2006, *Journal of World Business*, 41(1), p. 32.

Otros autores, estan convencidos de que el reconocimiento y la explotación de oportunidades empresariales caen directamente dentro del dominio del emprendimiento y

deben ser focos de investigación en el campo (Mair y Marti, 2004; Perrini y Vurro, 2006; Austin et al., 2006b; Doherty et al., 2014; Muralidharan y Pathak, 2018). Asimismo, resaltan la importancia de investigar, la misión social ya que es considerada como un criterio central en el emprendimiento social (Austin et al., 2006b; Zahra et al., 2009; Doherty et al., 2014; Nimeshi, 2018). Por ello, el modelo de D'Amario y Comini (2020) señalan que el emprendimiento social ofrece cinco dimensiones que impulsan la empresa social: innovación, proactividad, gestión de riesgos, orientación efectiva y misión social, generando de esta forma una influencia positiva en la innovación social.

Dentro de este marco, de los resultados de los tres modelos anteriormente expuestas, diversos investigadores sugieren que el emprendimiento social debe partir del modelo multidimensional con tres dimensiones principales: la innovación, la proactividad y la gestión de riesgos, tal como lo menciona: Miller (1983), Lumpkin y Dess (1996), Covin et al (2006) y Hughes y Morgan (2007, como se citó en Kraus et al., 2017), Weerawardena y Mort (2006), Dwivedi y Weerawardena (2018) y Son et al. (2018). Por ello, estas tres dimensiones según Sinthupundaja et al. (2019) son factores claves en este tipo de emprendimiento y más aún cuando se busca crear valor compartido mediante las habilidades empresariales. Las dimensiones son:

Innovación: Miller (1983, como se citó en Kraus et al., 2017) definen la innovación como “una disposición para crear algo nuevo a través de la creatividad y la experimentación que resulten los productos, servicios o procesos originales o mejorados” (p. 980); o la promoción de cambios en las organizaciones o empresas (Son et al., 2018). Es el elemento central del emprendimiento social (Son et al., 2018). Asimismo, es un factor clave para el desarrollo de misiones sociales y ambientales (Kraus et al., 2017; Sinthupundaja et al., 2019); y “refleja una tendencia a desarrollar y promover continuamente ideas / soluciones novedosas para las necesidades sociales y nuevas formas de comercialización, recaudación de fondos e influencia sobre el gobierno, mientras se aleja de los enfoques convencionales” (Dwivedi y Weerawardena, 2018, p. 34).

Proactividad: Miller (1983, como se citó en Kraus et al., 2017) señala que es un “comportamiento en búsqueda de oportunidades y de futuro, como la explotación activa de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

oportunidades de mercado en un intento deliberado de competir con otras empresas” (p. 980). Asimismo, identifican como “la tendencia a escanear activamente el entorno externo, predecir choques inesperados, prepararse para la incertidumbre futura” (Dwivedi y Weerawardena, 2018, p. 34), monitorear las fuerzas externas y prevenirse tanto financiera como no financiera para evitar sorpresas (Sinthupundaja et al., 2019). La proactividad significa “romper las normas o ideas institucionales existentes y probar nuevos negocios, programas, servicios o políticas” (Son et al., 2018, p. 10).

Gestión de Riesgo: Miller (1983, como se citó en Kraus et al., 2017) visualiza el riesgo como un comportamiento audaz; aventurero en un campo con poca información e inversión de cantidades significativas de dinero u otros recursos en entornos inciertos. Prabhu (1998, como se citó en Weerawardena y Mort, 2006) señala que “la capacidad de asumir el riesgo puede ser bastante alta, dado que los experimentos sociales se realizan de buena fe y tanto el éxito como el fracaso son experiencias de aprendizaje enriquecedoras” (p. 31). El emprendedor social, esta altamente orientado a una gestión de riesgos efectiva, para el mantenimiento de la organización (Weerawardena y Mort, 2006). Por ello, es necesario identificar, asumir riesgos manejables, hacer compromisos cautelosos de recursos y planificar el proyecto rigurosamente antes de asignar fondos a un proyecto (Dwivedi y Weerawardena, 2018).

En conclusión, La toma de riesgos implica tomar decisiones a partir de elecciones y situaciones inciertas de una manera que minimice los riesgos para el negocio y todas las partes interesadas (Weerawardena y Mort, 2006; Sinthupundaja et al., 2019). Es aceptar con voluntad el “riesgo percibido por criterios como el tiempo, los recursos humanos y los recursos financieros en el proceso de creación o implementación de nuevas ideas o alternativas creativas” (Son et al., 2018, p. 10).

2.3.4 Contribución del Emprendimiento social

El emprendimiento social está creciendo en diversos países y es difícil medirlo, ya que la variedad de entidades de economía social, de tercer sector y de sector sin fines de lucro varían según el contexto geográfico en el que se desarrollan. Además, los países reconocen el emprendimiento social de manera diferente (OECD, 2010). Sin embargo,

algunas de las empresas sociales más impresionantes se encuentran en países en desarrollo, donde involucran nuevos modelos de negocios cuya finalidad es procurar las necesidades humanas (Seelos y Mair, 2005) y donde la población emprendedora son mujeres jóvenes educadas (OECD, 2010).

GEM en el 2006 a partir de las encuestas de población de Reino Unido, estima el porcentaje de emprendedores sociales en la sociedad, encontrando que 1.2 millones de personas, lo que corresponde al 3.2% de la población en edad laboral que podrían clasificarse como emprendedores sociales versus con el 6.2% de emprendedores comerciales. Asimismo, otro estudio en Reino Unido (2009), las empresas sociales realizan una facturación económica importante en euros. Es decir, según promedios estimados, del 2005 al 2007, 61.800 empresas sociales en Inglaterra facturaron 27 mil millones de libras esterlinas y aportaron 8,4 millones de libras a la economía de Reino Unido. Del 2007 al 2008, 540 mil personas en Inglaterra se encontraba empleada en el tercer sector. En el 2009 en Italia, 15 mil empresas sociales emplearon 350 mil empleados, que atienden a 5 millones de usuarios y facturan económicamente 10 mil millones de euros (Cabinet Office, 2009).

En Europa, la economía social es muy importante tanto en términos humanos como económicos ya que más de 11 millones de empleados remunerados (6% de la población activa de la Unión Europea) hacen parte de esta (Centre International de Reserches et d'Information sur l'Économie Publique, Sociale et Coopérative [CIRIEC], 2007, p. 43). En Italia, la banca Prossima creada con la finalidad de crear valor social, tuvo buenos resultados durante los 2 primeros años de creación, ya que los fondos de accionista alcanzaron los 120 millones de euro, recaudo 380 millones de euros en depósitos, presto 170 millones de euros y apoyo a varios proyectos de interés social, por ejemplo: un centro de guardería que actualmente es una de las más grandes del país, atiende a más de 8 mil niños de 3 años y emplea a más de 2 mil mujeres (OECD, 2010).

En Japón, después de implementar una estructura legal para las organizaciones sin fines de lucro en 1999, hubo un aumento significativo del número de entidades con actividades de emprendimiento social. En 1999 iniciaron con 1176 entidades y pasaron a

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

30000 en el 2008, esto contribuyó a que este sector aportara el 1.5% del PIB en el año 2005. En Corea, el Ministerio de Trabajo certificó 251 organizaciones como empresas sociales de 515 organizaciones que presentaron la solicitud. En Estados Unidos el empleo sin fines de lucro es mucho mayor de lo esperado y más disperso, superando a muchos de las principales industrias en su contribución al empleo estatal y nominal. El empleo sin fines de lucro es dinámico, crece más rápido que el empleo general, se está extendiendo a los suburbios y áreas rurales. Los salarios sin fines de lucro en realidad exceden los salarios con fines de lucro en muchos de los campos donde operan ambos sectores (OECD, 2010).

La Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES, 2016) siendo la máxima institución representativa de la Economía Social en España, cuantifica en cifras la contribución de la economía social en este país, señalando que generan el 10% del PIB Español, el 12,5% de empleo y el 42,8% de la población está vinculada a la economía social. Asimismo, genera el 80% de empleo estable, de calidad, con contratos indefinidos y su innovación social encabeza la transformación empresarial de las empresas mercantiles. La economía social, adopta un funcionamiento particular y está muy asentado en España, con más de 43 mil empresas, 2,2 millones de empleos y una facturación del 10% del PIB Español (Pedraño, 2017).

La contribución del emprendimiento comercial también causa un impacto social en la creación de empleos y al proporcionar bienes y servicios. Asimismo, el emprendimiento social desarrolla negocios para producir un impacto social. Todo proyecto empresarial se basa en resolver desafíos sociales. “Para los emprendedores sociales, el impacto social no es solo una consecuencia de su actividad empresarial, como a menudo lo es para los emprendedores comerciales, sino el objetivo principal” (OECD, 2010, p. 191). El cambio social, no es la oportunidad de mercado para aumentar la riqueza personal, es el objetivo de los emprendedores sociales y su misión comercial (OECD, 2010).

2.3.5 Creación de Valor en el Emprendimiento Social

Los emprendedores sociales tienden a buscar nuevas formas de crear valor para las comunidades objetivo y en este esfuerzo, deben explorar activamente el entorno externo, predecir choques inesperados y prepararse para la incertidumbre futura, usar los

recursos existentes económicamente (usar una lógica efectiva), además de ser impulsados principalmente por su misión social de crear valor social para las comunidades objetivo (Dwivedi y Weerawardena, 2018, p. 38). En general, el emprendimiento social puede ser un vehículo de transición para crear valor compartido entre un emprendedor, la sociedad y el medio ambiente (Sinthupundaja et al., 2019). Este emprendimiento, utiliza una lógica empresarial de una manera novedosa y empresarial para mejorar la situación de la población marginada (Saebi et al., 2018). Ahora bien, cada vez más las empresas pasan por la creación de valor social junto con el valor económico, para abordar los problemas sociales (Austin et al., 2006b).

2.3.5.1 Generación de Valor Económico.

La creación de valor económico consiste en la identificación de oportunidades, “en donde los beneficiarios del valor creado están dispuestos a pagar un precio por él que es superior al costo de producción para generar riqueza material” (Austin et al., 2006b, p. 286). Al maximizar el beneficio de los que capturan con minimizar el costo de producción, el valor creado se aumenta en la medida en que la satisfacción de las necesidades incrementa y el uso de recursos decrecen (Austin et al., 2006b). De manera que, el valor económico se define como “los beneficios que pueden ser capturados y remunerados libremente por sus receptores, con un precio que excede su costo de producción”.

De modo que, “esta definición hace referencia al componente económico de la proposición de valor de un emprendimiento social y aborda el proceso de creación de valor desde la perspectiva del emprendedor social y del gerente de la empresa privada” (Austin et al., 2006b, pp. 286-287), quienes crean soluciones para las poblaciones objeto. En definitiva, “algunos emprendimientos sociales generan ganancias simultáneas, creando valor económico para productores y receptores al tiempo que consiguen resultados socialmente deseables, que el mercado no estaba generando en forma espontánea” (Austin et al., 2006b, p. 287).

Por ende, el valor económico generado se podrá utilizar para sobrevivir, crecer y administrar el negocio sin problemas, lo que estaría orientado a la rentabilidad, obtener ganancias y generar ventaja competitiva en el mercado (Sinthupundaja et al., 2019). El

emprendimiento social, es un vehículo de transición, donde los negocios deben reenfocarse y dejar atrás la concepción del “viejo capitalismo”, ya que más allá de generar valor económico para la empresa, es necesario considerar el impacto social y ambiental que generan, creando un valor compartido (Troncoso, 2014; Sinthupundaja et al., 2019).

2.3.5.2 Generación de Valor Social.

La creación de valor social en el objetivo último de cualquier emprendimiento social, es por ende definido por Austin et al., (2006b) como: “la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (p. 296). De igual manera, Phills et al. (2008, como se citó en Naderi et al., 2019) refieren que el valor social es “la reducción de costos o la creación de beneficios para una sociedad dada a través de los esfuerzos para satisfacer las necesidades sociales y resolver problemas sociales de una manera que vaya más allá de las ganancias privadas” de la actividad del mercado (p. 721).

Sin embargo, Felicio et al. (2013) refieren que valor social son “los bienes y servicios necesarios proporcionados por organizaciones con fines sociales, como promover el desarrollo de la comunidad, abogar por políticas más inclusivas y más justas, o abordar una variedad de otros problemas sociales” (p. 2140). Lo que se asemeja con Andersson y Larsson (2016) quienes expresan que toda empresa social puede generar este tipo de valor de manera directa con la creación de empleo, contribución comunitaria y prestación de servicios sociales, hasta de manera indirecta, con la cooperación empresarial y la promoción de imagen del destino rural.

Asimismo, las definiciones expresadas anteriormente no se alejan de lo expuesto por Sinthupundaja et al. (2019) quienes refieren que valor social son “los beneficios para la sociedad, la población local y la comunidad local, para resolver problemas sociales en las comunidades locales, como mejorar la salud y la seguridad de la comunidad y elevar el bienestar de la población local” (p. 2). La figura 3 sintetiza las diferentes ideas planteadas para definir este término por Austin et al. (2006b).

Figura 3

Definición de Valor Social

Presencia de barreras	Barreras de precio / ingreso	Bienes de consumo Educación formal Educación sexual y planificación familiar Capacitación en TIC y la brecha digital
	Fallas de mercado: exclusión de mercados de capitales Barreras simbólicas: identidad colectiva escindida Lejanía geográfica: carencia de servicios públicos básicos	
Poblaciones objetivo debilitadas	Derechos básicos vulnerados Tejido institucional precario de comunidades de base Marginación y delincuencia juvenil	
Carencia de voz	Niños y adolescentes Consumidores Discapacidad física y mental Medio ambiente	
Efectos secundarios no deseados de la actividad económica	Externalidades negativas Responsabilidad “por asociación”: la licencia social para operar	

Fuente. La figura señala los elementos recurrentes que existen en la definición del término de Valor Social. Desde “*Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales*” por J. Austin, R. Gutiérrez, E. Ogliastrì, y E. Reficco, 2006b, Banco Interamericano de Desarrollo, p. 297.

Austin et al. (2006b) han intentado trazar una línea conceptual que distinga qué es lo propio de cada uno. Áreas que no son alcanzadas por ningún tipo de mercado o gobierno. Los emprendedores sociales son una fuerte orientación empresarial pueden movilizar recursos a través de redes relacionales para superar la falta de recursos para la creación de valor social (Son et al., 2018).

2.3.5.3 Relación entre Valor Social y Valor Económico.

Antes se creía que la creación de valor social era una preocupación exclusiva del tercer sector, así como la creación de valor económico era exclusiva para el sector privado. En la actualidad, ambos procesos pueden ir de la mano y reforzarse mutuamente (Austin et al., 2006b). De modo que, el emprendimiento social requiere llevar a cabo una doble misión para crear de esta forma valor social y asegurar las ganancias, generando un valor económico. Este valor económico, subsidia la misión social a través de las ganancias

comerciales generadas por la venta de productos o servicios (Saebi et al., 2018). El generar valor, es el objetivo último de cualquier emprendimiento, resultaría difícil “encontrar una organización que no asigne prioridad a la creación de valor para sus clientes” (Austin et al., 2006b, p. 284).

En consecuencia, el emprendimiento social puede encontrarse en el sector privado como en el tercer sector. Por eso, la proposición “valor” explica sucintamente de “qué manera la vida de los clientes mejorará a partir de las soluciones generadas por el emprendimiento”. Valor, es la “promesa de dar respuesta en algún modo, a una necesidad insatisfecha” (Austin et al., 2006b, p. 284). De manera que, los emprendedores sociales están impulsados por beneficiar a la sociedad de alguna manera, contribuyendo al bienestar de una comunidad humana determinada y aumentando así el “valor social”, el cual requiere identificar oportunidades, encontrar nuevas y mejores formas de crear y mantener el valor social (Nimeshi, 2018).

De esta forma, al generar estrategias innovadoras que combinan recursos de nuevas maneras para satisfacer las necesidades sociales (Mair y Martí, 2006), construir un capital social, encontrar nuevas formas de avanzar en el cambio social y construir oportunidades para nuevos mercados, productos y servicios (Seelos y Mair, 2005; Mair y Martí, 2006; Doherty et al., 2014) se desarrolla el emprendimiento social con la creación no solo de un valor social y sino también de un valor económico. Aunque, Oliveira (2004) señale que solo crea un valor social, la OECD (2010) señala que ambos están presentes. El valor económico sirve a los objetivos sociales como la sostenibilidad económica, la cual es necesaria para perseguir la misión social de las iniciativas de emprendimiento social, la creación de valor social como característica esencial de estas iniciativas y la generación de un cambio social.

El conocimiento preciso de las necesidades del beneficiario primario del emprendimiento “obtenido a través de un diálogo sostenido en el tiempo, es absolutamente vital para dirigir los esfuerzos de la organización en la dirección correcta (Austin et al., 2006b, p. 28). “La búsqueda de la sostenibilidad financiera y los objetivos sociales requiere la generación de ingresos suficientes para invertir en actividades comerciales al mismo

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

tiempo que se mantiene la inversión en proyectos sociales” (Doherty et al., 2014, p. 422), que generen ese valor social e impulsen el cambio social que se desea (Mair y Martí, 2006). Por ello, el emprendedor se preocupa por la creación de un “doble resultado” y en la motivación de los emprendedores sociales para “desempeñarse no solo financieramente sino también socialmente” (Phillips et al., 2015, p. 430). Es así como, la doble misión del emprendimiento social es generar valor económico y social (Zahra et al., 2009; Doherty et al., 2014).

2.3.6 Teoría del Valor Compartido

En los últimos años, los problemas sociales, ambientales y económicos han sido causados cada vez más por las empresas, ya que estas prosperan a expensas de la comunidad en general. Es cierto, que gran parte de este problema radica en los enfoques anticuados en las que permanecen las empresas para la creación de valor, sin importar que estos han sido modificados durante las últimas dos décadas. Sin duda, continúan viendo la “creación de valor de manera limitada, optimizando el desempeño financiero a corto plazo en una burbuja, mientras se pierden las necesidades más importantes del cliente e ignoran las influencias más amplias que determinan su éxito a largo plazo” (Porter y Kramer, 2011, p. 4).

Ahora bien, para el 2011 se percibía dos cosas, 1ro. los problemas sociales que eran generados por la empresa aún permanecían en la periferia y no en el centro (Porter y Kramer, 2011) y 2do., surgía la necesidad de unir la empresa con la sociedad. Todo eso, se podría solucionar a través del principio del valor compartido, dando paso a la próxima “gran transformación del pensamiento empresarial” (Porter y Kramer, 2011, p. 4). Ahora bien, en el 2019 denotan que “entre mejor sea las relaciones entre las empresas y las sociedades, mejor será la utilización de recursos para crear valor para la sociedad y el medio ambiente, generando así mejor ventaja competitiva para la empresa” (Siangchokyo et al., 2020, p. 2).

La existencia de una nueva concepción del capitalismo permitirá abordar las grandes y apremiantes carencias de la sociedad. Por ello, es momento para una nueva concepción del capitalismo dar frente a estas necesidades y desafíos de la sociedad, de

desarrollar una oportunidad para legitimar los negocios nuevamente, dando un paso adelante. Impulsando la próxima ola de innovación y crecimiento de la productividad en la economía global (Porter y Kramer, 2011; Porter et al., 2012). Es por esto, que el objetivo de las empresas debe redefinirse con la creación de un valor compartido, en vez de un beneficio per se (Porter y Kramer, 2011; Siangchokyoo et al., 2020).

Por ello, el principio del valor compartido implica “crear valor económico de una manera que también crea valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben volver a conectar el éxito de la empresa con el progreso social”. De este modo, la creación de valor compartido no es responsabilidad social, filantropía o incluso de sostenibilidad, sino “una nueva forma de lograr el éxito económico. No está al margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro” (Porter y Kramer, 2011, p. 4). Ahora bien, Porter y Kramer (2011) reconocen que las necesidades sociales y las necesidades económicas convencionales definen los mercados, por ello, es necesario considerar estas variables para definir el concepto de valor compartido.

Asimismo, Porter y Kramer (2011) reconocen que “los daños o las debilidades sociales a menudo crean costos internos para las empresas, como energía desperdiciada o materias primas, accidentes costosos y la necesidad de capacitación correctiva para compensar las deficiencias en la educación” (p. 5). Ahora bien, el abordar los daños y las limitaciones sociales no necesariamente aumenta los costos para las empresas, “ya que pueden innovar mediante el uso de nuevas tecnologías, métodos operativos y enfoques de gestión y, como resultado, aumentar su productividad y expandir sus mercados” (p. 5). Ante esta situación, Porter y Kramer (2011, como se citó en Méndez y Gomez, 2017) desarrollan la teoría de creación de valor compartido, para desarrollar acciones a favor de sus grupos de interés y que, en ese proceso, ambas partes obtengas beneficios, un beneficio económico y social.

En este sentido, el valor compartido busca “sustituir la visión tradicional y filantrópica de las organizaciones, que realizan donaciones sin buscar un rendimiento financiero”. La creación de valor compartido busca rentabilidad y competitividad en el mercado, con una búsqueda del bien común (p. 98). Es así como, Porter y Kramer (2011)

definen valor como “los beneficios relativos a los costos” y la Creación de Valor Compartido como políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa y al mismo tiempo promueven las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las que opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso social y económico (p. 6). A través de este, “las empresas mejoran el uso de los recursos, la logística, la energía y la productividad de los empleados, minimizando así el desperdicio de recursos” (Felber et al., 2019, p. 4).

Entonces, el valor compartido no se trata de valores personales o de compartir el valor ya creado por las empresas con un enfoque de redistribución. Es expandir el conjunto total de valor económico y social. Es mejorar las técnicas y fortalecer el grupo local de proveedores de apoyo y otras instituciones para aumentar la eficiencia, el rendimiento, la calidad del producto y la sostenibilidad. Esto genera, una mayor proporción de ingresos y ganancias que beneficia tanto a los trabajadores, como a las empresas que les compran. Ejemplo: productores de cacao en Costa de Marfil, un enfoque de redistribución (comercio justo) aumenta los ingresos de los agricultores entre un 10% a un 20%, enfoque de valor compartido aumenta los ingresos hasta el 300% (Porter y Kramer, 2011).

Ahora bien, con las ganancias de la empresa se desarrolla un Co-Creación simultánea de valor social, ambiental y económico, considerándose el primero y último al mismo nivel. Esto, funciona como objetivo estratégico proporcionando una legitimidad al crecimiento empresarial, pero, no garantiza que las empresas asuman la plena responsabilidad de sus acciones (Felber et al., 2019). Es necesario, la inversión inicial y tiempo para adquirir nuevas prácticas de adquisición y desarrollar grupos de apoyo, para que así, el rendimiento tenga un mayor valor económico y mayor beneficios estratégicos, para todos los participantes (Porter y Kramer, 2011).

Entonces, los resultados de la teoría del valor compartido, puede implicar un período más largo y una mayor inversión inicial, sin embargo, esto generaría mayor rentabilidad y beneficios estratégicos más amplios para los colaboradores (Felber et al., 2019). Por otro lado, existen cada vez más empresas conocidas por su enfoque duro de negocios, tales como: GE, Google, IBM, Intel, Johnson y Johnson, Nestlé, Unilever y

Walmart, que crean un valor compartido mediante la Re-concepción (Porter y Kramer, 2011; Felber et al., 2019). Por consiguiente, el valor compartido mejora el valor en un área y genera oportunidades en las demás, por ello, se puede crear en tres formas diferentes:

1. Re-concepción de productos y mercado: “se centra en el crecimiento de los ingresos, la participación del mercado y la rentabilidad que surgen de los beneficios ambientales, sociales o de desarrollo económico que brindan los productos y servicios de una empresa” (Porter et al., 2012, p. 3).
2. Redefinición de la productividad en la cadena de valor: “se centra en las mejoras de las operaciones internas para mejorar el costo, el acceso a los insumos, la calidad y la productividad logradas a través de mejoras ambientales, una mejor utilización de los recursos, la inversión en los empleados, la capacidad del proveedor y otras áreas” (Porter et al., 2012, p. 3).
3. El desarrollo de clústeres locales: “se deriva de la mejora del entorno externo para la empresa a través de inversiones comunitarias y el fortalecimiento de proveedores locales, instituciones e infraestructura locales de maneras que también mejore la productividad empresarial” (Porter et al., 2012, p. 3).

Dentro de este marco, todo esto genera, impulso hacia la innovación y un aumento de la competitividad global (Porter et al., 2012; Méndez y Gomez, 2017), diferenciación y expansión de mercados, ya que satisface las necesidades sociales y gana eficiencia (Porter y Kramer, 2011). Por ello, para Porter et al. (2012) la medición del valor compartido tiene como fin “rastrear el progreso y los resultados de las estrategias de valor compartido” (p. 3). Evidentemente, cada oportunidad de valor compartido, las compañías identifican y rastrean los resultados sociales y comerciales, abordando paralelamente los problemas sociales y mejoran el desempeño del negocio (ver tabla 8).

Tabla 8

Resultados Empresariales y Sociales del Valor Compartido

NIVELES DEL VALOR COMPARTIDO	RESULTADOS EMPRESARIALES	RESULTADOS SOCIALES
<p>Re concepción de productos y mercado Cómo orientar las necesidades no satisfechas genera ingresos y ganancias incrementales.</p> <p>Redefinición de la productividad en la cadena de valor Cómo una mejor gestión de las operaciones internas aumenta la productividad y reduce los riesgos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores ingresos • Mayor cuota de mercado • Mayor crecimiento del mercado. • Rentabilidad mejorada • Productividad mejorada • Reducción logística y costos de operación • Suministro asegurado • Calidad mejorada • Rentabilidad mejorada 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor atención al paciente. • Huella de carbono reducida. • Mejora de la nutrición. • Mejora de la educación. • Uso reducido de energía • Uso reducido de agua • Materias primas reducidas • Mejora de las habilidades laborales • Mejora de los ingresos de los empleados.
<p>El desarrollo de clústeres locales Cómo las condiciones sociales cambiantes fuera de la empresa desatan nuevas ganancias de crecimiento y productividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Costos reducidos • Suministro asegurado • Distribución mejorada infraestructura • Acceso mejorado a la fuerza laboral • Rentabilidad mejorada 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la educación. • Aumento de la creación de empleo. • Mejora de la salud. • Ingresos mejorados

Fuente. Tomado y adaptado al español desde “Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results” por M. E. Porter, G. Hills, M. Pfitzer, S. Patscheke y E. Hawkins, *Foundation Strategy Group* 2012, p. 3.

Ahora bien, la oportunidad de generar valor compartido difiere de: la industria, la empresa y la geografía. Asimismo, depende de cómo es el negocio y si la estrategia de la empresa se intercepta con los problemas sociales (Porter et al., 2012; Sinthupundaja et al., 2019). La creación de valor compartido, de hecho, lleva a las organizaciones a analizar su comportamiento con el entorno, a entender cómo pueden mirar la sociedad y el entorno como sus aliados, con el fin de “buscar rentabilidad y competitividad en el mercado sin caer en una filosofía errada hacia la filantropía. Más bien, propende para que se mantenga su relación de rentabilidad con una búsqueda del bien común” (Méndez y Gomez, 2017, p. 99).

No obstante, las empresas han percibido una lucha constante entre el gobierno (poder político, las políticas públicas y las Organizaciones No Gubernamentales [ONG]) y la creación de este valor compartido, ya que estos entes no aprecian la conexión que tiene: la competitividad de una empresa con la salud de las comunidades; la empresa con una comunidad exitosa para la creación de demanda de productos; los negocios exitosos con

el aumento significativo de empleo y creación de riqueza para los ciudadanos. Estas entidades, socaban la productividad y la competitividad de las empresas, son autodestructivos, hacen cada vez más difícil lograr ese valor social, económico y ambiental que se requiere, convirtiéndose implícitamente en un obstáculo para alcanzar los objetivos del valor compartido (Porter y Kramer, 2011).

El valor compartido es la clave para desbloquear la próxima ola de innovación y crecimiento empresarial. También volverá a conectar el éxito de la compañía y el éxito de la comunidad en formas que se han perdido en una era de enfoques de gestión estrechos, pensamiento a corto plazo y profundización de las divisiones entre las instituciones de la sociedad. “Esta próxima evolución en el modelo capitalista reconoce nuevas y mejores formas de desarrollar productos, servir a los mercados y construir empresas productivas” (Porter y Kramer, 2011, p. 17). De este modo, no todos los problemas sociales se pueden solucionar a través de esta teoría. Pero, al “utilizar las habilidades, recursos y capacidades de gestión para liderar el progreso social de una manera que incluso las organizaciones gubernamentales y sociales mejor intencionadas rara vez puedan igualar”, las empresas podrían ganar nuevamente el respeto de la sociedad (Porter y Kramer, 2011, p. 17).

En síntesis, la revolución emprendedora social que se está viviendo hoy en día, está destinada a mejorar el valor social, económico y ambiental, empleando métodos innovadores. Esta revolución, es resultado directo de la incapacidad de un gobierno, un mercado e incluso una organización filantrópica para responder y aliviar estos problemas sociales. Los empresarios, están dando giro al desarrollo y funcionamiento empresarial (Beck, 2018).

2.3.7 Emprendimiento Social en Organizaciones con y sin Ánimo de Lucro

El emprendimiento social ha recibido una mayor atención durante los últimos tiempos debido a la globalización, el entorno competitivo, el experimentado cambio rápido de los sectores lucrativos y no lucrativos, el efecto de los cambios ambientales que trae consigo el “reinvento de las iniciativas del gobierno” (CCSE, 2001; Mort et al., 2003) y, finalmente “la creciente entrada de organizaciones con fines de lucro en mercados tradicionalmente atendidos por organizaciones sin fines de lucro como contexto para el

emprendimiento social” (Weerawardena y Mort, 2006, p. 25).

Los académicos se han orientado en el hecho de que las organizaciones empresariales sociales deben tener un objetivo social explícito e incrustado (Mort et al., 2003; Thompson, 2002; Lepoutre et al., 2013). La noción "social" se refiere al hecho de que los emprendedores sociales desarrollan productos y servicios que "atienden directamente a las necesidades humanas básicas que siguen sin estar satisfechas por las instituciones económicas o sociales actuales" (Seelos y Mair, 2005, pp. 243-244). La principal diferencia al emprendimiento comercial, es que los emprendedores sociales asocian la máxima prioridad a la creación de valor social y esta es su misión principal, crear valor social superior para sus clientes (Lepoutre et al., 2013), mientras que "la creación de valor económico se considera una condición necesaria para garantizar la viabilidad financiera" (Mair y Martí, 2006, p. 38).

El emprendimiento social es manejado de manera distinta por diversos investigadores. Un primer grupo de varios autores y mayor parte de la literatura existente canalizan este emprendimiento hacia organizaciones de tercer sector, sin ánimo de lucro o no gubernamentales. En este punto, se busca estrategias de financiación alternas o esquemas de gestión para crear valor y misión sociales, y así, abordar cuestiones relacionadas con la condición de vida de los menos privilegiados y buscar el desarrollo económico, social y comunitario (Mort et al., 2003; Weerawardena y Mort, 2006; Assaf et al., 2006; Mair y Martí, 2006; Muralidharan y Pathak, 2018).

Es decir, las empresas sin ánimo de lucro son organizaciones sociales que hacen el bien social sin un modelo de negocio y sin principios de mercado (Driver, 2012) y “son empresas que se crean con un propósito social en gran medida” (Naderi et al., 2019, p. 730). Asimismo, este tipo de emprendimiento varía según la cultura del área y grupo de población en que se va a desarrollar (Carmona et al., 2018). Las organizaciones sin ánimo de lucro representan una amplia gama de actividades económicas, de investigación, de educación, de bienestar social y espiritual, en las que participan diversas organizaciones (Mort et al., 2003). En la Unión Europea, un tercio de los emprendedores son impulsados por objetivos sociales, en vez de las ganancias, mostrando gran prominencia en las

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

poblaciones rurales y marginales (Carmona et al., 2018).

Ahora bien, Chell (2007) y Hynes (2009 como se citó en Carmona et al., 2018) señalan que las empresas sociales se basan en principios sin fines de lucro, sin embargo, es necesario la creación de valor social y la generación de ganancias, ya que estas no son mutuamente excluyentes en la empresa social. Asimismo, perciben que, a largo plazo, las empresas sociales deben ser autosustentables y basándose en esa premisa, sugiere que la definición de emprendimiento social debe incluir la creación de valor económico y social. Es por ello que, un segundo grupo de investigadores entienden que el emprendimiento social es diferente a las organizaciones sin fines de lucro o las organizaciones benéficas (Naderi et al., 2019).

Se rompe la dicotomía de valor social versus valor financiero e inician a surgir nuevas organizaciones híbridas cuyo objetivo primordial es aumentar el valor social y cuya prioridad es el impacto social, manteniendo actividades económicas que les repercuten ingresos económicos. Un ejemplo de ello, son las empresas con un fin social, siendo aquellas la que “fijan su distribución de utilidades bajo criterios comerciales” y logran una autosuficiencia (Samad, 2012; Lepoutre et al., 2013; Son et al., 2018; Haro, 2020). Surgen empresas regulares con fines de lucro, que tienen una alta atención en los objetivos sociales y ambientales (son socialmente comprometidas), pero sus prioridades están en los objetivos económicos (Lepoutre et al., 2013).

Este emprendimiento social es diferente a las características de las organizaciones no gubernamentales ya que ofrecen “productos y/o servicios que pueden aumentar la calidad de vida de las personas desfavorecidas o de bajos ingresos, al tiempo que obtienen ganancias financieras para que la empresa se mantenga y pueda crecer en sus actividades” (Naderi et al., 2019, p. 720); es una práctica socialmente responsable de las empresas comerciales (Mair y Martí, 2006) y, “tienen un cierto compromiso en ayudar a la comunidad” (Naderi et al., 2019, p. 730). Este tipo de emprendimiento similar al empresarial, se involucra en actividades empresariales como son: la identificación de oportunidades, la movilización de recursos, la explotación y la innovación para crear “una nueva empresa o administrar una organización existente de manera innovadora” que logre

su misión social (Zahra et al., 2009, p. 519).

Además de esto, Emerson y Twersky (1996); Wallace (1999), Dees y Anderson (2003), argumenta que el emprendimiento social es una actividad innovadora con un objetivo social, el cual puede ocurrir en empresas con fines de lucro, con fines sociales que comercian precisamente como cualquier otro establecimiento comercial, pero devuelven las ganancias a una organización social o a nivel corporativo (Mort et al., 2003; Austin et al., 2006b), asimismo, Mort et al. (2003) señalan que existen empresas que se centran en la creación de riqueza económica y generación de empleo dirigido a los grupos con problemas físicos, mentales, económicos y educativos.

El emprendimiento social en este nivel, logra que las empresas, las organizaciones logren una ventaja competitiva sostenible, impactando de esta forma, la misión social (Weerawardena y Mort, 2006). Este emprendimiento se puede producir en los negocios que buscan ganancias, pero que tienen cierto compromiso de hacer el bien (Thompson, 2002; Weerawardena y Mort, 2006) y en empresas que logran combinar las actividades sociales y con fines de lucro para ser financieramente autosuficientes, reducir la dependencia de las donaciones y la financiación del gobierno (Abu-Saifan, 2012).

Igualmente, CCSE (2001) señala que las iniciativas innovadoras generan un doble resultado, el cual surge de los sectores privado, público y voluntario. Ese "resultado final dual" se refiere al énfasis puesto en asegurar que la inversión genere tasas de rendimiento tanto económicas como sociales" (Weerawardena y Mort, 2006, p. 24). Lo cual, es soportado por Hibbert et al. (2001 como se citó en Weerawardena y Mort, 2006), que establecen que una empresa puede generar ganancias que benefician a un grupo específico desfavorecido; y por Seelos y Mari (2005) quienes ofrecen ideas que puedan estimular estrategias comerciales más socialmente aceptadas y sostenibles. Además, "ilustran un marco estratégico que reduce la complejidad administrativa, con el propósito de construir nuevos mercados capaces de incluir las necesidades de los más pobres y generar retornos financieros" (Carmona et al., 2018, p. 406).

El emprendimiento social es "un fenómeno que cierra una brecha importante entre

los negocios y la benevolencia” (Coker et al., p. 128), sobre la riqueza social y la riqueza económica. Es un diferenciador entre los emprendedores sociales y emprendedores comerciales (Muralidharan y Pathak, 2018). En la práctica, “el emprendimiento social integra la creación de valor económico y social” (Muralidharan y Pathak, 2018, p. 569). Los modelos económicos comerciales típicos se han centrado demasiado en las ganancias. El emprendimiento social es “una forma de hacer negocios, de crear valor compartido cuando pueden obtener ganancias, crear valor económico, al tiempo que satisfacen necesidades sociales importantes o metas sociales importantes” (Driver, 2012, p. 423).

Lo anteriormente mencionado, no significa que las iniciativas de emprendimiento social no deban adoptar una estrategia de "ingresos obtenidos", sino todo lo contrario” (Mair y Martí, 2006, p. 39), por ejemplo: las empresas con fines de lucro, pueden realizar actividades sociales como:

- **Banco Grameen en Bangladesh.** Fundado por el profesor Muhammad Yunus (1976). Creó valor económico y cambió la vida de los más pobres mediante la concesión de préstamos, particularmente a las mujeres. Les ayudó a establecer negocios rentables para combatir la pobreza. Asimismo, a través de las ganancias generadas creó Grameen Telecom y Grameen Energy (Mair y Martí, 2006). Este esquema de micro financiación es considerado como una innovación de servicios, de grado radical, que se adopta a nivel mundial por el alivio de la pobreza (Dwivedi y Weerawardena, 2018).
- **Sekem.** Creado por el Dr. Ibrahim Abouleish (1977). Utilizó las ganancias generadas de sus actividades principales para participar en nuevas empresas sociales y construir un mejor Egipto. Lanzó varias empresas sociales, una universidad y un hospital (Mair y Martí, 2006).
- **Aravind Eye Hospital.** Establecido por el Dr. Venkataswamy (1976), en India. Brindó servicios de atención ocular y cirugía de cataratas para los pobres, con una fracción muy pequeña del costo (Mair y Martí, 2006).
- **Water Health International.** Uso técnicas de purificación de agua innovadoras que contribuyen a distribuir agua limpia en un mínimo costo para más de 1 millón de personas en el área rural de India, Ghana y las Filipinas (Porter y Kramer, 2011).

En otras palabras, los ejemplos muestran una transformación social al satisfacer las necesidades sociales, abarcando la creación de un valor económico y social. Estos agentes de cambio, conocidos como “cisnes negros” son capaces de implementar soluciones radicalmente novedosas para los dolores sociales persistentes en la sociedad” (Lepoutre et al., 2013, p. 710). En el emprendimiento social, la creación de riqueza social es el objetivo principal, mientras que la creación de valor económico, en forma de ingresos ganados, es necesaria para garantizar la sostenibilidad de la iniciativa y la autosuficiencia financiera” (Mair y Martí, 2006, p. 39). Por último, un tercer grupo de investigadores ve el emprendimiento social “como un proceso que cataliza la transformación social y responde a importantes necesidades sociales sin beneficios financieros directos para los emprendedores” (Carmona et al., 2018, p. 404), son sectores voluntarios u organizaciones no gubernamentales (Naderi et al., 2019).

En conclusión, el emprendimiento social se encuentra presente en empresas sin fines de lucro, con fines de lucro y del sector público. Las empresas con fines de lucro logran niveles sobresalientes de responsabilidad y valor social (OECD, 2010). Además, si el emprendedor social elige una empresa con o sin fines de lucro, frecuentemente dependerá del modelo comercial particular y de las necesidades sociales específicas abordadas (Mair y Martí, 2006). Es decir, el emprendimiento social en instituciones con y sin fines de lucro, generalmente se encuentra dictado “por la naturaleza de las necesidades sociales abordadas, la cantidad de recursos necesarios, el alcance para recaudar capital y la capacidad de capturar el valor económico” deseado (Mair y Martí, 2006, p. 39).

Por consiguiente, para fines del estudio, se trabajará sobre el segundo grupo anteriormente descrito, ya que, la influencia del emprendimiento social merece más investigación, es un área poco estudiada (Muralidharan y Pathak, 2018); en América Latina y el Caribe tienen niveles particularmente más altos de emprendimiento social híbrido que otros países (Lepoutre et al., 2013); y, las empresas sociales y el emprendimiento social son un impulsor clave para los intereses del impacto social y ambiental, que puede ser generado cuando los comportamientos empresariales se combinan con las intenciones y los propósitos sociales (Kraus et al., 2017).

Además, con base a que el emprendedor comercial opera economías de mercado y buscan riqueza social como subproducto del valor económico creado (Coker et al., 2017), los emprendedores sociales producen bienes y servicios de valor, generando costo, creando un valor compartido, que “abre nuevas oportunidades gigantescas para que los ejecutivos piensen de manera diferente sobre sus mercados y sobre cómo crecer y dar un propósito a la corporación” (Driver, 2012, p. 424), creando así, un entorno operativo de los emprendedores sociales que orientan hacia la construcción de organizaciones económicamente viables para el cumplimiento continuo de la misión social (Dwivedi y Weerawardena, 2018).

2.3.8 Relación del Emprendimiento Social en la Innovación

El emprendedor social es impulsado por crear valor social y oponerse a la riqueza personal o de los accionistas. Dicha actividad de creación social, requiere romper patrones de cambio e innovación desarrollando nuevas combinaciones en productos, servicios, procesos o organización. Visto de esta forma, los emprendedores sociales son agentes de cambio que aprovechan la innovación a “nivel sistemático para lograr un cambio en el equilibrio social” (Phillips et al., 2015, p. 430). Ahora bien, Joseph Schumpeter (1942, como se citó en Beck, 2018, p. 561), el más famoso economista que contribuyó en la teoría del emprendimiento e innovación, describió “el emprendedor como un “innovador” que hace obsoletas las tecnologías envejecidas (“la función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción ...”) utilizando el proceso de “destrucción creativa” ... la sociedad se opone repetidamente a estas innovaciones y cambios extremos”.

Ahora bien, el emprendedor social es líder de una empresa social impulsada por la innovación (Beck, 2018). Se caracteriza por su innovación y creatividad en la búsqueda de oportunidades destinadas a la creación de organizaciones en sectores con y sin fines de lucro, empresariales y gubernamentales, como así mismo, en la generación de prácticas que produzcan y sostengan beneficios sociales y generen un valor social (Doherty et al., 2014; Saebi et al., 2018). Tiene como objetivo, según la OECD (2010) las empresas sociales y los emprendedores sociales proporcionar soluciones innovadoras a los problemas sociales no resueltos, ya sea de manera radical o incremental. Este emprendimiento social funciona como un antecedente de la innovación de producto (Son

et al., 2018).

Además, los principales estímulos que generan esta necesidad de innovación es la incomodidad del statu quo y el deseo de cambiar la sociedad (Perrini y Vurro, 2006). Asimismo, “se sabe que la capacidad innovadora varía con el tiempo, y las políticas públicas han desempeñado un papel importante en el estímulo de la innovación a través de programas que fomentan y recompensan la innovación” (Doherty et al., 2014, p. 423). Las empresas comerciales generalmente se enfocan en la innovación de productos y servicios, en comparación con las empresas sociales, ya que por su misión social, es necesario reconfigurar los productos y servicios existentes, para que generen un valor social y apoye a los grupos desfavorecidos (Doherty et al., 2014; Son et al., 2018).

Shumpeter (1943, como se citó en Coker et al. 2017) refiere que el empresario es considerado como agente de cambio, que innova en formas que mejora los niveles de actividad económica. Asimismo, señala que el emprendimiento social es un impulsor líder para generar innovación, efectos de bienestar y desarrollo económico de la sociedad a nivel local, regional y nacional, a través del uso de las habilidades únicas de los empresarios (Croitoru, 2012). Por esto, el emprendimiento social existe en muchas formas y para algunos es una alternativa preferible a los programas o ayudas gubernamentales (Coker et al., 2017).

De manera que, Perrini y Vurro (2006) y Chell et al. (2010) señalan que las empresas sociales buscan soluciones comerciales e innovadoras a problemas sociales, requiriendo de esta forma fomentar la innovación, ofrecer soluciones innovadoras para resolver problemas de integración social, comportamiento socialmente disfuncional y, promover el desarrollo socioeconómico. De modo que, varios autores consideran dentro de la definición del emprendimiento social, la variable de innovación, vista desde la parte social, ya que esta “es unidimensional, ya que innova de manera simultánea o progresiva en cuatro frentes diferentes: productos y servicios o nuevas cualidades de productos o servicios, métodos de organización y/o producción, factores de producción y relaciones de mercado” (Perrini y Vurro, 2006, pp. 73-74).

Asimismo, King y Roberts (1987, como se citó en Weerawardena y Mort, 2006) definen este tipo de emprendimiento en términos de innovación y las características del liderazgo. Mair y Martí (2006) consideran que la innovación es una iniciativa estratégica para buscar soluciones a problemas sociales con la combinación de recursos, la explotación de oportunidades (estimula el cambio social), la satisfacción de necesidades sociales y el desarrollo de bienes y servicios sociales. Felicio et al. (2013) ven la innovación como “un proceso de desarrollo con la implementación de una idea creativa, proceso, producto o servicio” (p. 2140). Lepoutre et al. (2013) refieren el emprendimiento social, como una “noción social”, ya que desarrollan productos y servicios que atienden directamente a las necesidades humanas básicas que siguen siendo insatisfechas por las instituciones económicas y sociales actuales.

Mort et al. (2003), Weerawardena y Mort (2006), Felicio et al. (2013) y Sinthupundaja et al. (2019) identifican entre los tres factores necesarios para la actividad social emprendedora la innovación, siendo los dos últimos, proactividad y gestión de riesgos. Felber et al. (2019) perciben la innovación como la necesidad de redefinir las fronteras del capitalismo y apalancar y mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor y desarrollar agrupaciones locales. La recepción de productos y mercados reside en identificar las nuevas necesidades de las sociedades en los ámbitos de la salud, la vivienda, el medio ambiente, etc., generando productos innovadores para satisfacer esas necesidades creando valor para el medio ambiente, la sociedad y las empresas.

En resumidas cuentas, los emprendedores sociales pueden iniciar con una única innovación e ir aumentando progresivamente (Perrini y Vurro, 2006). Además, “las personas y organizaciones que no participan activamente en la provisión de soluciones innovadoras para problemas sociales complejos se consideran fuera del alcance del emprendimiento social” (Lepoutre et al., 2013, p. 695). De esta manera, las empresas sin fines de lucro están obligadas a innovar en todas las actividades de creación de valor social debido al aumento de la competitividad (Nimeshi, 2018, p. 52). El emprendimiento social contiene la creación de una “nueva forma de oportunidades o desafíos sociales de una manera novedosa. Por lo tanto, la innovación es uno de los ingredientes del emprendimiento social porque implica novedad para que una empresa social sea relevante

en la sociedad” (Nimeshi, 2018, p. 52).

Acorde a esto, Beck (2018) señala en su artículo “la empresa social debe centrarse en un modelo de negocio social, económico y ambiental innovador que perturbe el mercado en formas que cambien el sistema, al tiempo que crea y mantiene el impacto social” (p. 552). El emprendimiento construye un proceso organizacional para explorar oportunidades de negocios y aprovecharlas a través de la innovación ... el emprendimiento social está profundamente involucrado en las actividades y procesos para la creación de valor social y la supervivencia de las Empresas Sociales ... las empresas comerciales no pueden satisfacer todas las necesidades sociales, por lo tanto, los emprendedores sociales buscan formas innovadoras de superar las fallas del mercado y crear valores sociales y económicos (Son et al., 2018, p. 4).

Otros autores, han argumentado que las organizaciones con fines de lucro, pueden tomar alguna acción innovadora para construir capital social y pueden considerarse como emprendedores sociales (Perrini y Vurro, 2006; Weerawardena y Mort, 2006; Phillips et al., 2015; D'Amario y Comini, 2020), lo que generaría un impacto positivo (D'Amario y Comini, 2020). Es así como, el sector público y privado avanza hacia esta dirección con intentos de promover innovaciones que puedan abordar los problemas y las necesidades sociales (Khan y Khan, 2019).

En conclusión, la innovación es un elemento crucial en el proceso de emprendimiento social. Por ende, los emprendedores sociales son promotores del cambio social, pioneros en la innovación dentro del sector social a través de: la calidad empresarial de una idea innovadora y la idoneidad de desarrollar capacidades y de demostrar concretamente la calidad de la idea y la medición del impacto social. Los emprendedores sociales representan ahora, “la posibilidad más innovadora y desafiante para despejar el camino para el cambio social y la transformación social” (Perrini y Vurro, 2006, p. 78).

2.4 Innovación

Este último subcapítulo se estructura con tres apartados. El primero, se explica el concepto de la innovación; el segundo, se da a conocer los diferentes tipos de innovación y por último se muestra la innovación en las empresas mexicanas.

2.4.1 Conceptualización

En el ámbito académico, el primer economista austro-estadounidense Joseph Schumpeter en su trabajo titulado “La teoría del desarrollo económico” desarrolla ampliamente el concepto de innovación e influye de manera notable en las teorías de innovación (OECD, 2005, Tello et al., 2018). En esta obra Schumpeter (1911, como se citó en Tello et al., 2018, p. 25) “asoció la innovación al desarrollo económico y la definió como una nueva forma de combinar los recursos productivos ... la relación entre innovación y desarrollo económico se debió a rupturas en un equilibrio económico, donde las rupturas fueron olas que llegaron a desestabilizar el equilibrio existente”.

Ahora bien, Schumpeter (1942, como se citó en Beck, 2018) argumentó que el desarrollo económico está movido por la innovación, a través de un proceso dinámico en el que las tecnologías nuevas sustituyen a las antiguas. Este proceso lo llamó en su libro titulado “Capitalismo, socialismo y democracia” como “destrucción creativa”, la cual parte del hecho en que “las empresas introducen nuevos bienes y procesos de producción con el fin de hacer obsoletas las tecnologías existentes y, por tanto, apoderarse del mercado de las empresas que no fueron capaces de introducir nuevos bienes y procesos de producción” (Tello et al., 2018, p. 25). En este sentido, uno de los fundamentos que componen el capitalismo es la destrucción de lo viejo para el surgimiento de lo nuevo, la innovación (Tello et al., 2018).

Por consiguiente, Schumpeter (1942, como se citó en OECD, 2005, p. 37) establece la “innovación radical” como el origen de grandes cambios del mundo y la “innovación progresiva” como un cambio en el proceso de manera gradual. Por lo tanto, Schumpeter (1983) define la innovación como “la aplicación comercial o industrial de algo nuevo: un nuevo producto, proceso o método de producción; un nuevo mercado o fuente de suministro; una nueva forma de organización comercial, de negocios o financiera” (p. xix).

Por otro lado, el concepto de innovación según la OECD ha sufrido diversos cambios desde la primera publicación. En la primera edición, el Manual de Oslo (1992, como se citó en OECD, 2005) la define como innovación Tecnológica de Producto y Proceso (TPP) en el sector manufacturero. En la segunda edición, el Manual de Oslo (1997, como se citó en OECD, 2005, p. 33), la conceptualiza como “productos y procesos tecnológicamente nuevos, así como las mejoras tecnológicas importantes que se hayan realizado a los productos y procesos”, de esta forma, si la innovación TPP ha sido introducida en el mercado es innovación de producto, o si ha sido utilizada en el proceso de producción, se considera, innovación de proceso.

Es hasta, la tercera edición que el Manual de Oslo (1997, como se citó en OECD, 2005) mantiene el concepto, pero amplía el ámbito de aplicación al sector de servicios y toma mayor conciencia del concepto innovación TPP, detectando que esta innovación no refleja de manera adecuada gran parte de la innovación en el sector de servicios. Por lo cual, decide tratar esta revisión como innovación no tecnológica. Es así como, introduce dos conceptos nuevos: innovación de mercadotecnia e innovación organizativa. Por lo tanto, al incluir estos dos conceptos, se obtiene un marco más complejo, capaz de reflejar los cambios que influyen en los resultados de la empresa (OECD, 2005).

De este modo, en el año 2005, la OECD define la innovación como la introducción de “un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (p. 56). La actividad innovadora puede presentarse de dos formas: radical o incremental. La primera, es el desarrollo y lanzamiento de un solo y único nuevo producto o cambio importante que representa alteraciones revolucionarias en la tecnología del producto (OECD, 2005; Wang et al., 2013), cambios importantes en el mundo (Mejía-Trejo et al., 2016).

Mientras el segundo, es la modificación, mejoría de algún producto, proceso y operación de manera permanente, es decir, es una serie de pequeños cambios progresivos

y simples que juntos constituirían un cambio significativo (OECD, 2005; Wang et al., 2013; Mejía-Trejo et al., 2016) y satisficieran una necesidad percibida del mercado, ya que tarda un tiempo relativamente corto en desarrollarse (Ali, 1994). Por lo cual, esta última sería considerada para fines de este estudio. Asimismo, existe un número considerable de definiciones sobre este constructo por varios investigadores, por lo cual, en la tabla 9, se detalla algunas de estas:

Tabla 9

Evolución en la Conceptualización de Innovación

AUTOR (ES)	CONCEPTO
Van (1986)	"La innovación se define como el desarrollo e implementación de nuevas ideas por parte de personas que con el tiempo se involucran en transacciones con otras dentro de un orden institucional ... siempre que la idea sea percibida como nueva para las personas involucradas, es una "innovación", aunque a otros les pueda parecer una "imitación" de algo que existe en otros lugares" (pp. 591-592).
Gumusluoglu y Ilsev (2009)	"La innovación es un producto, proceso o idea importante que conduce a un producto nuevo o mejorado que es nuevo para la organización. Según esta definición, los nuevos productos desarrollados, los productos existentes mejorados y los proyectos personalizados que muestran atributos significativamente diferentes de los productos anteriores de las empresas se consideran innovaciones de productos en este estudio" (p. 471).
Crossan y Apaydin (2010)	"La producción o adopción, asimilación y explotación de una novedad de valor agregado en las esferas económicas y sociales; la renovación y la ampliación de los productos, servicios y mercados; desarrollo de nuevos métodos de producción; y el establecimiento de una nueva gestión sistemas. Es a la vez un proceso y un resultado" (p. 1155).
Felício et al. (2013)	La innovación es vista a través de la literatura como "un proceso de desarrollo con la implementación de una idea creativa, proceso, producto o servicio" (p. 2140).
Anderson et al. (2014)	La innovación es el proceso mediante el cual los empleados y los equipos individuales generan e implementan ideas creativas en respuesta a problemas novedosos, complejos y mal definidos.
Odetunde y Ufodiama (2017)	"La innovación es la traducción de ideas creativas en soluciones relevantes y viables ... a problemas o brechas identificadas. Como proceso, la innovación es la implementación de una nueva idea y la puesta en práctica de cualquier idea nueva de resolución de problemas" (p. 327).
Choi et al. (2016)	"La innovación es el proceso por el cual las personas que intentan desarrollar nuevas ideas y aplicar los resultados probados de estas ideas para un mejor rendimiento" (p. 461).
Pérez-Suárez et al. (2017)	"La innovación como la capacidad organizacional para desarrollar procesos y/o producir y comercializar un producto y/o servicio en el mercado, abordando un procedimiento que parte de una invención y culmina en su adopción por los clientes. Es un intangible empresarial derivado de la aplicación, comprensión, introducción, combinación y transformación". (p. 44)
Maldonado-Guzmán et al. (2018)	"La creación o mejora de productos, procesos, sistemas de gestión o nuevas formas de vender productos nuevos o existentes" (p. 49).

AUTOR (ES)	CONCEPTO
Real Academia Española (2019)	La palabra innovación proviene del latín <i>innovatio-onis</i> y significa: “1. f. Acción y efecto de innovar” 2. f. “Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado” (párr. 1)

Fuente. Elaboración propia

La mayoría de estas definiciones coinciden en que “la innovación es un cúmulo de elementos relacionados entre sí que apoyan el desarrollo de la organización en cualquiera de sus particulares necesidades” (Maldonado, 2011, p. 19)

2.4.2 Tipos de Innovación

Schumpeter (1934, como se citó en OECD, 2005) introdujo una lista de cinco tipos de innovación: introducción de nuevos productos, introducción de nuevos métodos de producción, apertura de nuevo mercado, desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas u otros insumos, y creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad. Damanpour (1991) establece 3 tipos de innovación: innovación administrativa y técnica, innovación de producto y proceso e innovación radical e incremental.

Sin embargo, la OECD (2005) identifica una serie de “cambios que las empresas introducen para aumentar sus rendimientos y su éxito, mejorando los resultados económicos” lo cual, “exige un marco más amplio que el que sirve para medir la innovación tecnológica de producto y de proceso” (p. 18). Es por ello, que distingue cuatro tipos de innovaciones: la innovación en producto, la innovación en proceso, la innovación en marketing y la innovación en gestión; lo que permite reflejar los cambios que contribuyen a la acumulación del conocimiento y que atribuyen en los resultados de la empresa.

2.4.2.1 Innovación en Producto.

La innovación del producto fue definida inicialmente por Damanpour (1991) como “nuevos productos/servicios introducidos para satisfacer a un usuario externo o necesidad del mercado” (p. 561). Después, la OECD (2005) señala que es “la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina” lo que incluye “la mejora significativa de las características

tesis tesis tesis tesis tesis

técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales” (p. 58). De manera que, la innovación del producto puede hacer uso de nuevos conocimientos y tecnologías, realizando cambios relevantes en los métodos de producción y de distribución (OECD, 2005).

De modo que, una mejora significativa del producto existente se produce cuando “se introducen cambios en los materiales, componentes u otras características que hacen que estos productos tengan un mejor rendimiento” o cuando, se mejora en términos de eficiencia y rapidez el servicio que se presta (OECD, 2005, p. 58). En conclusión, la innovación de productos es el tipo de innovación más estudiada (Pérez-Suárez et al., 2017; Saunila, 2019), con un atributo central en la creación de nuevos productos, es satisfacer las necesidades de los clientes y otras partes internas y externas (Chen y Chang, 2013), lo que implica grandes beneficios para el cliente por mejoras funcionales u otras mejoras en el servicio o producto (Afriyie et al., 2019) y, según la evidencia empírica en la literatura se ha asociado de manera positiva y significativa en el crecimiento de las ventas (Montejano et al., 2014) y en la intención de la compra (Yang y Yang, 2019).

2.4.2.2 Innovación en Proceso.

La innovación de proceso ha sido definida por Damanpour (1991) como “la introducción de nuevo elementos dentro en las operaciones de producción o servicio de una organización: materiales de entrada, especificaciones de tareas, mecanismos de flujo de trabajo e información y equipos utilizados para producir un producto o prestar un servicio” (p. 561). La OECD (2005) señala que es la “introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o programas informáticos” (p. 59) Asimismo, tiene como objetivos “disminuir los costes unitarios de producción o de distribución, mejorar la calidad, producir o distribuir nuevos productos o sensiblemente mejorados” y “ofrecer calidad y eficiencia productiva (OECD, 2005, p. 59).

La innovación de un método de producción, requiere la utilización de técnicas, equipos y programas informáticos para producir bienes o servicios; y la de un método de distribución, está vinculado con la logística de la empresa, lo que engloba los programas

informáticos, los equipos, las técnicas de abastecimientos de insumos, la asignación de suministros y la distribución de productos finales (OECD, 2005). Además, el aumento de la competencia mundial ha provocado una mayor incertidumbre y una demanda creciente de productos diversos. “La competencia entre los productores conducirá a una mayor calidad de los productos y servicios para ganar más participación en el mercado” (Ebrahimi et al., 2016, p. 352). La innovación en el proceso, permite que exista la realización de negocios de una manera nueva e innovadora (Afriyie et al., 2019), por otro lado, es el tipo de innovación significativamente menos estudiada (Saunila, 2019).

2.4.2.3 Innovación en Marketing.

La Innovación de mercadotecnia se orienta hacia los clientes y los mercados, con una visión sobre la mejora de las ventas y la cuota del mercado. Esta innovación, introduce nuevos métodos de comercialización “que implique cambios significativos en el diseño o envasado de un producto su posicionamiento, su promoción o su tarificación” (OECD, 2005, p. 60). Esta, trae importantes resultados a la empresa y al proceso de innovación, generando impacto e interacción con otros tipos de innovaciones (OECD, 2005). Asimismo, permite que las empresas destinen “recursos considerables a los estudios de mercado y al desarrollo de nuevos métodos de comercialización ... nuevos métodos de promoción de sus productos” (OECD, 2005, p. 18). Lo que desempeña un papel crucial en los resultados de la empresa ya que existe, éxito en la comercialización de nuevos productos y el mercado y, el contacto con los clientes desempeña un papel determinante en el desarrollo de productos y procesos mediante a la innovación inducida por la demanda (OECD, 2005).

2.4.2.4 Innovación en Gestión.

La innovación organizacional ha sido definida por diferentes autores en lo largo de la historia, Damanpour (1991) señala que “una innovación puede ser un nuevo producto o servicio, una nueva tecnología de proceso de producción, una nueva estructura o sistema administrativo, o un nuevo plan o programa perteneciente a los miembros de la organización” lo cual es “suficientemente amplia para incluir diferentes tipos de innovaciones pertenecientes a todas las partes de las organizaciones y todos los aspectos de su funcionamiento” (p. 556), lo que contribuye al desempeño y eficacia de la

organización y favorece a las acciones preventivas para influir en un entorno interno u externo de la misma. “Por lo tanto, la innovación organizacional se representa con mayor precisión cuando se consideran innovaciones múltiples en lugar de únicas” (p. 557).

Woodman et al. (1993) define la innovación organizacional (innovación en gestión) como la creación de nuevos productos, servicios, ideas o procesos *de mercado* valiosos y útiles dentro de un contexto organizacional. La OECD (2004, como se citó en Gumusluoglu y Ilsev, 2009) señala que es "el éxito lanzamiento del nuevo producto o servicio al mercado" (p. 464). Pero, en el 2005, la OECD la puntualiza como la “introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa” (p. 62). Asimismo, Lam (2005, como se citó en OECD, 2005) refiere que “los economistas asumen que el cambio organizativo es una respuesta al cambio tecnológico, cuando de hecho la innovación en la organización podría ser una condición previa y necesaria para las innovaciones tecnológicas” (p. 18).

De igual manera, Gumusluoglu y Ilsev (2009) y Mozhber et al. (2018) definen innovación organizacional en sus investigaciones como “la tendencia de la organización a desarrollar productos / servicios nuevos o mejorados y su éxito en llevar esos productos / servicios al mercado” (p. 467, p. 117) e identifica Mozhber et al. (2018) que los comportamientos innovadores son la base del cambio organizacional y son fundamentales para la innovación organizacional. Esta innovación no constituye solo un factor de apoyo para la innovación de proceso y producto, sino puede influir notablemente en los resultados de la empresa, mejorar la eficiencia y calidad del trabajo, favorecer el intercambio de información, realizar uso de nuevas tecnologías y conocimientos y dotar a las empresas con mayor capacidad de aprendizaje (OECD, 2005).

Asimismo, puede poner en práctica nuevos métodos de organización, como, cambios en las prácticas de la empresa, en la organización del lugar del trabajo o en las relaciones exteriores de la empresa (CCSE, 2001, 2005). Lo cual significa que esta sustancialmente influenciada por los altos directivos y el contexto ambiental externo. Los altos directivos juegan un papel crucial en la innovación organizacional y de proceso (Elenkov et al., 2005), lo cual confirma Watts et al. (2019) en su estudio, en el que realizaron

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

un meta-análisis de 17 países y reveló que, los gerentes encargados en llevar la innovación ante esta economía cada vez más globalizada se enfrenta a diversos desafíos:

1. No existe garantías que fundamenten que las “prácticas importadas” de gestión de innovación, funcionan en otras culturas,
2. Los recursos necesarios para innovar varían de una cultura a otra y,
3. La innovación es por naturaleza una empresa incierta y riesgosa.

Por ello, se requiere gerentes líderes capaces de controlar los recursos tangibles (tiempo, espacio y acceso a expertos), como a su vez, de motivar y estimular la innovación en los empleados, para el éxito de la organización. En conclusión, las actividades de innovación deben estar orientadas en sus cuatro tipos y para lograrlo, es necesario que el equipo de alta dirección desarrolle un ambiente laboral en el que los trabajadores sean propositivos, trabajen en equipo, aumenten sus capacidades y habilidades e implementen una cultura de innovación permanente (Montejano et al., 2014).

2.4.3 La Innovación en las Empresas Mexicanas

La globalización influye sobre la innovación de varias maneras, aumenta la competencia internacional (flujo de bienes, servicios y conocimientos) a través de las fronteras y permite la interrelación internacional, siendo de esta forma un determinante principal en el crecimiento económico y la innovación del país (OECD, 2005), asimismo, es vista como una fuente crítica de ventaja competitiva bajo un entorno cada vez más cambiante (Elenkov y Manev, 2005; Crossan y Apaydin, 2010) y como un factor fundamental para la supervivencia y el crecimiento de una empresa (Chen et al., 2014; García et al., 2008, López-Torres et al., 2016) y más aún, frente a un entorno empresarial dinámico, caracterizado por el rápido cambio tecnológico, la globalización y los ciclos de vida más cortos de los productos (Chen et al., 2014).

Las empresas que desarrollan innovación, presentan mayor grado de flexibilidad, ya que se adaptan a los cambios del entorno, responden rápidamente a las necesidades cambiantes de la sociedad, satisfaciendo la demanda de los clientes latentes o emergentes para obtener mejores resultados (Gálvez y García, 2012; Pérez-Suárez et al., 2017; Yang y Yang, 2019), garantizan el desarrollo y el éxito en los mercados (Saunila, 2019), logran

la expansión, el desarrollo y un alto desempeño empresarial (Montejano et al., 2014). En esta perspectiva, para la existencia de la innovación en una empresa, es necesario que el producto, proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos o significativamente mejorados. Por lo cual, la empresa puede generar nuevas ideas o adaptar ideas de otras organizaciones (OECD, 2005), de igual manera, identificar y aprovechar adecuada y eficientemente las oportunidades del momento (Gálvez y García, 2012). Empresa que no sea innovadora, no existe (Gálvez y García, 2012).

La innovación permite que las empresas mejoren sus resultados, ya sea aumentando la demanda, mejorando el producto o bien y reduciendo los costos (OECD, 2005; Maldonado et al., 2009; Chen et al., 2014; Yang y Yang, 2019). Además, mejora la eficiencia y calidad del funcionamiento de la misma, cuando existen cambios, mejoras o innovación en los métodos organizativos (OECD, 2005), en el proceso o en el producto (López-Torres et al., 2016). Lo cual contribuye al crecimiento económico, al alto rendimiento financiero y al fortalecer la ventaja competitiva de las empresas (Maldonado et al., 2009; Yang y Yang, 2019). Es decir, la innovación “implica una mejora del producto y una reducción de costos, la empresa aumentará su beneficio y su cuota de mercado” (Gálvez y García, 2012, p. 14).

De igual forma, una característica común de la innovación, es la necesidad de que haya sido lanzada al mercado, es decir, haya sido utilizada de manera efectiva en el marco de las operaciones de una empresa (OECD, 2005). Ya que, sin una difusión de esta innovación en otras empresas no se llegaría a tener ningún impacto económico (Afriyie et al., 2019). Este, es un factor estratégico de crecimiento en las empresas (Maldonado et al., 2009, López-Torres et al., 2016). Ahora bien, las grandes empresas difieren de las PyMEs, debido a que, cuentan con recurso económico y humano suficiente y necesario para desarrollar actividades de investigación y desarrollo (I+D) y ejecutar procesos formales para el desarrollo de nuevos productos y servicios, lo que favorece en el crecimiento substancial de la empresa (Montejano et al., 2014; López-Torres et al., 2016).

Sin embargo, las PyMEs tienen mayor éxito de innovación, cuando colabora en actividades de investigación interna y externa con otras organizaciones más eficientes y

efectivas (López-Torres et al., 2016). Por lo cual, “la naturaleza de los beneficios de la innovación pueden depender, al menos en parte, del tamaño de la empresa” (Freel, 2000, párr. 1). Por consiguiente, los países con economías emergentes, como es el caso de México, es cada vez más frecuente la instalación de grandes empresas transnacionales, las cuales no realizan de manera directa la innovación de productos o procesos, sino que para realizar estas, acuden a actividades de colaboración entre las PyMEs con otras PyMEs para implementar y desarrollar la innovación (López-Torres et al., 2016).

Las empresas son una pieza central en el proceso de innovación, sin embargo, no operan de forma individual, y no todas las empresas ubicadas en diferentes regiones de México son líderes en este proceso. Por ello, es cierto, que todas las “regiones necesitan mejorar su capacidad para adaptar el conocimiento a sus necesidades de innovación” (OECD, 2009: 1). Ahora bien, en una empresa es un determinante importante, la cultura innovadora, siendo esta una actitud de los altos directivos, quienes “desempeñan un papel crucial en la construcción de una cultura de innovación efectiva y sostenible en la organización. Los gerentes que apoyan la innovación y una cultura corporativa innovadora crean organizaciones con culturas de innovación generales más fuertes” (Odetunde y Ufodiama, 2017, p. 334)

La innovación apoya los términos de niveles de ingreso y productividad; sin embargo, existe para el 2009 (la anterior crisis financiera y económica), una gran diversidad en los niveles de PIB per cápita, como en las tasas de crecimiento económico, lo cual sugería ser amortiguado bajo la inversión en innovación procíclica. Por consiguiente, el crecimiento de México no es proporcional en todos los estados, debido a que:

- El desempeño económico de las regiones mexicanas es casi uniformemente inferior a los promedios (OECD, 2009).
- Hay una gran diversidad tanto en los niveles de PIB per cápita en Latinoamérica, ya que, en promedio, América Latina gasta 0.3 de su PIB en I+D, cuando el promedio de la OECD es 2.3% (dos puntos de porcentaje por debajo) (OECD, 2011).
- Los gastos en educación en Latinoamérica son inferiores al promedio de la OECD, encontrándose el estudiante en un rango inferior dentro de las puntuaciones PISA.

Es así como, una de cada cinco empresas, están compuestas con solo un 50% de recurso humano universitario o con estudios en escuelas técnicas (OECD, 2011).

- La pobreza sigue siendo un problema generalizado en México y un lastre para la competitividad nacional. “Aunque los niveles de pobreza han decrecido, más de 40 millones de mexicanos (42 por ciento de la población) viven en alguna forma de pobreza y su incidencia varía mucho no sólo entre las regiones, sino también entre entornos urbanos y rurales” (OECD, 2009, p. 2).

Aguascalientes en el 2009, hace parte del 41 por ciento del PIB que se concentra solo en el 10 por ciento de las regiones de México, es decir, 18 estados participan en este porcentaje. Además, “el fuerte desempeño de una región puede tener externalidades positivas en una región vecina” y viceversa (OECD, 2009, p. 4). La OECD (2009), señala que “apoyar la capacidad de absorción de la innovación de las microempresas y las PyMEs es vital para aumentar la productividad en México. Las políticas de PyMEs incluyen programas que fomentan la innovación y la colaboración empresarial de manera explícita” (p. 4). Además, a nivel social, las empresas innovadoras “mejoran los salarios y planes de carrera de los empleados” y al mejorar su funcionamiento e incrementar el nivel de flexibilidad y adaptación” satisfacen las necesidades de sus stakeholders (Pérez-Suárez et al., 2017, p. 39).

2.5 Escalas de medición

Se identifican y analizan los instrumentos de medición empleados en otras investigaciones con el fin de determinar el instrumento idóneo que cumplan con las características necesarias y que colabore con el cumplimiento de los objetivos y la aceptación o rechazo de las hipótesis de investigación para la presente tesis de doctoral.

Tabla 10

Escalas de medición para las variables de Investigación

Variable	Escala A	Escala B
Liderazgo Transformacional	Bass y Avolio (2006) Escala de comportamiento de 5 puntos 20 ítems	Chen, Tang, Jin, Xie y Lie (2014); Chen, Sharma, Zhan y Liu (2019) Escala de 5 puntos 32 ítems
Emprendimiento Social y Valor compartido.	Sinthupundaja et al. (2019) Escala Likert de 5 puntos 17 ítems	Mort et al. (2003); Weerawardena y Mort (2006)
Escala de Innovación	Maldonado, Madrid, Martínez, y Aguilera (2009); Pinzón (2009) Escala Likert de 5 puntos 27 ítems	García-Pérez-de-Lema (2008)

Fuente. Elaboración propia.

Dentro de este marco, como indica la tabla 10, el modelo de liderazgo transformacional empleado es el MLQ 5X, ya que mide una amplia gama de tipos de liderazgo, desde líderes pasivos, líderes que otorgan recompensas contingentes a sus seguidores, hasta líderes que transforman a sus seguidores en líderes. Por otro lado, ha sido traducido en muchos idiomas y utilizado con éxito tanto por investigadores como por profesionales de todo el mundo (Rowold, 2005), en programas de investigación disertaciones de doctorado y tesis de maestría (Avolio y Bass, 2004), tal como en la realizada por Muñoz (2020) en el sector restaurantero de la Ciudad de Aguascalientes, México.

En cuanto a la escala de emprendimiento social y valor compartido, Sinthupundaja et al. (2019) midió el valor compartido desde el impacto económico y social; la medición del emprendimiento social incluyó las perspectivas de innovación social y orientación emprendedora, como lo sugirió Felicio et al. (2013). Asimismo, diversos investigadores

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

sugieren que el emprendimiento social debe partir del modelo multidimensional con tres dimensiones principales: la innovación, la proactividad y toma de riesgos (Miller, 1983; Dwivedi y Weerawardena, 2018; Son et al. 2018), dimensiones que son factores claves en este tipo de emprendimiento y más aún cuando se busca identificar el valor compartido.

Finalmente, en la escala de innovación se consideró la de Maldonado, Madrid, Martínez, y Aguilera (2009) y Pinzón (2009) ya que mide la actividad innovadora de la empresa, es decir, señala el cambio o la mejora en productos/servicios, procesos o sistemas y gestión de las organizaciones (Maldonado et al., 2009) y el segundo, mide las cuatro áreas de innovación que ha tenido la empresa durante su funcionamiento (Pinzón, 2009). En este sentido, los investigadores consideran los criterios establecidos por el Manual de Oslo (2005)

2.5.1 Escala de Liderazgo Transformacional

El MLQ-5X incluye formas de evaluación personal y de evaluación, es decir, el instrumento puede ser empleado para medir el liderazgo percibido por las personas de un nivel superior, de un mismo nivel o de un nivel inferior de la organización que se lidera, lo que proporciona un contraste entre cómo el líder se percibe a sí mismo y cómo otros lo/a perciben. Se ha convertido en la medida de referencia del liderazgo transformacional, identificando los líderes verdaderamente excepcionales de los marginales. Asimismo, ha sido validado en todas las culturas, incluyendo México y todo tipo de organizaciones. Es fácil de administrar, ya que requiere 15 minutos para que un evaluador complete las 45 preguntas.

El MLQ es uno de los más comúnmente utilizados en la literatura y tiene altos grados de fiabilidad y validez. Mide 5 subdimensiones: Motivación Inspiracional (MI), evalúa la capacidad del líder en motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Influencia Idealizada (IIA) e Influencia Idealizada de conducto (IIC) identifica cuando el líder es admirado, respetado y gana la confianza de sus seguidores. Estimulación Intelectual (EI), identifica el estímulo que reciben los seguidores de su líder, identificando la capacidad de innovación, creatividad y resolución de problemas. Consideración Individualizada (CI), valora la capacidad que tiene el líder en prestar

atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo (Molero et al., 2010).

Por consiguiente, este instrumento es de Bass y Avolio (2006), el cual fue adaptado al español para la población Mexicana de Aguascalientes por (Muñoz, 2020). Mide la percepción y actitud del líder de una organización, así como sus efectos sobre los seguidores. Los ítems de cada estilo están redactados en afirmación o juicio frente a los cuales es necesario que el encuestado externalice su reacción ante el ítem eligiendo la opción que mejor lo/a represente, usando una escala de comportamiento de 5 puntos a partir de 5 sub-escalas para el liderazgo transformacional (1=Nunca, 2=Rara vez, 3=A veces, 4=A menudo y, 5=Frecuentemente, sino siempre) (ver anexo 1, tabla 11).

Tabla 11

Escala de Liderazgo Transformacional

1. Señale la opción que describa de mejor manera su percepción a la siguiente afirmación referente a usted como jefe (gerente y/o dueño) o a su jefe.		Nunca		Siempre		
		1	2	3	4	5
IIA1	Me siento orgulloso/a de que se me relacione con el/ella.	1	2	3	4	5
IIA2	Ve más allá del interés propio por el bien del grupo	1	2	3	4	5
IIA3	Actúa de modo que se gana mi respeto.	1	2	3	4	5
IIA4	Muestra una sensación de poder y confianza.	1	2	3	4	5
IIC5	Habla sobre sus valores y creencias más importantes.	1	2	3	4	5
IIC6	Especifica la importancia de tener un objetivo claro en lo que se hace.	1	2	3	4	5
IIC7	Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones que toma.	1	2	3	4	5
IIC8	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	1	2	3	4	5
MI1	Habla con optimismo sobre el futuro.	1	2	3	4	5
MI2	Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos.	1	2	3	4	5
MI3	Habla con entusiasmo sobre lo que debe lograrse.	1	2	3	4	5
MI4	Articula una visión convincente del futuro.	1	2	3	4	5
EI1	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos en la forma de trabajar, para ver si son los apropiados o se deben cambiar.	1	2	3	4	5
EI2	Busca diferentes perspectivas al resolver problemas	1	2	3	4	5
EI3	Sugiere nuevas formas de ver cómo completar el trabajo.	1	2	3	4	5
EI4	Me permite ver los problemas desde distintos puntos de vista.	1	2	3	4	5
CI1	Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo.	1	2	3	4	5
CI2	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	1	2	3	4	5
CI3	Dedica tiempo a enseñarme y orientarme.	1	2	3	4	5
CI4	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes a los demás.	1	2	3	4	5

Fuente. Tomado de "The role of CEO Transformational Leadership and Innovation Climate in Exploration and Exploitation" por A. Zuraik y L. Kelly, 2018, *European Journal of Innovation Management*. "Liderazgo y Empoderamiento como Estrategias para alcanzar el Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral en Empresas del Sector Restaurantero de la Ciudad de Aguascalientes, México" por H. Muñoz, 2020.

2.5.2 Escala de Emprendimiento Social

El emprendimiento social, lo define Sinthupundaja et al., (2019) como “un proceso que implica el uso innovador y la combinación de recursos, ideas y capacidades para buscar oportunidades que desencadenen un cambio social y aborden las necesidades sociales para una transformación social sostenible y también para lograr los objetivos comerciales o económicos de una empresa” (p. 4). Este, se compone de prácticas sociales y orientadas al emprendedor donde la innovación social (IS), la proactividad (PR) y la toma de riesgos (TR) se han visto como componentes claves del emprendimiento social (Sinthupundaja et al., 2019).

Ahora bien, el emprendimiento social es un proceso innovador y un modelo de negocio que impulsa la creación de valor social y económico, a través de la utilización efectiva, combinación y gestión de recursos y capacidades, como, asimismo, el desarrollo de oportunidades para la mejora social y ambiental (Felicio et al., 2013; Sinthupundaja et al., 2019). Es un vehículo para la creación de valor compartido, lo que conduce a la creación de un nuevo sistema capitalista (Sinthupundaja et al., 2019). Este valor compartido será calculada desde es valor social (VS), los beneficios generados para la sociedad, la población local y la comunidad local en resolver problemas sociales, de seguridad y sanitarios; y, el valor económico (VE), los beneficios de una empresa empleados para sobrevivir, crecer y administrar el negocio sin problema, lo cual esta orientado a la rentabilidad, obtención de ganancias y ventaja competitiva en el mercado (Weerawardena y Mort, 2006; Dwivedi y Weerawardena, 2018).

Los componentes de la dimensión de emprendimiento social (Innovación social, toma de riesgo y proactividad) estuvo basada de Kraus et al. (2017) y Dwivedi y Weerawardena (2018) para un total de 9 ítems, es decir, tres por cada subdimensión; asimismo, los ítems correspondientes a valor compartido (valor social y valor económico), a pesar de que no existe en la actualidad un enfoque universal para ser medido fue basado en Paulraj (2011), Bacq y Eddleston (2016) y Maletič et al., (2016) correspondiente a 8 ítems. De esta forma, las cinco subdimensiones fueron adaptadas en un único instrumento por Sinthupundaja et al. (2019) siguiendo lo sugerido por Felicio et al. (2013). Todos los ítems están contruidos mediante una escala tipo Likert de 5 puntos, con 1 Nunca a 5 =

Siempre, para un total de 17 preguntas, la cual fue validada empíricamente por estos autores (ver cuadro 9), reportando Alpha de Cronbach superiores a 0.7 (ver tabla 12, anexo 1).

Tabla 12

Escala de Emprendimiento Social.

1. Pensando en los últimos tres años de operaciones de su organización, indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones:		Nunca		Siempre		
		1	2	3	4	5
IS1	La innovación social es importante para nuestra compañía.	1	2	3	4	5
IS2	Invertimos fuertemente en el desarrollo de nuevas ideas para incrementar el impacto social o para servir a nuestros beneficiarios.	1	2	3	4	5
IS3	Se nos ocurre nuevas ideas para solventar problemas muy frecuentemente.	1	2	3	4	5
TR1	Siempre nos involucramos en la gestión de riesgos asociadas con nuestros proyectos.	1	2	3	4	5
TR2	No emprendemos un proyecto sin considerar los costos beneficios asociados.	1	2	3	4	5
TR3	Tenemos un enfoque cauteloso para contraer compromisos de recursos.	1	2	3	4	5
PR1	Nos dedicamos a proveer para evitar sorpresas.	1	2	3	4	5
PR2	Participamos en modelos financieros para evitar sorpresas.	1	2	3	4	5
PR3	Controlamos activamente las fuerzas externas para evitar sorpresas.	1	2	3	4	5
VS1	Hemos hecho un progreso significativo para mitigar un problema.	1	2	3	4	5
VS2	Mejoramos el bienestar o la mejora general para las partes interesadas.	1	2	3	4	5
VS3	Mejoramos la salud y seguridad de la comunidad.	1	2	3	4	5
VS4	Mejoramos el conocimiento y la protección de los reclamos y derechos de las personas en la comunidad atendida.	1	2	3	4	5
VE1	Tenemos una tasa de crecimiento de alta rentabilidad.	1	2	3	4	5
VE2	Tenemos un alto retorno de la inversión.	1	2	3	4	5
VE3	Tenemos un alto crecimiento de ventas.	1	2	3	4	5
VE4	Tenemos una buena reputación.	1	2	3	4	5

Fuente. Tomado de “Examining Capabilities of Social Entrepreneurship for Shared Value Creation” por J. Sinthupundaja, Y. Kohda y N. Chiadamrong, 2019, *Journal of Social Entrepreneurship*, p. 9.

2.5.3 Escala de Innovación

En los últimos años la OECD y la Unesco, han desarrollado diversas metodologías e indicadores para medir la innovación. Por lo cual, el OECD y Eurostat (2005) en el Manual de Oslo definen cuatro áreas de innovación: la innovación de producto, la innovación de proceso, la innovación de Mercadotecnia y la innovación de Organización. De modo que, el instrumento empleado se encamina a lo demandado por la OECD, ya que mide la

actividad innovadora de la empresa, es decir, señala el cambio o la mejora en productos/servicios, procesos o sistemas y gestión de las organizaciones (Maldonado et al., 2009) y el segundo, mide las cuatro áreas de innovación que ha tenido la empresa durante su funcionamiento según la OECD (Pinzón, 2009). Asimismo, han sido empleados en el contexto mexicano, incluyendo la industria manufacturera del Estado de Aguascalientes (Maldonado et al., 2009; Solano, 2016; Alvarado, 2020).

La primera parte desarrollada por Maldonado et al. (2009), quién define la innovación de producto es aquella introducida en el mercado, se materializa en la comercialización de un nuevo mercado o en la mejora de otro ya existente; la innovación de procesos es utilizada en el proceso de producción, dotando de esta forma a las empresas de nuevos bienes de equipo o de nuevos procesos de producción, lo cual contribuye a incrementar la productividad de las empresas y reducir los costos de producción. La innovación organizacional, recoge todos los cambios realizadas en su estructura organizacional, en cuanto a la comercialización, financiamiento y organización.

El autor mide la actividad innovadora de las empresas a través de la información suministrada por el gerente, quién informará si la empresa ha realizado innovaciones (cambios o mejoras) en los últimos dos años con respuestas dicotómicas (1= si y 0= no) en productos/servicios (Cambios o mejoras en productos / servicios existentes y, Comercialización nuevos productos / servicios), en procesos (Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios y, Adquisición de nuevos bienes de equipos) y en sistemas de gestión (Dirección y gestión, Compras y aprovisionamiento y, Comercial/Ventas).

La segunda parte esta compuesto por el instrumento de Pinzón (2009), quién menciona que la innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (IPR) (bien o servicio), de un proceso (IP), de un nuevo método de comercialización (IM) o de un nuevo método organizativo (IO), en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. En otras palabras, la innovación es un conjunto de actividades que transforman un producto, proceso o idea, considerando el mercado al cual se está dirigiendo la empresa o bien el

aprovisionamiento de dicho mercado. La encuesta consta de las 4 dimensiones expresadas por la OECD (2005) y adaptado por Pinzón (2009), con un total de 27 preguntas, evaluadas por grado de importancia según la escala likert de 5 puntos, siendo 1 total desacuerdo y 5 total acuerdo (ver anexo 1, tabla 13).

Tabla 13

Escala de Innovación

1. Ha realizado algún cambio o mejora en sus productos, procesos o sistemas de gestión en los últimos dos años? En caso afirmativo, indique el grado de importancia a estos cambios para su empresa.		Grado de importancia					
		Total Desacuerdo		Acuerdo			
Productos / Servicios Cambios o mejoras en productos / servicios existentes	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
Procesos Cambios o mejoras en los procesos de producción / servicios	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
Sistema de Gestión Dirección y gestión	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
Compras y aprovisionamientos	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
Comercial / ventas	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5

2. Por favor indique el grado de importancia de la innovación en su empresa.		Grado de importancia				
		Total Desacuerdo		Acuerdo		
IP1	Se han introducido nuevos equipos para automatizar los procesos de la organización.	1	2	3	4	5
IP2	Se utiliza programas informáticos y técnicos para el abastecimiento de insumos, la asignación de suministros en la empresa o en la distribución de productos finales.	1	2	3	4	5
IP3	Se han incorporado nuevos métodos o mejorando métodos de creación y de prestación de servicios.	1	2	3	4	5
IP4	Se introducen cambios significativos en los equipos y los programas informáticos utilizados en los procedimientos o técnicas empleadas para prestar los servicios.	1	2	3	4	5
IP5	Se introducen sensibles mejoras o nuevas técnicas, equipos y programas informáticos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo, tales como compras, contabilidad, cálculo o mantenimiento.	1	2	3	4	5
IPR1	Ha desarrollado productos o servicios que difieren significativamente, desde el punto de vista de sus características o el uso al cual se destinan, de los productos preexistentes en la empresa.	1	2	3	4	5
IPR2	Ha desarrollado nuevas utilidades para productos cuyas especificaciones técnicas se han modificado ligeramente.	1	2	3	4	5
IPR3	Han hecho mejoras significativas de productos existentes como introducir cambios en los materiales, componentes u otras características que hacen que estos productos tengan un mejor rendimiento.	1	2	3	4	5

IPR4	Ha hecho modificaciones de diseño del producto que introducen un cambio significativo en las características funcionales o las utilidades previas de un producto.	1	2	3	4	5
IM1	Se han desarrollado o adoptado nuevos métodos de comercialización para productos nuevos o existentes.	1	2	3	4	5
IM2	Se introducen cambios significativos de forma y aspecto en el diseño del producto que forman parte de un nuevo concepto de comercialización y que no modifican las características funcionales de utilización del producto.	1	2	3	4	5
IM3	Se hacen modificaciones a los envases tendientes a mejorar el aspecto del producto para hacerlo más atractivo.	1	2	3	4	5
IM4	Se introducen cambios significativos en la forma, el aspecto o el gusto de productos (como la introducción de nuevos sabores, colores, presentaciones, etc.), con el fin de captar nuevos segmentos de mercado.	1	2	3	4	5
IM5	Se introducen nuevos sistemas de distribución (franquicias, contratos de exclusividad, concesión de licencias sobre productos, ventas por catálogo, etc.).	1	2	3	4	5
IM6	Se utilizan nuevos conceptos y medios para promocionar los bienes o servicios de la organización.	1	2	3	4	5
IM7	Se hace el desarrollo y lanzamientos de nueva imagen de marca de productos existentes destinadas a colocar el producto en un nuevo mercado o con la finalidad de renovar su imagen.	1	2	3	4	5
IM8	Se introducen nuevas estrategias para incentivar las ventas (tarjetas de cliente frecuente, etc.).	1	2	3	4	5
IM9	Se hace uso de nuevos métodos de fijación de precios con la finalidad de variar los precios con base en la demanda, o bien para ajustar los precios de acuerdo con los segmentos de mercado o de manera individual.	1	2	3	4	5
IG1	Se han introducido nuevos métodos para organizar y administrar el trabajo de la organización.	1	2	3	4	5
IG2	Se han introducido nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y la distribución del conocimiento en la organización.	1	2	3	4	5
IG3	Se han introducido nuevas prácticas de formación hay capacitación del personal de la organización.	1	2	3	4	5
IG4	Se han introducido nuevos sistemas para la operación de las operaciones de producción o suministro (sistemas de administración de la cadena de valor, reestructuración de actividades, sistemas de calidad, etc.).	1	2	3	4	5
IG5	Se han introducido nuevos métodos de organización del personal a través de los cuáles se les brindan mayor autonomía en las decisiones y se les motiva a comunicar sus ideas.	1	2	3	4	5
IG6	Busca desarrollar nuevas formas de relación con otras empresas o instituciones públicas.	1	2	3	4	5
IG7	Busca establecer nuevas formas de colaboración con organismos de investigación (universidades, organismos públicos de ciencia y tecnología empresas de consultoría especializada, dependencias de gobierno, etc.) o clientes.	1	2	3	4	5
IG8	Busca establecer nuevas formas de colaboración con proveedores y mejorar las relaciones existentes.	1	2	3	4	5
IG9	Busca incorporar actividades de contratación de actividades sustanciales de la empresa (producción, compras, distribución, contratación, servicios auxiliares, innovación).	1	2	3	4	5

Fuente. Tomado de “La relación entre Emprendimiento, Innovación y Financiamiento: Un análisis de género en las empresas de Aguascalientes” por A. Alvarado Carrillo, 2020, *Tesis Doctoral Universidad Autónoma de Aguascalientes*, p. 199-201.

En conclusión, los datos fueron recolectados de manera presencial a directores de las grandes empresas, y se administrará el instrumento antes de la toma definitiva una prueba piloto a una muestra pequeña de casos (20 empresas) para probar su pertinencia y eficacia (incluyendo instrucciones), así como las condiciones de la aplicación y los procedimientos involucrados. A partir de esta prueba, se calculará la fiabilidad y la validez inicial del instrumento (Hernández et al., 2014).



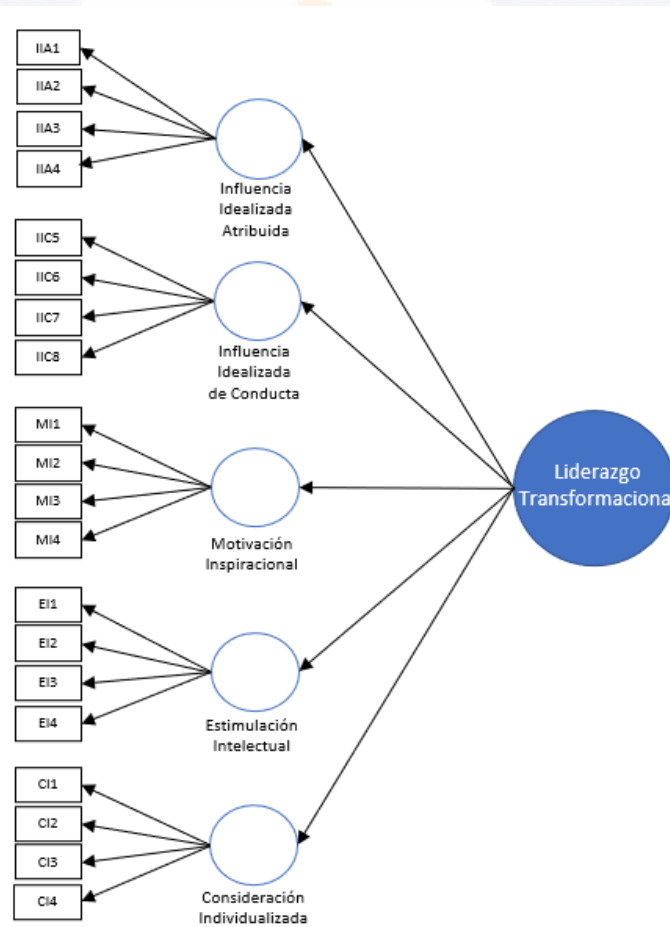


3.1 Modelo conceptual del Liderazgo Transformacional

A través de la revisión de la literatura anteriormente expuesta, se ha detectado que el liderazgo transformacional juega un papel importante en la empresa, debido a que impulsa, lidera y ejecuta estrategias para el desarrollo de innovación y de emprendimiento social (Felicio et al., 2013; Zuraik y Kelly, 2018; Chen et al., 2019). Dentro de esta perspectiva, el MLQ 5X corto es el instrumento idóneo para medir este tipo de liderazgo a partir de cinco dimensiones clave: Motivación Inspiracional (MI), Influencia Idealizada (IIA), Influencia Idealizada de conducta (IIC), Estimulación Intelectual (EI), Consideración Individualizada (CI) (Bass y Avolio, 2006).

Figura 4

Modelo Teórico de Liderazgo Transformacional



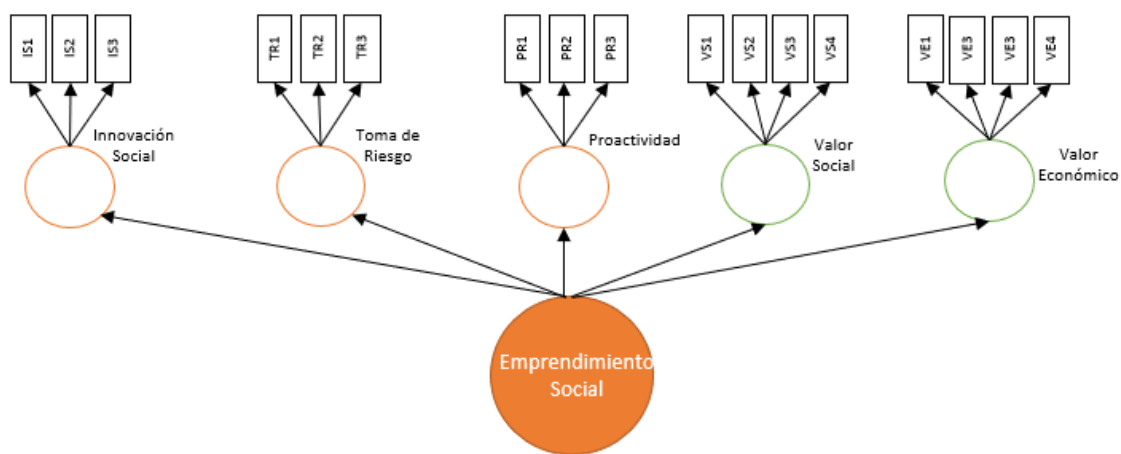
Fuente. Elaboración propia.

3.2 Modelo conceptual de Emprendimiento Social.

El emprendimiento social abarca actividades que enfatizan la importancia de un sector privado socialmente comprometido y los beneficios que se obtienen para aquellos que "hacen bien haciendo el bien", por lo cual puede desarrollarse en empresas con fines de lucro, ya busca simultáneamente un retorno de la inversión tanto financiero como social "doble resultado" (CCSE, 2001; ISE, 2002). Partiendo de lo anteriormente mencionado, el emprendimiento social es impulsado a través de tres dimensiones principales: innovación, proactividad y gestión de riesgos, las cuales son factores claves para crear valor compartido entre un emprendedor, la sociedad y el medio ambiente (Sinthupundaja et al., 2019).

Figura 5

Modelo Teórico de Emprendimiento Social



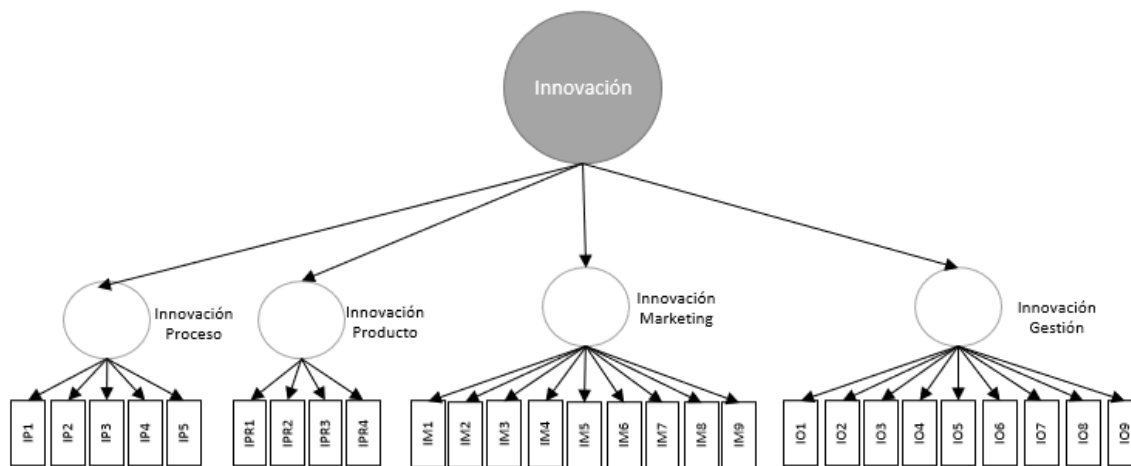
Fuente. Elaboración propia.

3.3 Modelo conceptual de Innovación.

La innovación aumenta la competencia internacional a través de las fronteras y permite la interrelación internacional, siendo un determinante principal en el crecimiento económico e innovación del país (OECD, 2005). Las empresas al desarrollar esta, presentan mayor grado de flexibilidad, ya que se adaptan a los cambios del entorno, responden rápidamente a las necesidades cambiantes de la sociedad, satisfacen las demandas de los clientes latentes y emergentes y, garantizan el desarrollo y el éxito en los mercados (Yang y Yang, 2019). En esta perspectiva, para la existencia de la innovación en una empresa, es necesario que el producto, proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos o significativamente mejorados (OECD, 2005).

La OECD (2005) identifica una serie de “cambios que las empresas introducen para aumentar sus rendimientos y su éxito, mejorando los resultados económicos” lo cual, “exige un marco más amplio que el que sirve para medir la innovación tecnológica de producto y de proceso” (p. 18). Distingue cuatro tipos de innovaciones: la innovación de producto, la innovación de proceso, la innovación de mercadotecnia y la innovación de organización; lo que permite reflejar los cambios que contribuyen a la acumulación del conocimiento y que atribuyen en los resultados de la empresa.

Figura 6
Modelo Teórico de Innovación



Fuente. Elaboración propia.

3.4 Relación entre Liderazgo Transformacional en el Emprendimiento Social

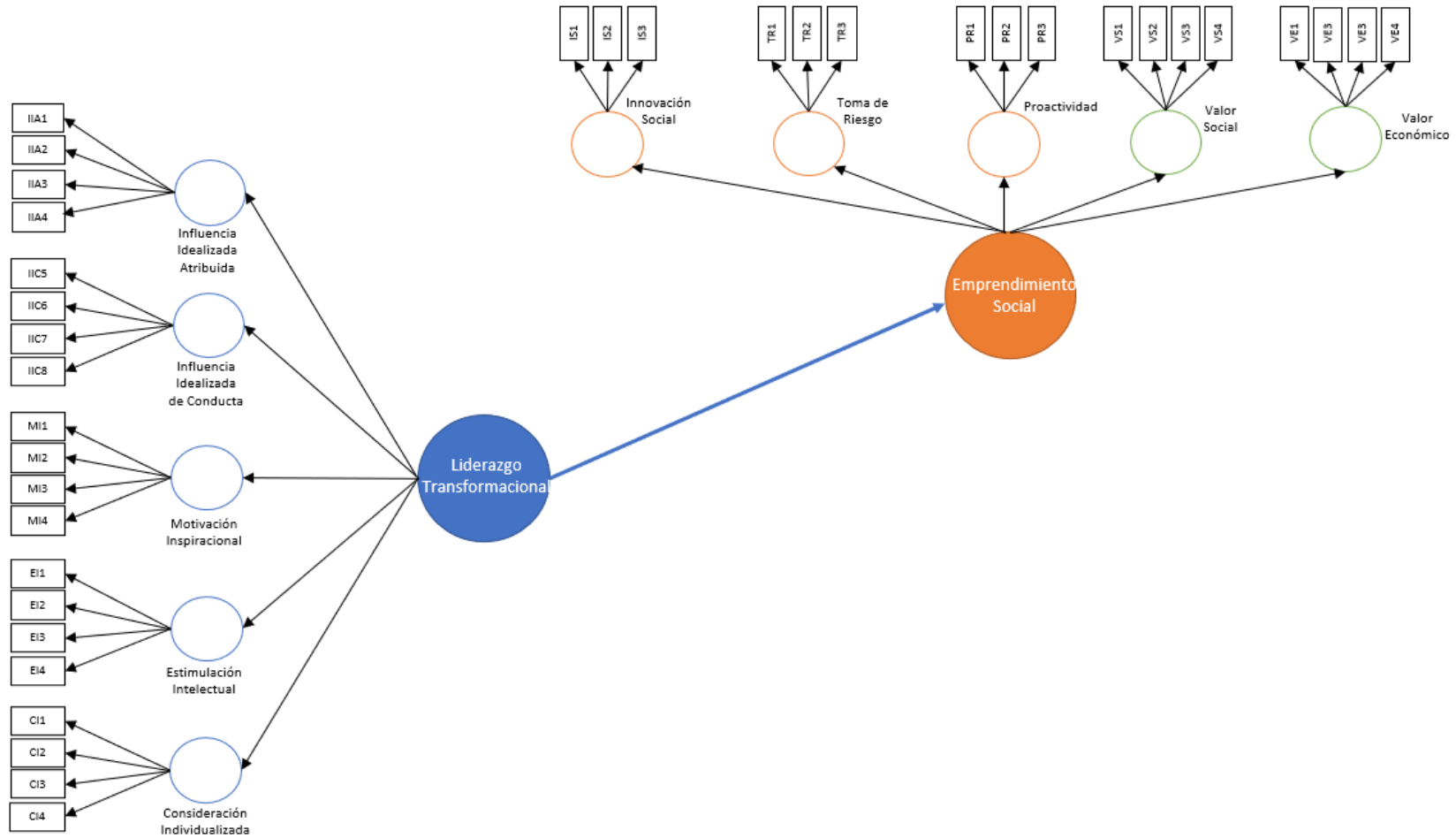
Diversos investigadores y académicos especializados en el tema de Liderazgo Transformacional han coincidido afirmar que este tipo de liderazgo tiene un extraordinario efecto sobre los seguidores y eventualmente en el sistema social (Shamir et al., 1993; Stephan y Pathak, 2016). Asimismo, Andreasen (2002) señala que “es un determinante poderoso de cómo se abordan los problemas sociales” (p. 5). Stephan y Pathak (2016) afirman que tiene un fuerte efecto y es una de las características más importantes y particulares que impulsa la decisión de las personas en convertirse en emprendedoras y participar en el cambio social. Muralidharan y Pathak (2018) señalan que la presencia de liderazgo transformador en las instituciones informales facilita el comportamiento del emprendedor social, ya que los ideales de liderazgo se alinean con los comportamientos empresariales.

En este contexto, Bass y Riggio (2006) afirman que el liderazgo transformacional conduce a un cambio social positivo y a la creación de valor social, por lo cual tienen una alta relación. Gupta et al. (2004), Ling et al. (2008), Van Hemmen et al. (2013), Coker et al. (2017), Muralidharan y Pathak (2018) y Felix et al. (2019) realizan estudios empíricos proporcionando evidencia sobre la asociación entre liderazgo y emprendimiento social, sugiriendo que los emprendedores se caracterizan por el carisma y la autonomía y por lo tanto, sus resultados pueden diferenciarse en términos de esas características. Finalmente, Van Hammen et al. (2013) concluyen en el estudio, que la producción de sociedades más emprendedoras tiene relación con la presencia de empresarios en el entorno social y de liderazgo carismático. Es por esto que se plantea la siguiente hipótesis de trabajo:

H₁ A mayor liderazgo transformacional mejor emprendimiento social de las Empresas del estado de Aguascalientes.

Figura 7

Modelo Teórico de Investigación “Relación de Liderazgo Transformacional en el Emprendimiento Social”



Fuente. Elaboración propia.

3.5 Relación entre Liderazgo Transformacional en la Innovación

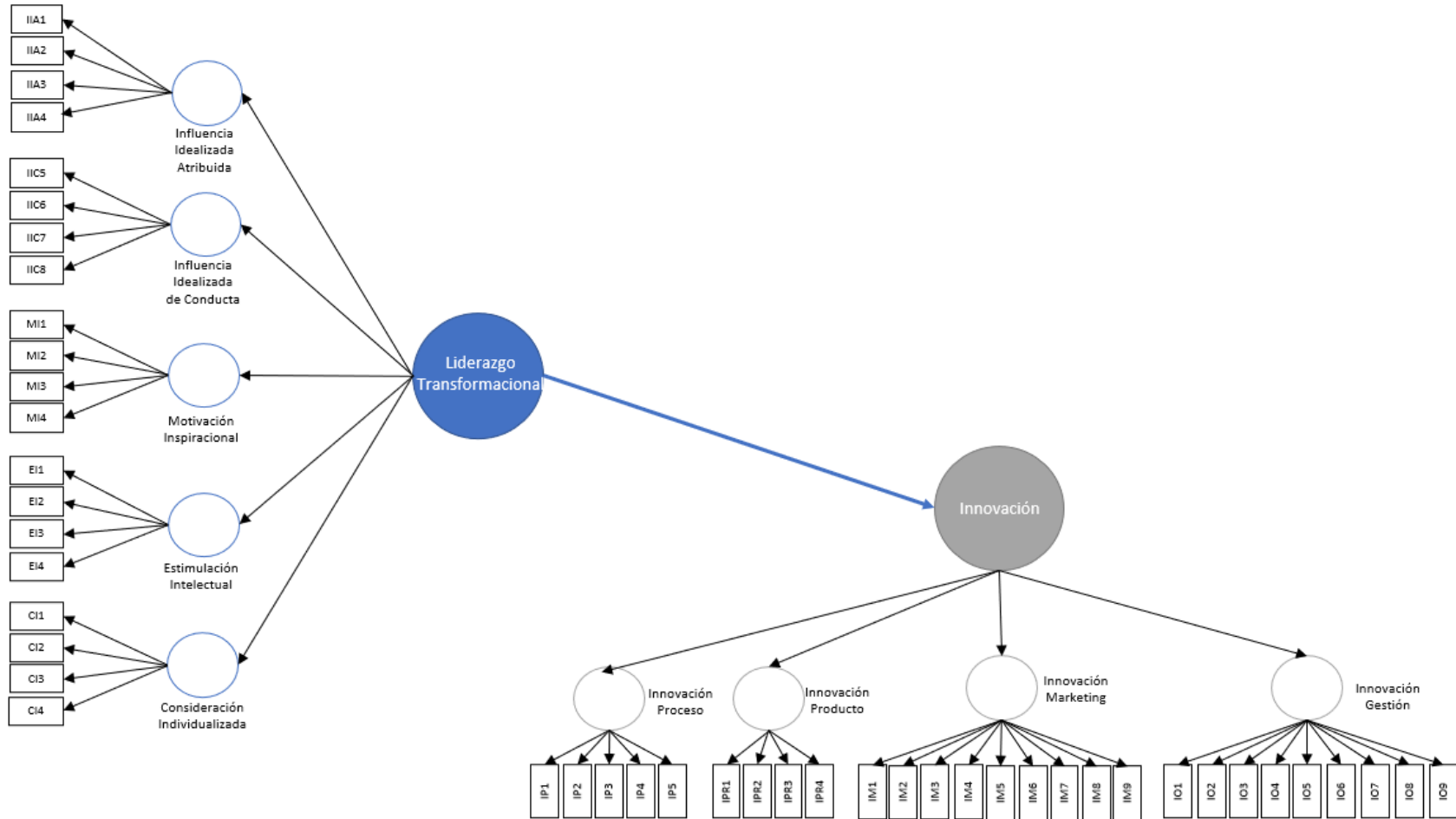
Diversas investigaciones en el campo de Liderazgo Transformacional señalan la relación significativa con la Innovación, ya que el líder fomenta una cultura de cambio y creatividad en lugar de una que se mantenga en status quo (Bass y Avolio, 1993; Amabile, 1998), fomenta cambios a nivel personal, organizacional y genera nuevas ideas y soluciones relacionadas con las estructuras, prácticas y procesos de la empresa (Vaccaro et al., 2012; Mokhber et al., 2018), generando así resultados innovadores (Messersmith y Chang, 2017). En este contexto, estudios como Matzler et al. (2008) encuentran que este tipo de liderazgo tiene un impacto directo y positivo en la innovación, el crecimiento y la rentabilidad. García et al. (2008) señalan que existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y la innovación organizacional. Chen et al. (2014) detectan que existe un efecto significativo entre la relación de liderazgo transformación e innovación.

Por otro lado, Chen et al. (2016) señalan que el liderazgo transformacional influye en la innovación a través del capital social interno y externo. Odetunde y Ufodiana (2017) confirman que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la creatividad y la innovación de los empleados. Mokhber et al. (2018) resaltan que existe relación positiva entre el liderazgo transformacional y la innovación en gestión. Afriyie et al. (2019) detecta que el liderazgo transformacional tiene un efecto moderador en la relación entre innovación y el desempeño del marketing en las 437 empresas de servicios para PyMEs de una economía emergente en Ghana. Watts et al. (2019) afirman que el liderazgo transformacional está positivamente relacionado con la innovación de los empleados, independientemente de la cultura. Finalmente, Yang y Yang (2019) encuentran que bajo el liderazgo transformacional tienen más posibilidades de llevar a cabo la innovación de procesos. Es por esto que se plantea la siguiente hipótesis de trabajo:

H₂ A mayor liderazgo transformacional mejor innovación de las Empresas del estado de Aguascalientes.

Figura 8

Modelo Teórico de Investigación “Relación de Liderazgo Transformacional en la Innovación”



Fuente. Elaboración propia.

3.6 Relación entre Emprendimiento Social e Innovación

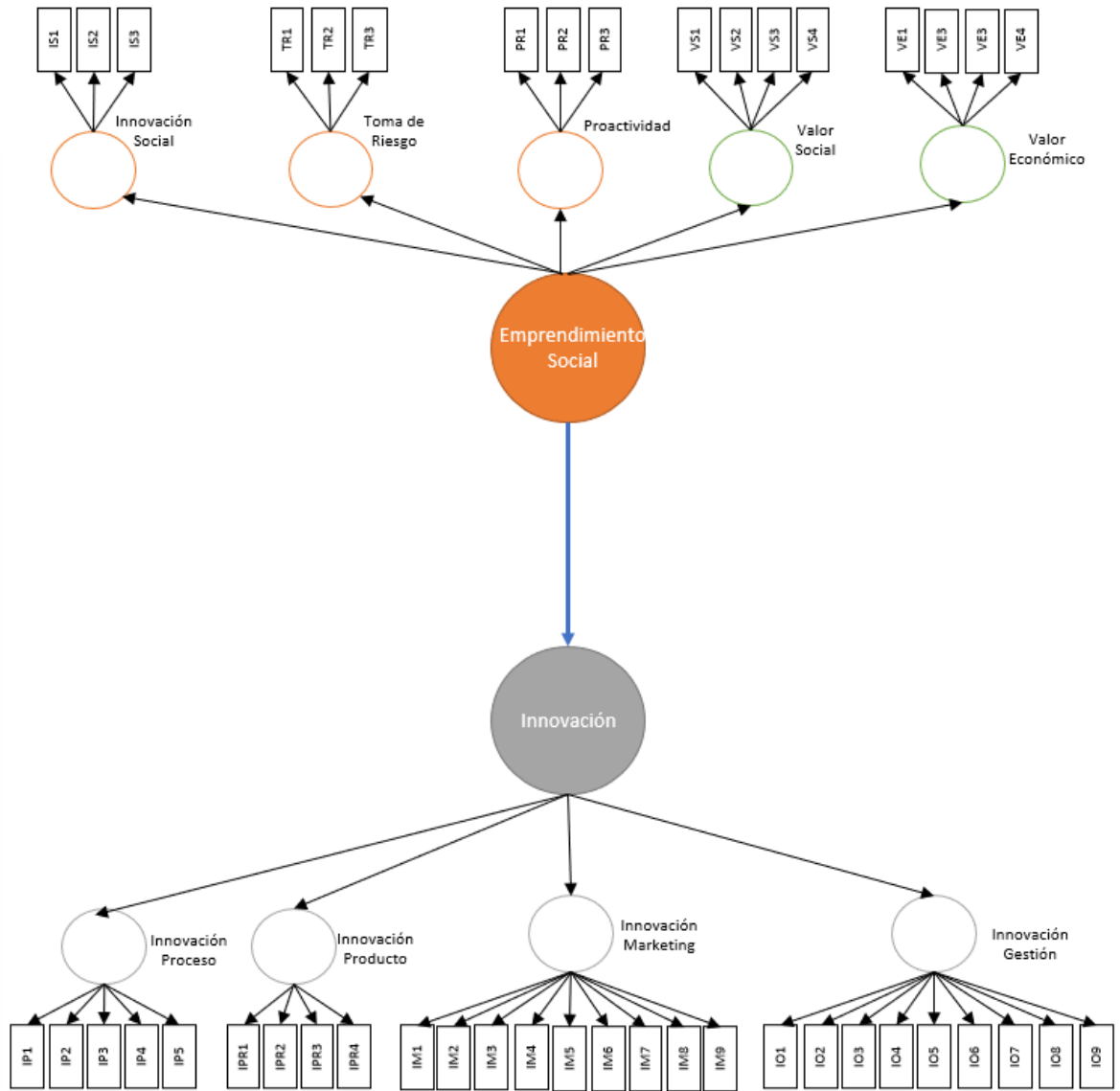
El emprendimiento social ha sido poco estudiado, sin embargo dentro de las investigación teórico – empíricas señalan que los emprendedores sociales son agentes de cambio que aprovechan la innovación a nivel sistemático para lograr un cambio en el equilibrio social y así impulsar la creación de valor social y oponerse a la riqueza personal o de los accionistas (Phillips et al., 2015). Asimismo, Perrini y Vurro (2006) y Chell et al. (2010) señalan que las empresas sociales buscan soluciones comerciales e innovadoras a problemas sociales, requiriendo de esta forma fomentar la innovación, ofrecer soluciones innovadoras para resolver problemas de integración social, comportamiento socialmente disfuncional y, promover el desarrollo socioeconómico.

Bajo este panorama, Mort et al. (2003), Weerawardena y Mort (2006), Felicio et al. (2013) y Sinthupundaja et al. (2019) identifican entre los tres factores necesarios para la actividad social emprendedora la innovación, siendo los dos últimos, proactividad y gestión de riesgos. Beck (2018) señala en su artículo la empresa social debe centrarse en un modelo de negocio social, económico y ambiental innovador que perturbe el mercado en formas que cambien el sistema, al tiempo que crea y mantiene el impacto social. Perrini y Vurro (2006) afirma la relación existente entre estas dos variables señalando que la innovación es la posibilidad que existe para despejar el camino hacia el cambio social y la transformación social en emprendimiento social. Es por esto que se plantea la siguiente hipótesis de trabajo:

H₃ A mayor emprendimiento social mejor innovación de las Empresas del estado de Aguascalientes.

Figura 9

Modelo Teórico de Investigación “Relación de Emprendimiento Social con Innovación”



Fuente. Elaboración propia.

3.7 Modelo Teórico de Investigación

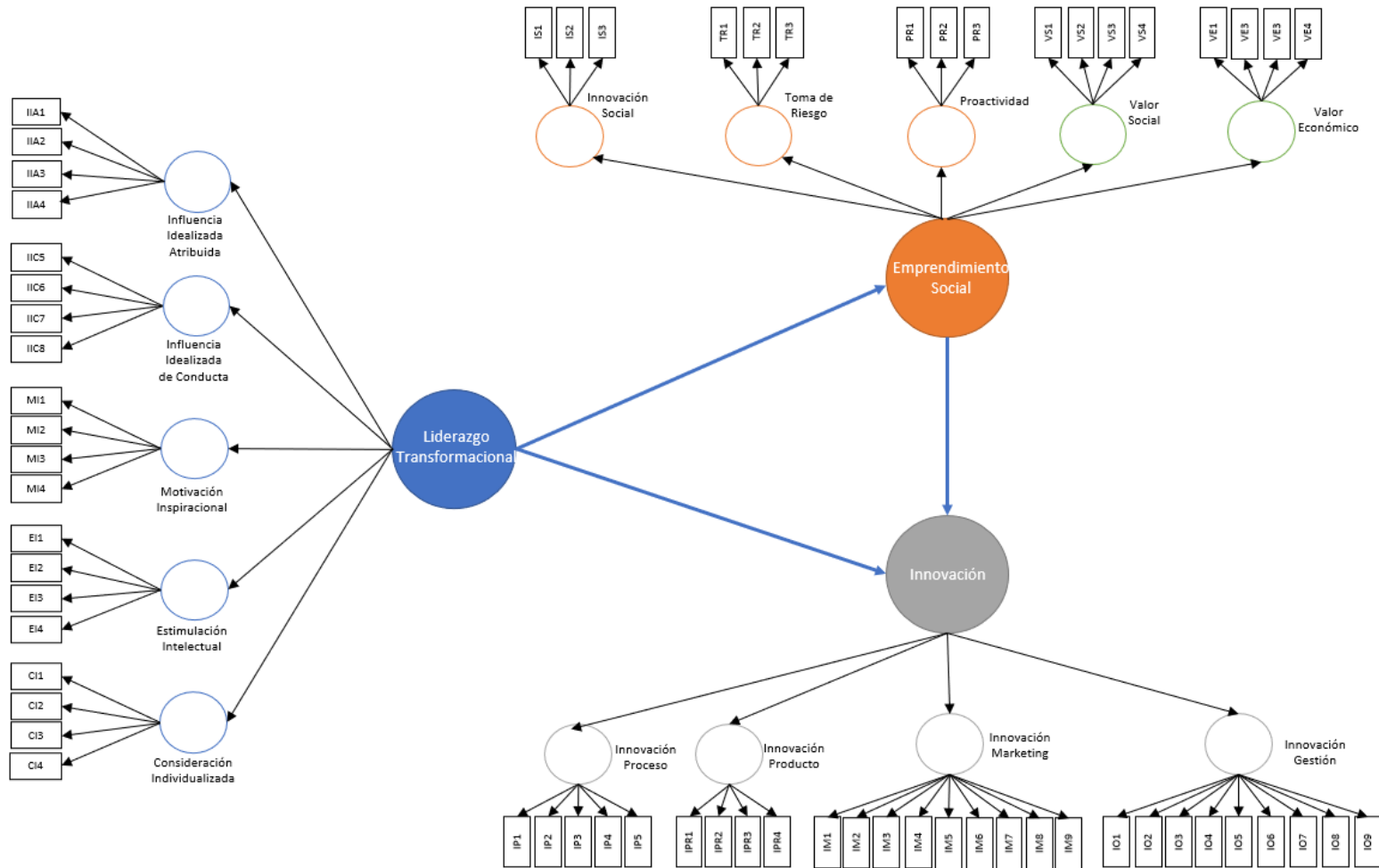
A partir de la revisión de literatura a nivel teórico, la detección de la relación entre las variables y los modelos presentados con anterioridad, se conforma el modelo que se pretende contrastar en la figura 10, el cual está conformado por 3 variables de estudio: liderazgo transformacional, emprendimiento social e innovación, con 14 dimensiones y 74 ítems total. Ahora bien, según Bentler y Bonnet (1980) dentro del modelo conceptual de investigación existe dos variables independientes: liderazgo transformacional y emprendimiento social debido a que sólo sale una flecha causal y, dos variables dependientes: emprendimiento social e innovación ya que recibe solo una flecha efecto.

El modelo conceptual de investigación busca contribuir en el ámbito de investigación con conocimiento nuevo teórico y empírico al trabajar con las tres variables de estudio y sus relaciones. Por lo cual, la integración de los tres modelos previamente presentados en uno solo, cumple con lo expuesto por Hair et al., (2014) en la técnica estadística de *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) de especificar el modelo de medida (*outer models*) para evaluar las relaciones entre los indicadores y sus correspondientes constructos y el modelo estructural (*inner model*) para evaluar las relaciones espúrea y directa entre los constructo objeto de estudio, logrando así dar respuesta a las tres hipótesis planteadas y confirmar que existe una relación positiva en la relación de las variables de estudio.

Finalmente, la representación gráfica del modelo de investigación facilita la realización de pruebas estadísticas como el Análisis Factorial, la Regresión Múltiple y el Modelo de Ecuaciones Estructurales (*Structural Equation Modeling, SEM*), especialmente el último por ser considerado como el más potente y adecuado para analizar las investigaciones con diseños no experimentales, ya que analiza la viabilidad de una dirección causal y sustituye el control experimental por un control estadístico, permitiendo de esta forma un pseudoaislamiento de las variables de estudio (Medrano y Muñoz-Navarro, 2017).

Figura 10

Modelo Teórico de Investigación



Fuente. Elaboración propia.



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

**Capítulo IV
Metodología**

Una vez que se ha establecido con claridad el objetivo central, el marco teórico y las hipótesis de investigación de las variables a investigar, es pertinente exponer la metodología que se siguió a lo largo del estudio empírico, por lo cual, en el presente capítulo se dará a conocer de manera descriptiva las bases metodológicas empleadas. Por consiguiente, se describirá de la siguiente forma: primero, se expone el contexto de la investigación. Segundo, se describe la población y el objeto de estudio. Tercero, se indica la estructura de la muestra, la cual establece el diseño que se implementó en las medianas y grandes empresas del estado de Aguascalientes (México). Cuarto, se presenta la selección de las variables, junto con los instrumentos. Por último, se exhibe el análisis estadístico de datos, en el que se explica de manera general las técnicas estadísticas que se utilizaron de acuerdo a la información recabada por medio de las encuestas.

4.1 Contexto de la Investigación

La presente tesis doctoral se encamina a la línea de investigación de Estrategias Administrativas del programa de Doctorado en Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, Ags., México.

La investigación es de enfoque cuantitativo, debido a que, se realizó una recolección de datos para probar las hipótesis de investigación con base en la medición numérica y con uso de análisis estadístico, con fin de poder establecer pautas de comportamiento y probar las teorías de las variables estudiadas. Además, su diseño de investigación fue de tipo no experimental, debido a que, no existió manipulación deliberada de las variables, es decir, solo se observó los fenómenos en su ambiente natural; con corte transversal (transaccional) por haber recogido los datos en un momento único; y, con alcance correlacional/causal ya que se buscó conocer la relación, el grado de asociación entre dos o más variables y la relación causa-efecto bajo el contexto de medianas y grandes empresas del sector manufacturero (ver tabla 14) (Hernández et al., 2014).

Tabla 14

Ficha Técnica de la Tesis Doctoral

Categoría	Descripción
Tipología de estudio	Empírica, correlacional/causal, transversal, no experimental, realizado bajo un enfoque Cuantitativo.
Población	Medianas y Grandes empresas del Sector Manufacturero en Aguascalientes.
Universo de estudio	5.877 empresas
Tamaño de la muestra	200 empresas
Error de muestreo	Nivel de significancia del 95%, con $\pm 0.5\%$ error
Instrumento	Adaptación de escalas tipo Likert de 5 puntos
Sujeto	Gerente de la empresa
Aplicación	Presencial
Método de análisis	Se validó fiabilidad, análisis de validez convergente y discriminante. Se aplicó el Modelo de Ecuaciones Estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM)

Fuente: Elaboración propia
INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

La técnica de recolección de la información fue una encuesta personal dirigida al equipo de gerentes ejecutivos CEO. En el anexo 1 se detalla con exactitud el cuestionario empleado con escala Likert de 5 puntos y estructurado en cuatro bloques: el primer bloque, se detalla los datos sociodemográficos; el segundo, la variable de Liderazgo Transformacional; el tercero, variable de Emprendimiento Social y valor compartido; y el cuarto bloque, Innovación. El total de los ítems o preguntas utilizadas fue de 64, siendo de esta forma 20 para liderazgo transformacional, 17 para emprendimiento social y valor compartido, 27 para innovación, lo cual se puede apreciar con más detalle en la ficha de resumen de la tabla 15.

Tabla 15

Ficha Resumen de cada Instrumento

Constructo	Dimensiones	Ítems	Tipo de escala
Liderazgo Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia Idealizada • Motivación Inspiracional • Estimulación Intelectual • Consideración Individualizada 	4 ítems 8 ítems 4 ítems 4 ítems	Likert (5 puntos) 1 = Nunca 5 = Frecuentemente, sino siempre
Emprendimiento Social	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación social • Toma de Riesgos • Proactividad • Valor Social • Valor económico 	3 ítems 3 ítems 3 ítems 4 ítems 4 ítems	Likert (5 puntos) 1= Total desacuerdo 5= Total de acuerdo

Constructo	Dimensiones	Ítems	Tipo de escala
Innovación	• Innovación en Producto	5 ítems	Likert (5 puntos)
	• Innovación en Proceso	4 ítems	1= Total desacuerdo
	• Innovación en Marketing	9 ítems	5= Total de acuerdo
	• Innovación en Gestión	9 ítems	

Fuente: Elaboración propia

4.2 Población y objeto de estudio

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, sin embargo, la manera tradicional que se ha utilizado para estratificar el tamaño de la empresa es a partir del número de trabajadores, hasta criterios complementarios como el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2009). Ahora bien, no ha sido hasta el año 1985 que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente la Secretaría de Economía estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo al tamaño (INEGI, 2014a). La estratificación de las empresas según tamaño en México fue publicada el 14 de febrero de 2014 por el Diario Oficial de la Federación (ver tabla 16).

Por consiguiente, según la estratificación de las empresas según el tamaño, la cifra obtenida debe ser igual o inferior al tope máximo combinado, por lo cual va desde 236 hasta 250 para las medianas empresas del sector industria, ya que este tipo de empresa sería el estudiado para fines de esta investigación.

Tabla 16

Estratificación de las Empresas según tamaño.

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (m.d.p.) *	Tope máximo combinado**
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
Pequeña	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Tomado "Convocatoria para participar en el Premio Nacional de Emprendedor" por el Diario

Oficial de la Federación, 2016.

*m.d.p. = millones de pesos; ** Tope máximo se calcula conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

Ahora bien, a pesar de la heterogeneidad por estratificar a las empresas, la Unión Europea y la OECD reconocen dos grandes vertientes para determinar los criterios de estratificación, ya sea para fines legales y administrativos y/o para fines estadísticos. El primero, se utiliza para identificar a las MiPyMEs con variables como: personal ocupado, ventas anuales y resultados por balance anual (ver tabla 17).

Tabla 17

Criterios recomendados por la Unión Europea y la OECD para fines legales y administrativos.

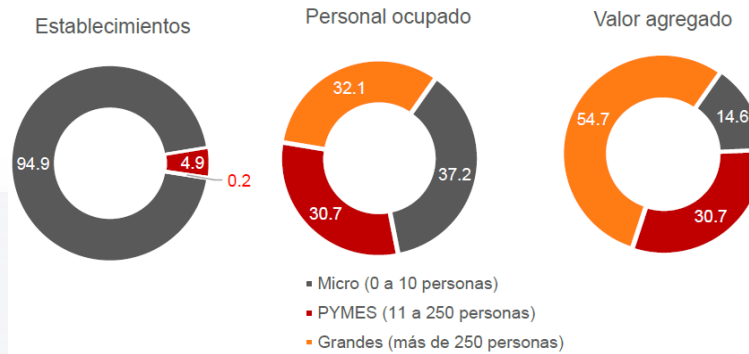
Tamaño de la empresa	Personal ocupado total	Ventas anuales (Euros)	Balance anual (Euros)
Micro	1 a 9	Menor a 2 millones	Menor a 2 millones
Pequeña	10 a 49	Menor a 10 millones	Menor a 10 millones
Mediana	50 a 249	Menor a 50 millones	Menor a 43 millones
Grande	Más de 250	Mayor a 50 millones	Mayor a 43 millones

Fuente: Tomado “Censos Económicos, 2014. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los establecimientos” por INEGI, 2014b.

En México, para el 2019, el 94.9% de los establecimientos son microempresas, 4.1% tamaño pequeño y 0.8% tamaño mediano y el 0.2% son tamaño grande, lo cual concentra las PyMEs el 30.7% de personal ocupado y de valor agregado en nuestro país y las grandes empresas la mayor aportación en la producción bruta (ver figura 11) (INEGI, 2020a).

Figura 11

Establecimientos, personal ocupado y valor agregado según tamaño de los establecimientos.



Fuente: Tomado “Censos Económicos, 2019. Comunicado de Prensa Núm. 305/20” por INEGI, 2020a, p. 11.

Ahora bien, según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) el sector manufacturero está dividido en 21 subsectores, 86 ramas, 179 subramas y 291 clases de actividad. Ahora bien, están conformadas por unidades económicas dedicadas principalmente a: la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias, con el fin de obtener productos nuevos; las actividades de maquila; ensamble de partes y componentes o productos fabricados; la reconstrucción de maquinaria y equipo industrial, comercial, de oficina y otros; el acabado de productos manufactureros mediante el teñido, tratamiento calorífico, enchapado y procesos similares; la mezcla de materiales, como los aceites lubricantes, las resinas plásticas, las pinturas y los licores, entre otras (INEGI, 2014b).

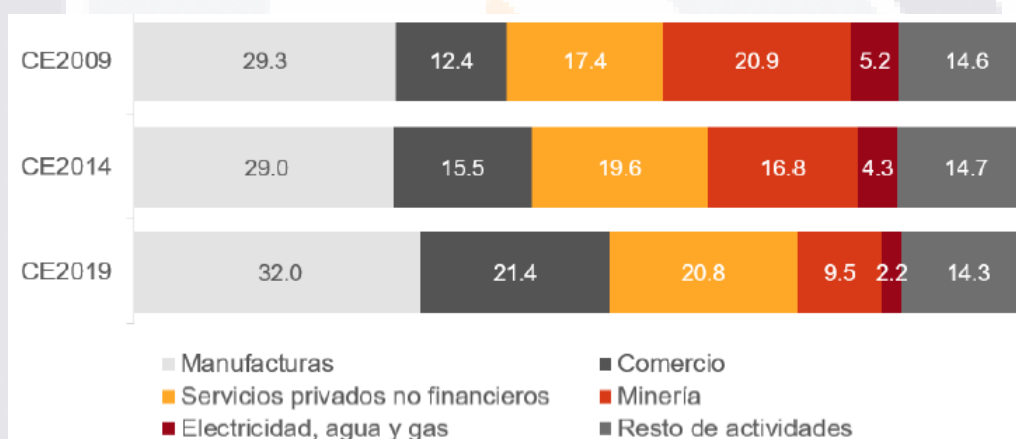
El trabajo de transformación se puede realizar en sitios como plantas, fábricas, talleres, maquiladoras u hogares. Estas unidades económicas usan generalmente máquinas accionadas por energía y equipo manual (INEGI, 2020b). Este sector se caracteriza por ser diversificado, “ya que coexisten actividades altamente concentradas, como la industria siderúrgica, la automotriz, la de cemento, la elaboración de cerveza, la refinación de petróleo, por citar algunas; junto con industrias atomizadas, como son la fabricación de productos de herrería, elaboración de pan, de tortillas de maíz, purificación

de agua, entre otras” (INEGI, 2014b, p. 25).

El total de establecimientos en el 2019, las empresas manufactureras aportan el 32.0% al valor agregado del país; el comercio el 21.4%; los servicios privados no financiados el 20.8%, la minería el 9.5%, el sector de electricidad el 2.2% y actividades restantes (pesca, transporte, construcción y servicios financieros) el 14.3% (ver gráfica 6). Asimismo, el 37.2% del personal ocupado laboró en micronegocios, 30.7% en PyMEs y el 32.1% en unidades económicas grandes. Sin embargo, el valor agregado se presentó con mayor fuerza en los establecimientos grandes con el 54.7% (ver figura 12) (INEGI, 2020a).

Figura 12

Participación de las actividades económicas en el valor agregado.

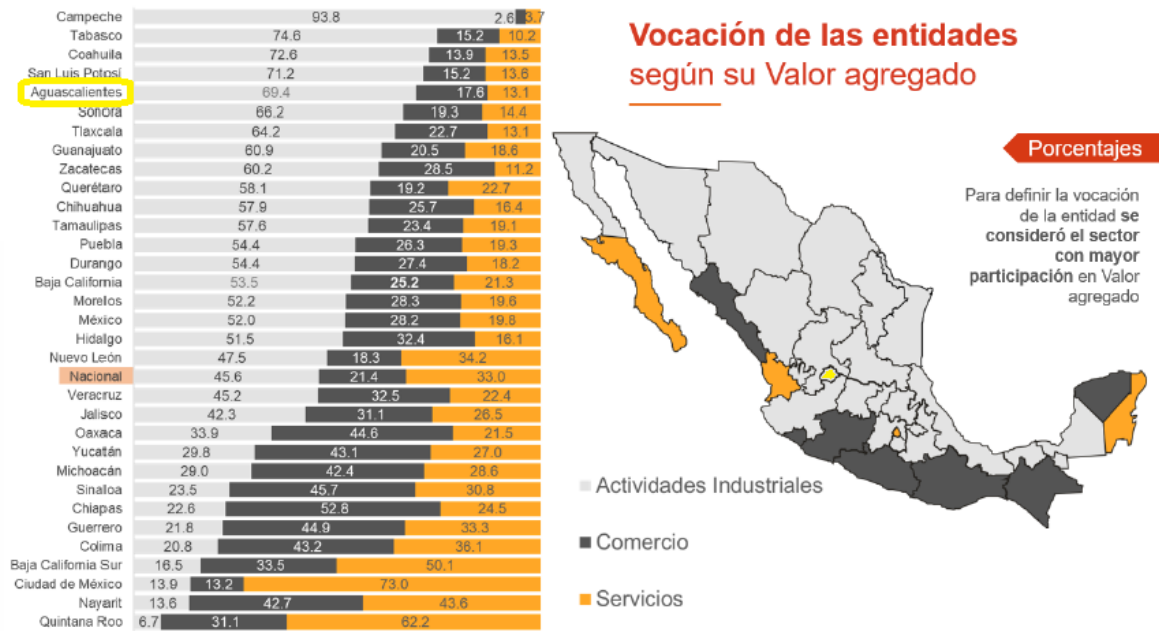


Fuente: Medido en porcentajes. Tomado “Censos Económicos, 2019. Comunicado de Prensa Núm. 305/20” por INEGI, 2020, p. 8.

Ahora bien, las entidades que muestran la mayor concentración en actividades industriales según el valor agregado son: Campeche, Tabasco, Coahuila, San Luis Potosí y Aguascalientes, presentando esta última un 69.4% de valor agregado en actividades industriales, 17.6% en actividades de comercio y 13.1% en actividades de servicios (ver figura 13).

Figura 13

Actividades Industriales según el valor agregado en México, 2019.



Fuente: Medido en porcentajes. Tomado “Censos Económicos, 2019. Comunicado de Prensa Núm. 305/20” por INEGI, 2020a, p. 10.

4.3 Selección de la Muestra

Para realizar esta investigación empírica, fue necesario contemplar la selección de la población en la se realizó este estudio, siendo de esta forma, un factor elemental para el buen desarrollo de la investigación, buscando la generalización de los resultados a un colectivo mayor. Siendo de esta forma, que la población que se utilizó para este estudio la constituyen las medianas (de 50 a 249 trabajadores) y grandes empresas (más de 250 trabajadores) del Estado de Aguascalientes del sector Manufacturero.

Ahora bien, partiendo de que la muestra es “un subgrupo de la población seleccionada para participar en el estudio, a partir de una serie de técnicas que envuelven importantes decisiones de una amplia naturaleza” (Malhotra, 2004, p. 122) y que el estado de Aguascalientes el 19 de mayo del 2021 presenta registradas alrededor de 5.877 empresas (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas [DENUE], 2021), el 1.8% corresponde a medianas empresas (105 empresas de 50 empleados a 249

empleados) y el 1.14% a grandes empresas (67 empresas con más de 250 empleados).

Por lo cual, según el DENUÉ (2021), del porcentaje anteriormente mencionado, representa 202 empresas de 50 y más trabajadores, lo cual representa 3.44% del total de la población objeto de estudio (5.877). Por lo tanto, los criterios de inclusión que fueron considerados para delimitar de mejor forma la población de estudio fueron:

- Unidades de análisis: medianas y grandes empresas del Estado de Aguascalientes que cuenten con 50 empleados y más del sector manufacturero.
- Sujetos de estudio: Gerente de medianas y grandes empresas del Estado de Aguascalientes.
- Objeto de estudio: influencia del liderazgo transformacional en el emprendimiento social e innovación de las empresas manufactureras del Estado de Aguascalientes.

Por lo tanto, los criterios de estratificación serán en función de los objetivos de este estudio, la información disponible, la estructura de la población y los recursos económicos disponibles para la recopilación de los datos en el trabajo de campo, se recopilarán un total de 200 empresas (medianas y grandes empresas); asimismo, los criterios utilizados para la estratificación de la muestra están correlacionados con el total de las variables utilizadas en el instrumento.

El modelo cuenta con tres variables latentes y con tres relaciones entre las variables latentes (Liderazgo Transformacional, Emprendimiento Social e Innovación). Asimismo, según los objetivos de análisis y considerando emplear la técnica de Ecuaciones Estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), el mínimo tamaño de muestra recomendado sería de 59 observaciones de acuerdo al criterio de Marcoulides y Saunders en el 2006 por el número de relaciones en el modelo estructural (ver tabla 18). Por ello, desde este punto de vista, Kwong y Wong (2013) señalan que la PLS-SEM es conocida por su capacidad para manejar tamaños pequeños de muestra, lo cual significa cumplir el requisito mínimo de tamaño de muestra.

Tabla 18

Tamaño de muestra sugerido para el análisis con PLS-SEM

Número máximo de observaciones de la muestra	Número de relaciones en el modelo estructural
52	2
59	3
65	4
70	5
75	6
80	7
84	8
88	9
91	10

Fuente: Tomado de “Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico”, por M. Martínez-Ávila y E. Fierro Moreno, 2018, *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), p. 11 (<https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>).

Ahora bien, Hoyle (1995) recomienda un tamaño de muestra de 100 a 200 para potencializar los resultados del modelo, ya que al menos 100 observaciones pueden ser suficientes para alcanzar niveles estadísticos aceptables y lograr una robustez en los resultados, dada una cierta calidad en el modelo de medida (Reinartz et al., 2009). Por lo tanto, se decidió tomar el tamaño máximo de muestra sugerida (200 empresas) para alcanzar la robustez de los resultados; con un error máximo de $\pm 0.5\%$, con un nivel de confianza de 95%.

Visto de esta forma, la muestra es representativa, de manera que, los resultados presentarán un nivel de calidad estadístico aceptable y segundo, se ha considerado un sector especial, que tiene un crecimiento significativo y repercute en la economía del estado, tomando en cuenta la estratificación de las empresas por tamaño.

Ahora bien, los resultados fueron con base a las 200 encuestas recopiladas que muestran los datos demográficos de la empresa y los directivos. La clasificación de las empresas por edades se realizó según lo indicado en el estudio de Sánchez-Vidal y Martín-Ugedo (2008) en su estudio titulado “Edad y tamaño empresarial y ciclo de vida Financiero”, quienes agrupan la función de la edad de la empresa en tres categorías: jóvenes (0 a 4 años), mediana edad (5 a 24 años) y Viejas (más de 25 años) basados en Bergel y Udell

de 1998.

Por lo cual, en la tabla 19 se observa que el 34% corresponde a pequeña empresa (31 a 49 empleados, se ha considerado tomar esta población para completar el número de encuestas recopiladas), el 43.5% corresponde a medianas empresas (50 a 249 empleados) y el 22.5% a grandes empresas (más de 250 empleados), donde el 52.5% son empresas de mediana edad por tener 5 a 24 años de funcionamiento; el 88% son gerentes de género masculino; el 68% el control mayoritario de la empresa es no familiar y el 78.5% de los puestos de dirección son ocupados también por no familiares.

Tabla 19

Datos demográficos de la empresa

n: 200

Variable	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Tamaño de la empresa	Pequeña (31 a 50 empleados)	68	34.0%
	Mediana (50 a 249 empleados)	87	43.5%
	Grande (Más de 250 empleados)	45	22.5%
Años funcionando	Jóvenes (0-4 años)	4	2.0%
	Mediana (5 a 24 años)	105	52.5%
	Maduras (Más de 25 años)	91	45.5%
Genero del gerente	Femenino	24	12.0%
	Masculino	176	88.0%
Control mayoritario de la empresa	Familiar	64	32.0%
	No familiar	136	68.0%
Puestos de dirección	Familiar	43	21.5%
	No familiar	157	78.5%

Fuente: Elaboración propia

Seguido a esto, el Consejo Nacional de Población (CONAPO) calcularon las seis etapas de vida con base a la información de las entidades federativas y municipios del país que proporciona el XII censo General de población y vivienda en el año 2000 de la siguiente manera: Jóvenes 15 a 24 años, Adulto joven 25 a 44 años, Adulto maduro 45 a 59 años, Adulto mayor 60 años o más. Por lo cual, en la tabla 20 se observa que 50.0% de los gerentes tienen una edad entre 45 a 59 años, el 33.0% de los gerentes tienen como

antigüedad en la empresa de 6 a 10 años y, la formación académica que prevalece es el 92.5% con grado de licenciatura.

Tabla 20

Datos demográficos de los gerentes

n: 200

Variable	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Edad del gerente	Jóvenes (15 a 24 años)	2	1.0%
	Adulto joven (25 a 44 años)	59	29.5%
	Adulto maduro (45 a 59 años)	100	50.0%
	Adulto mayor (Más de 60 años)	39	19.5%
Antigüedad del gerente de la empresa	0 a 5 años	30	15.0%
	6 a 10 años	66	33.0%
	11 a 15 años	34	17.0%
	16 a 20 años	35	17.5%
	Mayores a 20 años	35	17.5%
Formación académica del gerente	Educación básica	2	1.0%
	Bachillerato	1	0.5%
	Técnica o Comercial	7	3.5%
	Licenciatura o Ingeniería	185	92.5%
	Maestría	5	2.5%
	Doctorado	0	0.0%

Fuente: Elaboración propia

4.4 Fiabilidad de las Escalas.

La fiabilidad de una escala indica cómo los diferentes ítems que la componen presentan una correlación entre sí, midiendo de esta forma la variable latente. Sin embargo, a pesar de que la escala presenta esta característica necesaria, requiere tener otra condición elemental, la validez. Una escala de medición debe ser fiable y válida, debe existir una correlación entre los ítems y medir lo que realmente se desea medir (Uriel y Aldás, 2005). Por ende, la fiabilidad es el grado en que la variable observada mide el valor verdadero y está libre de error, por lo tanto, es lo opuesto al error de medida. Básicamente, el análisis de fiabilidad determina el grado en que los elementos del instrumento se relacionan entre sí, indica el índice global de replicabilidad o de consistencia interna de la escala e identifica los elementos problemáticos de la escala que deberían ser excluidos de

la misma

Es muy importante resaltar que la fiabilidad de una escala indica solamente que los diferentes ítems que la componen están midiendo la misma variable latente al estar muy correlacionada. La presencia de esta fiabilidad requiere de una consistencia siendo la coherencia interna que existe entre los ítems, es decir, la correlación entre los ítems detectada a través de la carga factorial estandarizada, su correlación significativa indicará que se mide una misma variable latente (la causa). Entonces, la fiabilidad es una condición necesaria en la escala, pero no es suficiente. Ahora bien, para calcular la fiabilidad es posible a través de tres indicadores: Alpha de Cronbach, mide la escala en términos de consistencia interna; Fiabilidad Compuesta (IFC), calcula la fiabilidad por conjunto de variables latentes; y, Varianza Extraída (IVE), mide la relación entre la varianza (capturada por una variable) y la varianza total (error de medida de esa variable). Sin embargo, el punto de partida debe ser la matriz de varianzas – covarianzas entre los ítems de la escala.

4.4.1 Coeficiente Alpha de Cronbach.

En 1951, Cronbach propuso el coeficiente α , el cual durante la historia se ha venido generalizando no sólo en la psicología, sino también en áreas afines dentro de las ciencias sociales, la salud y la estadística. Este, es un estimador por excelencia para calcular la consistencia interna de una escala, es decir, analizar la fiabilidad y homogeneidad de un conjunto de indicadores utilizados para medir un constructo dado y basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems en función de las correlaciones y no de las varianzas – covarianzas (Cervantes, 2005). También se puede concebir este coeficiente como la medida en la cual algún constructo, concepto o factor medido está presente en cada ítem. Es la primera aproximación a la validación del constructo de una escala (Oviedo y Campo-Arias, 2005).

El Alpha de Cronbach a través de la siguiente fórmula calcula la fiabilidad utilizando la media de cada una de las variables de los ítems para determinar la existencia o no de fiabilidad de un factor o constructo.

$$\alpha = \frac{N p}{1 + p(N - 1)}$$

Asimismo, es posible calcular el α de Cronbach en función de las correlaciones y no de las varianzas – covarianzas (Crocker y Algina, 1986), como lo indica la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k p}{1 + (k - 1) p}$$

El valor del coeficiente de α varía entre 0 y 1. Su valor mínimo aceptable es 0.7, por debajo de ese valor la consistencia interna de cada escala utilizada es baja. Por su parte, el valor máximo esperado es 0.9, por encima de este valor se considera que existe redundancia o duplicación, es decir, varios ítems están midiendo exactamente lo mismo, por lo cual deben ser eliminados. Usualmente, los valores α más deseados están entre 0.8 y 0.9. En esta perspectiva, el valor de α puede ser afectado por dos cosas: primero, el número de ítems que componen una escala. A medida que se incrementa el número de ítems, se aumenta la varianza sistemáticamente colocada en el numerador, de tal suerte que se obtienen un valor sobreestimado de la consistencia de la escala. Segundo, el tamaño de la muestra, a mayor número de individuos que completen la escala, mayor es la varianza esperada (Oviedo y Campo-Arias, 2005). Por lo general, los valores aceptables de α son los siguientes:

Tabla 21

Valores aceptables de Alpha de Cronbach

Autor	Criterio
Carmines y Zeller	>0.8
Nunnally (1987), Hair et al. (1998)*	>0.7
Malhotra (2004)	>0.6

Fuente: Elaboración propia

Nota: Según Hair (1998) señala que el Alpha de Cronbach puede ser >0.5 cuando el modelo de medida que se esta calculando es nuevo.

Finalmente, el valor aceptado de manera generalizada es >0.7 para poder determinar si existe o no fiabilidad, un valor del coeficiente Alpha de Cronbach 0,6 o menor, indica una fiabilidad no satisfactoria (Malhotra, 2004) o que la investigación realizada es con enfoque exploratorio (Hair et al., 1998). Cabe notar que en el caso donde hay

implicadas en un modelo teórico más de una variable latente que explican un mismo concepto o constructo, se hace recomendable calcular el IFC (Zapata y Canet, 2008).

4.4.2 Índice de Fiabilidad Compuesta

Fornier y Larcker (1981) proponen el cálculo del IFC para cada factor teniendo en cuenta las interrelaciones de estos, es decir, calcula todos los constructos implicados en la escala y no de manera individual como lo realiza el α de Cronbach. En ese sentido se comprende que el IFC permite analizar la fiabilidad de varios constructos a la vez, partiendo de que la fiabilidad es una medida de consistencia interna de los indicadores del constructo que representa el grado en que éstos indican el constructo común latente (Hair et al., 1998). Por tal razón, la validez es la medida en que los indicadores miden con precisión lo que se supone que están midiendo y la fiabilidad se refiere al grado en que un conjunto de dos o más indicadores coinciden en sus medidas de un constructo.

Ahora bien, para poder calcular el IFC se requiere tener primero el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), el cual puede ser calculado a través de programas estadísticos como SPSS. El IFC de un constructo se calcula con la siguiente formula:

$$IFC_i = \frac{\left(\sum_j L_{ij}\right)^2}{\left(\sum_j L_{ij}\right)^2 + \sum_j Var(E_{ij})}$$

Donde, es la sumatoria de $\left(\sum_j L_{ij}\right)^2$ elevadas al cuadrado entre la sumatoria $\left(\sum_j L_{ij}\right)^2$ elevadas al cuadrado más las varianzas del término de error $\sum_j Var(E_{ij})$. Es decir, es la sumatoria de las cargas factoriales al cuadrado (Fornell y Larcker, 1981). Su interpretación es exactamente igual que el α de Cronbach, solo que tiene en cuenta todos los constructos implicados en la escala. Los valores mayores o iguales a 0.7 son preferibles y aceptables para aceptar la hipótesis de fiabilidad (Hair et al., 2018) pero hasta 0.6 son aceptables (Bagozzi y Yi, 1988) (ver tabla 21).

4.4.3 Índice de la Varianza Extraída

Former y Larcker (1981) presentan este índice como la relación entre la varianza

que es capturada por un factor i en relación a la varianza total debida al error de medida de ese factor. El IVE es una medida complementaria del valor de la fiabilidad del constructo. Refleja la cantidad total de la varianza de los indicados tenida en cuenta por el constructo latente. Los mayores valores de la varianza extraída se producen cuando los indicadores son verdaderamente representativos del constructo latente (Hair et al., 1998). Este puede ser calculado a través de la siguiente formula:

$$IVE_i = \frac{\sum_j L_{ij}^2}{\sum_j L_{ij}^2 + \sum_j Var(E_{ij})}$$

Donde carga factorial primero es elevada al cuadrado para ser sumada con la varianza termino error. Los valores de IVE deben ser iguales o superiores a 0.5, es decir, superiores a la varianza capturada por el factor que la debida al error de medida.

Por lo tanto, para medir la fiabilidad de la escala empleada en esta tesis de investigación empírica con enfoque cuantitativo, se seguirán los tres principales indicadores, siendo el Alpha de Cronbach, el Índice de Fiabilidad Compuesta y el Índice de Varianza Extraída, por lo que es necesario partir de los valores de los indicadores que se tomarán en consideración:

Tabla 22

Criterios para Índice de Fiabilidad

Indicador	Criterio	Fuente
Alfa de Cronbach	>0.7	Nunnally (1987), Hair et al. (1998)
IFC	>0.7	Fornell y Lacker (1981), Bagozzi y Yi (1988)
IVE	>0.5	Fornell y Lacker (1981)

Fuente: Adaptado de “La relación entre emprendimiento, innovación y financimientto: un análisis de género en las empresas de Aguascalientes” por A. Alvarado, 2020.

Primer indicador: Alpha de Cronbach mide la escala en términos de consistencia interna, se podría afirmar que según Nunnally (1987) y Hair et al. (1998) existe una consistencia interna satisfactoria de todas las dimensiones por tener un Alpha mayor a 0.7.

Segundo indicador: IFC calcula la fiabilidad por conjunto de variables latentes, se podría afirmar que según Fornell y Lacker (1981), Bagozzi y Yi (1988) y Hair et al. (2018) todas las dimensiones de los tres constructos trabajados cuentan con una fiabilidad satisfactoria por presentar valores mayores o iguales a 0.7.

Tercer indicador: IVE mide la relación entre la varianza (capturada por una variable) y la varianza total (error de medida de esa variable), se podría afirmar que según Fornell y Lacker (1981) y Hair et al. (1998) todas las dimensiones son verdaderamente representativos del constructo latente por presentar valores superiores o iguales a .5.

Tabla 23

Análisis de Fiabilidad de Liderazgo Transformacional

Constructo	Dimensión	Ítem	Alpha de Cronbach	IFC*	IVE**
Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada Atribuida	IIA1	.916	.941	.802
		IIA2			
		IIA3			
		IIA4			
	Influencia Idealizada de Conducta	IIC1	.933	.952	.802
		IIC2			
		IIC3			
		IIC4			
	Motivación inspiracional	MI1	.960	.971	.892
		MI2			
		MI3			
		MI4			
	Estimulación intelectual	EI1	.912	.940	.798
		EI2			
		EI3			
		EI4			
Consideración individualizada	CI1	.950	.964	.871	
	CI2				
	CI3				
	CI4				

Fuente: Elaboración propia. IFC* (Índice de Fiabilidad Compuesta), IVE** (índice de Varianza Extraída)

Tabla 24

Análisis de Fiabilidad de Emprendimiento Social

Constructo	Dimensión	Ítem	Alpha de Cronbach	IFC*	IVE**
Emprendimiento	Innovación	IS1	.899	.937	.832

Social	Social	IS2 IS3			
	Toma de Riesgos	TR1 TR2 TR3	.977	.985	.957
	Proactividad	PR1 PR2 PR3	.874	.923	.801
	Valor Social	VS1 VS2 VS3 VS4	.961	.971	.895
	Valor Económico	VE1 VE2 VE3 VE4	.953	.966	.877

Fuente: Elaboración propia. IFC* (Índice de Fiabilidad Compuesta), IVE** (índice de Varianza Extraída)

Tabla 25

Análisis de Fiabilidad de Innovación

Constructo	Dimensión	Ítem	Alpha de Cronbach	IFC*	IVE**
	Innovación en Proceso	IP1	.963	.971	.870
		IP2			
		IP3			
		IP4			
		IP5			
	Innovación en Producto	IPR1	.960	.971	.894
		IPR2			
		IPR3			
		IPR4			
Innovación	Innovación en Marketing	IM1	.970	.975	.810
		IM2			
		IM3			
		IM4			
		IM5			
		IM6			
		IM7			
		IM8			
		IM9			
	Innovación en Gestión	IG1	.970	.974	.806
		IG2			
		IG3			
		IG4			
		IG5			
		IG6			

IG7
IG8
IG9

Fuente: Elaboración propia. IFC* (Índice de Fiabilidad Compuesta), IVE** (Índice de Varianza Extraída)

En conclusión, se podría cuenta con la consistencia interna y fiabilidad deseada, sin embargo, aquellos valores que tuvieron un alfa de Cronbach por encima de 0.95 no es deseable ya que según Hair et al. (2017) indica que “todas las variables indicador están midiendo el mismo fenómeno y son, probablemente, una medida no válida del constructo” (p. 149). Por lo cual, el “uso de ítems redudantes tiene consecuencias adversas para la validez de contenido de las medidas ... y ... éstos pueden elevar artificialmente las correlaciones de los terminos de error” (p. 150) por lo cual fue necesario reducir el número de indicadores redundantes.

4.5 Análisis de Validez

Según Churchill (1995) señala que una medida cuenta con esa validez cuando las diferencias en los valores observados reflejan diferencias verdaderas solamente sobre las características que se pretenden medir y no sobre otros factores. La validez indica si la variable latente es medida correctamente, es decir, indica la exactitud y el grado de confianza con que la escala de medición corresponde a la realidad del fenómeno que se está midiendo, mide lo que realmente debería estar midiendo (Lamprea y Gómez-Restrepo, 2007). Es decir, lo que se valida no es un instrumento de medición sino la interpretación de los datos derivados de la escala. La escala es válida cuando la variable latente que está midiendo los indicadores es realmente lo que se pretende medir y es el grado en que un instrumento mide el concepto bajo estudio (Bohrnstedt, 1976).

Ahora bien, existe diferentes tipos de validez, la validez de contenido que es el grado en que la escala mide todas las dimensiones de la variable que se estudia; validez convergente donde los indicadores utilizados para medir están fuertemente correlacionados; validez discriminante donde los indicadores utilizados están pobremente correlacionados y finalmente, validez nomológica cuando el constructo que se mide es capaz de demostrar las relaciones que teóricamente deberían existir con otros constructos (Aldás y Maldonado, 2008).

4.5.1 Validez contenido

La validez de contenido se define como el grado en que una escala recoge todas las dimensiones teóricas del concepto que se quiere medir. Esta, es el paso inicial del proceso de estimación de AFC donde es necesario identificar los términos de error de las variables exógenas o independientes (path que no implica covarianza por recibir solo una fecha). Para detectar la presencia o no de validez de contenido es necesario considerar los indicadores de ajuste (bondad de ajuste) ya que indica la menor cantidad de error en comparación a los datos reales. Para calcular esta, debemos considerar:

1. Índice NFI (*Normed Fit Index*) compara el valor del estadístico X_2 del modelo teórico con el modelo independiente. Este índice puede ser subestimado cuando las muestras son pequeñas.
2. Índice NNFI (*Nonnormed Fit Index*) incorpora los grados de libertad de los modelos teórico e independiente. Puede provocar casos extremos de valores fuera de rango 0 -1 y en pequeñas muestras indica un ajuste excesivamente bajo.
3. Índice CFI (*Comparative Fit Index*) corrige el número de grados de libertad del modelo
4. RMSEA (*Root Mean – Square Error of Approximation*) ajusta el tamaño de la muestra y complementa la interpretación del Chi Cuadrado

Tabla 26

Indicadores de ajuste para Validez de Contenido

Indicador	Criterio	Fuente	Observación
Carga Factorial	>0.6	Bagozzi y Yi (1988)	
Promedio de la carga factorial	>0.7	Hair, Anderson, Tatham y Black (1998)	
NFI-NNFI.CFI	0.8 – 0-89	Bagozzi y Yi (1982)	Modelo teórico no estimado
	>0.9	Bentler y Bonnet (1980)	Modelo teórico ya estimado
RMSEA	<0.08	Hair, Anderson, Tatham y Black (1998)	
S-B X^2/gI	<3.0	Hair, Black, Babin y Anderson (2010)	

Fuente: Adaptado de “La relación entre emprendimiento, innovación y financiamiento: un análisis de género en las empresas de Aguascalientes” por A. Alvarado, 2020.

Por consiguiente, los tres índices NFI, NNFI y CFI presentan valores entre 0.8 y 0.89 presenta un ajuste normal, > 0.9 el modelo está perfectamente ajustado y sumado a esto el RMSEA es <0.8, se puede afirmar que existe validez de contenido y que todos los indicadores miden lo que deben medir según el modelo planteado para fines de este estudio.

4.5.2 Validez convergente

La validez convergente indica si los indicadores utilizados para medir la variable están fuerte y significativamente correlacionados con las variables latentes, es decir es el grado en el que una medida correlaciona de manera positiva con medidas alternas del mismo constructo. Se determina a través de pruebas t de las cargas factoriales bajo el criterio de que si las cargas factoriales de las variables que miden el mismo constructo son estadísticamente significativas. Los valores deben ser superiores a 0.5 (Fornell y Larcker, 1981), 0.6 (Bagozzi y Yi, 1988) o el promedio de las cargas de cada factor debe ser superior a 0.7 en promedio (Hair et al., 2010), al cumplir con este criterio se señalaría que todo los ítems convergen a medir lo que debería medir.

Para fines de la investigación en las ciencias sociales, las cargas externas deben ser superior a 0.70, en algunas ocasiones suele ser inferior a este valor cuando las escalas están poco desarrolladas o son nuevas (**Hulland, 1999**). Las cargas externas inferiores a 0.40 debe ser depurado el indicador reflectivo considerando el impacto sobre la validez de contenido y cargas externas entre 0.40 y menor a 0.70 debe ser analizado previamente el impacto a depurar el indicador sobre la Fiabilidad de la Consistencia Interna. Asimismo, debe ser considerada la Varianza Extraída Media (AVE, *siglas en inglés Average Variance Extracted*) el cual deberá ser mayor o igual a 0.50 y proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores en relación con la cantidad de varianza debida al error de medida, esto significa que cada constructo o variable explica al menos el 50% de la varianza de los indicadores” (Martínez-Ávila y Fierro, 2018, p.18).

4.5.3 Validez discriminante

La validez discriminante indica las correlaciones de diferentes variables entre sí e indica cuando los ítems que están hechos para medir diferentes variables tienen baja

correlación entre ellos, es decir, miden lo que deben medir y no otra de las variables en estudio. La escala presenta este tipo de validez cuando los instrumentos diseñados para medir un constructo dado no sirven para medir otros constructos, es decir, todos o cada uno de los ítems miden solo un factor y no pueden medir otro factor. Esta puede calcularse usando tres test, los cuales no pueden superar el valor de uno, deben ser inferior a este:

1. Test de Diferencias entre la Chi cuadrado: estima el modelo de medida fijando a 1 las covarianzas entre los dos factores cuya validez discriminante suscita dudas. Se resta el Chi cuadrado junto con los grados de libertad del modelo teórico y el modelo ajustado. El valor estadístico de esta resta debe ser superior al valor crítico de la Chi Cuadrado para establecer ese nivel de grados de libertad, esto nos señalaría que el modelo en que los factores están relacionado es mejor que en el que no lo está (Bagozzi y Phillips, 1982).
2. Test de Intervalo de confianza: se calcula entre dos escalas con un intervalo de confianza ± 2 errores estándar entre la correlación entre los factores a determinar. Si el cálculo del intervalo inferior y superior no se incluye el 1.0, se puede confirmar la existencia de validez discriminante, es decir, que el primer factor está midiendo cosas diferentes del segundo factor (Anderson y Gerbing, 1988)
3. Test de la Varianza Extraída: se calcula por cada uno de los factores cuya validez discriminante se está calculando. Este IVE es comparado con el cuadrado de las correlaciones entre dos factores. Se lograría afirmar la validez discriminante cuando los IVE de los dos factores son mayores que el cuadrado de correlación (covarianza), lo cual me confirmará la existencia de validez discriminante (Fornell y Larcker, 1981).

Ahora bien, según Bagozzi y Yi (1988) establecen que con la realización de uno de los tres ítems es más que suficiente para determinar la existencia o no de la validez discriminante.

Por otro lado, la validez discriminante nos informa el grado en que un constructo es verdaderamente distinto de los otros constructos siguiendo los estándares empíricos” (Hair et al., 2017, p. 152). Por ende, la existencia de este tipo de validez demuestra como un constructo es único y puede capturar fenómenos no representados por otros constructos del modelo (Hair et al., 2017). Ahora bien, para las ciencias sociales, la validez discriminante se considera a través de tres criterios, las cuales serán empleadas para fines de la investigación:

4.5.3.1 Criterio de Cargas cruzadas.

El primer criterio, sirve para evaluar el grado en que una variable latente es diferente a otras se utilizan las cargas cruzadas que son las cargas de las variables manifiestas con el resto de variables latentes, distintas a la que está asociada. Esto se hace para saber si la mayor carga de la variable manifiesta la presenta con su variable latente asociada o con otra. En caso de que la carga sea mayor con otra variable (distinta a la que está asociada), habría que considerar si realmente está bien asociada en el modelo (González, 2018).

Ahora bien, la mejor forma para evaluar y reportar las cargas cruzadas es mediante una tabla (ver tabla 29) donde los indicadores se encuentran en la fila y las variables latentes (constructo) en las columnas (Hair et al., 2017). De esta manera, los indicadores de una variable latente con las cargas de los indicadores de las demás variables latentes, deben tener un valor mayor con su propia variable que con las demás que se evalúan en el modelo (Barclay et al., 1995).

Tabla 27

Validez discriminante de Cargas cruzadas

	CI	EI	IIA	IIC	MI	IS	TR	PR	VE	VS	IP	IPR	IM	IG
CI1	0,857	0,510	0,341	0,332	0,468	0,340	0,362	0,236	-0,131	0,050	-0,136	-0,089	-0,078	0,110
CI2	0,967	0,661	0,398	0,436	0,602	0,485	0,477	0,345	-0,051	0,100	-0,008	-0,034	0,021	0,272
CI3	0,966	0,648	0,397	0,447	0,627	0,478	0,481	0,352	-0,057	0,081	0,025	0,009	0,055	0,305
CI4	0,938	0,682	0,382	0,438	0,613	0,517	0,496	0,351	-0,063	0,115	-0,008	-0,062	-0,006	0,328
EI1	0,399	0,716	0,257	0,328	0,386	0,328	0,309	0,423	0,177	0,261	0,142	0,131	0,209	0,268
EI2	0,583	0,943	0,395	0,484	0,582	0,418	0,440	0,270	0,075	0,146	0,075	-0,087	0,040	0,325
EI3	0,685	0,951	0,390	0,471	0,589	0,487	0,490	0,300	0,062	0,163	0,123	-0,077	0,010	0,308
EI4	0,698	0,942	0,372	0,466	0,566	0,493	0,473	0,273	0,032	0,127	0,069	-0,102	0,027	0,275
IIA1	0,422	0,417	0,925	0,746	0,677	0,177	0,296	0,228	-0,029	0,076	0,153	-0,071	-0,053	0,201
IIA2	0,275	0,249	0,767	0,544	0,426	0,114	0,233	0,179	0,070	0,192	0,096	0,160	0,084	0,258
IIA3	0,393	0,383	0,953	0,781	0,648	0,243	0,333	0,295	-0,022	0,039	0,149	0,029	0,026	0,255
IIA4	0,355	0,366	0,925	0,826	0,661	0,211	0,306	0,248	-0,033	0,057	0,110	-0,021	-0,011	0,191
IIC1	0,321	0,391	0,698	0,840	0,622	0,206	0,283	0,208	0,026	0,134	0,144	0,087	0,074	0,321
IIC2	0,362	0,424	0,736	0,909	0,687	0,327	0,289	0,231	0,025	-0,041	0,041	-0,094	-0,074	0,241
IIC3	0,466	0,481	0,767	0,949	0,781	0,249	0,348	0,243	-0,033	0,015	0,133	-0,037	0,023	0,324
IIC4	0,463	0,501	0,781	0,950	0,793	0,260	0,348	0,258	-0,003	0,024	0,125	-0,049	0,009	0,335
MI1	0,565	0,517	0,678	0,771	0,945	0,347	0,395	0,286	0,023	0,129	0,166	-0,015	0,024	0,333
MI2	0,566	0,544	0,666	0,777	0,964	0,372	0,426	0,324	0,013	0,158	0,154	-0,032	0,020	0,413
MI3	0,550	0,537	0,651	0,761	0,962	0,371	0,477	0,305	0,016	0,143	0,136	-0,050	0,003	0,379
MI4	0,669	0,670	0,585	0,688	0,907	0,430	0,529	0,323	0,011	0,121	0,037	-0,104	0,012	0,297
IS1	0,511	0,492	0,235	0,281	0,413	0,863	0,546	0,373	0,182	0,264	0,091	0,005	0,051	0,269
IS2	0,436	0,448	0,194	0,281	0,367	0,946	0,584	0,495	0,351	0,389	0,169	0,137	0,184	0,322
IS3	0,415	0,408	0,162	0,224	0,334	0,926	0,599	0,517	0,327	0,338	0,204	0,197	0,237	0,355
TR1	0,499	0,484	0,337	0,356	0,487	0,615	0,979	0,688	0,271	0,353	0,256	0,090	0,158	0,403
TR2	0,482	0,467	0,322	0,353	0,482	0,631	0,984	0,690	0,281	0,389	0,286	0,098	0,162	0,420
TR3	0,456	0,473	0,305	0,315	0,451	0,609	0,971	0,694	0,240	0,384	0,300	0,106	0,170	0,405
PR1	0,493	0,425	0,359	0,318	0,434	0,486	0,786	0,849	0,291	0,363	0,276	0,101	0,157	0,375
PR2	0,305	0,316	0,214	0,213	0,279	0,473	0,646	0,959	0,389	0,383	0,335	0,206	0,296	0,292
PR3	0,131	0,175	0,146	0,161	0,167	0,412	0,460	0,874	0,445	0,443	0,364	0,286	0,324	0,269
VE1	-0,075	0,065	-0,037	-0,028	-0,001	0,327	0,275	0,403	0,951	0,480	0,283	0,284	0,257	0,130
VE2	-0,056	0,089	-0,021	-0,003	0,014	0,324	0,267	0,428	0,977	0,430	0,306	0,275	0,249	0,120
VE3	-0,045	0,103	0,008	0,024	0,058	0,321	0,287	0,429	0,951	0,433	0,344	0,296	0,285	0,168
VE4	-0,127	0,074	0,021	0,019	-0,013	0,220	0,168	0,294	0,864	0,330	0,268	0,165	0,149	0,101
VS1	0,155	0,221	0,086	0,085	0,194	0,366	0,379	0,494	0,389	0,935	0,292	0,249	0,210	0,324
VS2	0,072	0,193	0,085	0,026	0,130	0,370	0,372	0,425	0,409	0,961	0,296	0,257	0,222	0,283
VS3	0,091	0,168	0,117	0,037	0,119	0,346	0,379	0,406	0,432	0,966	0,293	0,215	0,167	0,279
VS4	0,036	0,121	0,063	-0,023	0,106	0,303	0,320	0,346	0,476	0,921	0,314	0,260	0,194	0,242

IP1	-0,032	0,108	0,100	0,060	0,098	0,116	0,208	0,250	0,301	0,276	0,907	0,486	0,509	0,405
IP2	-0,094	0,074	0,109	0,099	0,101	0,132	0,263	0,318	0,354	0,270	0,921	0,520	0,520	0,366
IP3	0,010	0,138	0,143	0,142	0,153	0,195	0,290	0,353	0,296	0,301	0,965	0,567	0,522	0,459
IP4	0,001	0,114	0,153	0,164	0,153	0,190	0,290	0,370	0,287	0,294	0,957	0,597	0,555	0,499
IP5	-0,027	0,080	0,159	0,093	0,098	0,170	0,280	0,393	0,266	0,326	0,912	0,612	0,574	0,445
IPR1	-0,081	-0,102	-0,027	-0,056	-0,094	0,134	0,071	0,271	0,349	0,254	0,500	0,920	0,642	0,265
IPR2	-0,087	-0,054	0,026	-0,001	-0,039	0,120	0,089	0,210	0,266	0,192	0,573	0,943	0,676	0,301
IPR3	-0,016	-0,036	0,021	-0,044	-0,059	0,105	0,098	0,182	0,219	0,266	0,590	0,961	0,755	0,363
IPR4	0,004	-0,012	0,036	-0,010	-0,017	0,139	0,115	0,182	0,226	0,263	0,593	0,957	0,778	0,403
IM1	-0,033	0,012	0,088	0,051	0,017	0,131	0,176	0,244	0,151	0,171	0,564	0,675	0,828	0,404
IM2	0,061	0,089	0,039	-0,007	0,017	0,171	0,170	0,218	0,169	0,178	0,566	0,750	0,900	0,456
IM3	0,012	0,096	0,048	0,022	0,036	0,132	0,182	0,271	0,147	0,172	0,563	0,673	0,905	0,469
IM4	0,033	0,062	0,040	0,013	0,028	0,139	0,208	0,252	0,217	0,127	0,523	0,739	0,929	0,445
IM5	-0,075	0,043	-0,093	-0,082	-0,058	0,103	0,053	0,268	0,251	0,259	0,474	0,569	0,858	0,439
IM6	-0,018	0,038	-0,050	-0,006	0,001	0,144	0,101	0,220	0,260	0,152	0,463	0,660	0,916	0,390
IM7	0,024	0,058	-0,035	-0,019	0,004	0,197	0,114	0,293	0,272	0,240	0,487	0,695	0,928	0,452
IM8	0,009	0,061	-0,030	-0,002	0,007	0,215	0,132	0,280	0,293	0,225	0,491	0,712	0,929	0,489
IM9	-0,009	0,085	0,042	0,086	0,066	0,215	0,207	0,302	0,306	0,179	0,529	0,650	0,901	0,522
IG1	0,248	0,280	0,226	0,296	0,358	0,282	0,366	0,282	0,113	0,214	0,430	0,322	0,454	0,871
IG2	0,294	0,288	0,253	0,298	0,362	0,310	0,425	0,305	0,058	0,212	0,423	0,312	0,445	0,898
IG3	0,302	0,276	0,280	0,332	0,405	0,261	0,435	0,345	0,058	0,197	0,391	0,285	0,422	0,906
IG4	0,295	0,338	0,238	0,318	0,384	0,362	0,439	0,380	0,134	0,289	0,402	0,294	0,439	0,915
IG5	0,265	0,311	0,236	0,317	0,389	0,349	0,426	0,362	0,145	0,272	0,442	0,309	0,452	0,934
IG6	0,205	0,287	0,164	0,252	0,286	0,306	0,340	0,264	0,127	0,325	0,420	0,284	0,425	0,921
IG7	0,221	0,268	0,179	0,264	0,263	0,309	0,310	0,285	0,144	0,332	0,413	0,342	0,437	0,880
IG8	0,192	0,318	0,211	0,302	0,284	0,308	0,331	0,289	0,187	0,271	0,428	0,357	0,492	0,885
IG9	0,224	0,286	0,223	0,326	0,310	0,320	0,314	0,306	0,158	0,297	0,434	0,365	0,495	0,868

Fuente: Elaboración propia, elaborado con Software Estadístico SmartPLS v.3.3.

Nota: CI Consideración Individualizada, EI Estimulación Intelectual, IIA Influencia Idealizada Atribuida, IIC Influencia Idealizada de Conducta, IS Innovación Social, IG Innovación de Gestión, IM Innovación de Marketing, IP Innovación de Proceso, IPR Innovación de Producto, MI Motivación Inspiracional, PR Proactividad, TR Toma de Riesgos, VE Valor Económico, VS Valor Social.

Tal y como pudo observarse, las cargas siempre son superiores a las cargas cruzadas, es otras palabras, los ítems que miden a cada factor tienen un valor mayor que las cargas que miden a los demás factores, es decir, tienen una carga factorial mayor en comparación con los demás ítems con los que se está correlacionando. Por lo tanto, existe validez discriminante, ya que el constructo que se mide tiene cargas superiores a los otros con los que se relaciona.

4.5.3.2 Criterio de Fornell-Larcker.

Este es el segundo método para la valoración de la validez discriminante. Fornell y Larcker (1981) establecen que un factor presenta validez discriminante con respecto a otro factor cuando el cuadrado de la correlación entre dos factores (varianza compartida) es mayor que la varianza media extraída (VME) del factor y menor que dos tercios (VME < R2 < 0.66) (Moral y Rodríguez, 2017). Es decir, compara la raíz cuadrada de la varianza promedio extraída (AVE) con la correlación de constructos latentes. Un constructo latente debería explicar mejor la varianza de su propio indicador que la varianza de otros constructos latentes. Por tanto, la raíz cuadrada del AVE de cada constructo debería tener un valor mayor que las correlaciones con otros constructos latentes (Ab Hamid et al., 2017).

Por lo tanto, existe validez discriminante entre dos variables latentes, si la varianza compartida (R2_{xy}) entre pares de constructos es menor que la varianza extraída (p_{vc}) para cada constructo individual. Este último indicador hace referencia a la cantidad de varianza capturada por el constructo en relación a la cantidad de varianza debida al error de medida, siendo λ_i el coeficiente de regresión estandarizado entre el constructo y cada indicador y θ_i los errores de medida de cada indicador (Martínez-García y Martínez-Cano, 2009).

$$\rho_{vc(constructo)}^{\lambda} = \frac{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^p Var(\theta_i)}$$

Tabla 28

Validez discriminante de Fornell-Larcker

	ES	INN	LT
ES	1.000		
INN	0.425	1.000	
LT	0.372	0.175	1.000

Fuente: Elaboración propia, elaborado con Software Estadístico SmartPLS v.3.3.

Nota: ES Emprendimiento Social, INN Innovación, LT Liderazgo Transformacional.

Se puede observar que existe validez discriminante según el método de Fornell y

Larcker, ya que comparando la raíz cuadrada de cada AVE de cada una de las dimensiones se observa que tiene un valor más alto que el valor de correlación entre las variables.

4.5.3.3 Criterio de Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).

Este criterio puede lograr tasas de especificidad y sensibilidad más altas (97% a 99%) en comparación con el criterio de cargas cruzadas (0,00%) y Fornell-Larcker (20.82%). Por ello, es el criterio más importante para determinar la validez discriminante. Los valores HTMT cercanos a 1 indican una falta de validez discriminante. Usar el HTMT como criterio implica compararlo con un umbral predefinido. Si el valor de HTMT es superior a este umbral, se puede concluir que existe una falta de validez discriminante. Algunos autores sugieren un umbral de 0.85 (Kline, 2011) o 0.90 (Gold et al., 2001). Por lo cual, los resultados arrojados en el calculo de HTMT señalan que existen validez discriminante por estar debajo de 0.85.

Tabla 29

Validez Discriminante de Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	<i>INN</i>	<i>ES</i>	<i>LT</i>
<i>INN</i>			
<i>ES</i>	0.417		
<i>LT</i>	0.020	0.372	

Fuente: Elaboración propia, elaborado con Software Estadístico SmartPLS v.3.3.

Nota: ES Emprendimiento Social, INN Innovación, LT Liderazgo Transformacional.

4.5.4 Validez nomológica

La validez nomológica indicará si el modelo teórico ofrece un ajuste significativamente peor que el modelo de medida, por ello, es necesario que sea calculada a partir del modelo teórico en vez del modelo de medida. Ahora bien, existe validez nomológica cuando las modificaciones que fueron realizadas logran un mejor ajuste y la validez de los constructos tienen relaciones significativas. Si el ajuste del modelo teórico es significativamente mejor que el modelo de medida, se podría afirmar que existe validez nomológica. Para esto, es necesario considerar los estadísticos de bondad de ajuste

(grados de libertad) y los Chi cuadrados (*Satorra-Bentler*) de ambos modelos obtenidos durante el análisis de validez discriminante y calcular las diferencias entre ambos. Si el valor de las diferencias entre el chi cuadrado es superior al Chi Cuadrado que nos arroja la tabla de Chi Cuadrado se podría confirmar que existe validez nomológica, es decir, existe validez nomológica, el modelo de medida tiene mejor ajuste que el modelo teórico (Aldás y Maldonado, 2008).

4.6 Modelo de Ecuaciones Estructurales con mínimos cuadrados parciales PLS-SEM

Wolf (1980) afirma que las ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM, por sus siglas en inglés) no requiere de las condiciones exigidas por la tradicional modelación de ecuaciones estructurales de covarianza (CB-SEM, por sus siglas en inglés), respecto a las distribuciones estadísticas y al uso de pruebas no paramétricas. El PLS – SEM surgió de una técnica que analiza complejas relaciones entre “variables latentes que permiten explicar los datos observadas y el análisis predictivo como elemento relevante en la investigación científica” (Martínez-Ávila y Fierro, 2018, p.5)

El enfoque PLS se basa en el análisis de la varianza (técnica de segunda generación), lo que implica una metodología de modelación más flexible al no exigir supuestos paramétricos rigurosos, principalmente en la distribución de los datos. En este sentido, se utiliza bajo situaciones de predicción y no confirmatorias; es un modelo matemático flexible, debido a que no establece premisas rigurosas en la distribución de los datos, en la escala de medición, ni en el tamaño de la muestra (Martínez-Ávila y Fierro, 2018, p.4).

Este modelo puede ser empleado en investigaciones explicativas (confirmatorias) y predictivas (exploratorias). Un modelo explicativo es construido con el propósito de comprobar las hipótesis causales que especifiquen cómo y por qué cierto fenómeno empírico ocurre. Un modelo predictivo hace referencia a la construcción y valoración de un modelo que pretende predecir nuevas o futuras observaciones o escenarios. El poder predictivo de un modelo se refiere a la capacidad del mismo para generar predicciones precisas de nuevas observaciones, ya sea en estudios transversales o longitudinales.

(Martínez-Ávila y Fierro, 2018, p.6)

De esta forma, para que las variables sean medidas, se presenta dos enfoques de medición: un enfoque reflectivo y un enfoque formativo. La primera, es considerada como un modelo de medida donde los indicadores de la variable latente son competitivos entre sí y representan manifestaciones de la variable latente. La relación causal va de la variable latente a los indicadores. La segunda, cada indicador representa una dimensión del significado de la variable latente; eliminar un indicador significa que la variable pierde parte de su significado; por ello, es importante que los indicadores causen el constructo (Martínez-Ávila y Fierro, 2018). Por lo tanto, el modelo de investigación planteado para esta tesis de investigación tiene un enfoque de medida reflexivo.

4.6.1 Características del modelo PLS-SEM

Hair et al. (2017) argumentaron una serie de características para esta técnica de análisis multivariante que tiene como finalidad probar modelos estructurales:

1. Se puede emplear con muestras pequeñas. Las muestras grandes aumentan la precisión. Sin embargo, el tamaño de la muestra depende del número de relaciones que se especifiquen en el modelo entre las variables latentes (ver tabla 31).
2. No es necesario la distribución normal de los datos. Es no paramétrica. Sin embargo, no debe ser extremadamente anormal. Los valores de asimetría y curtosis mayores a uno son indicativos de valores altamente no normales.
3. La escala de medida recomendada es la ordinal, escala de Likert
4. El número de ítems de cada constructo medido puede ser solo uno o bien puede ser más de uno.
5. Las relaciones entre constructos y sus indicadores pueden ser medidas de manera reflectiva o formativa.
6. El PLS maximiza el coeficiente de determinación R^2 . Es decir, maximiza la cantidad de varianza explicada.
7. En la estimación del modelo de medida no se establecen criterios de bondad de ajuste, sino que se evalúan por separado las medidas reflectivas o formativas.

8. El algoritmo básico de la PLS sigue un enfoque de dos pasos, el primero se refiere a la estimación iterativa de las puntuaciones de las variables latentes, y el paso segundo se refiere a la estimación final de los pesos, cargas y coeficientes *path* por medio de la estimación de mínimos cuadrados ordinarios (múltiples y sencillos) y en el análisis de componentes principales

4.6.2 Bootstrapping

El *Bootstrapping* es un procedimiento no paramétrico que permite probar la significancia de resultados PLS-SEM tales como coeficiente de ruta, valores alfa de Cronbach, HTMT y R2. Valores que se vieron con anterioridad en el capítulo metodológico. De manera que, para realizar un análisis no paramétrico a través del Bootstrapping, el sistema crea 5000 submuestras con observaciones extraídas aleatoriamente del conjunto original de datos (SmartPLS, 2021).

4.7 Análisis del modelo PLS-SEM

El modelo teórico surge de la revisión de la literatura realizada en capítulos anteriores, por lo cual se propuso tres variables o constructos (Liderazgo Transformacional, Emprendimiento Social e Innovación) y tres hipótesis. Asimismo, se generó las variables observadas (ítems o indicadores) con un soporte teórico de los constructos o variables latentes. Se optó por medir los constructos latentes con indicadores reflectivos. El Liderazgo Transformacional con veinte ítems, Emprendimiento Social con diecisiete ítems e Innovación con veintisiete ítems, dando un total de 64 reactivos en el instrumento de medición.

A continuación, se generó una base de datos en Excel con base a la información recopilada de los instrumentos de medición y fue exportada al Software Estadístico SmartPLS v.3.3., con esta se codificó los ítems en las columnas y las observaciones en las filas. Se realizó el proceso de SmartPLS generando un nomograma (modelo *path*), diagrama que presenta visualmente las hipótesis y las relaciones entre variables cuando se aplica SEM. Los constructos (variables que no se miden de manera directa) están representados por medio de círculos. Los indicadores (llamados ítems o variables

manifiestas) están representados por rectángulos.

El nomograma consta de dos elementos: el modelo estructural y el modelo de medida. El primero, está representado por los círculos, rectángulos y sus relaciones guiadas por la flecha. El segundo, denominado también modelo externo, indica que tipo de relación entre los constructos y los ítems, presentando de esta forma una variable latente exógena (liderazgo transformacional) la cual es presentada como variable independiente y; dos variables latentes endógenas (emprendimiento social e innovación) las cuales se presentan como variable independiente y dependiente, ya que de estas llegan y salen flechas.

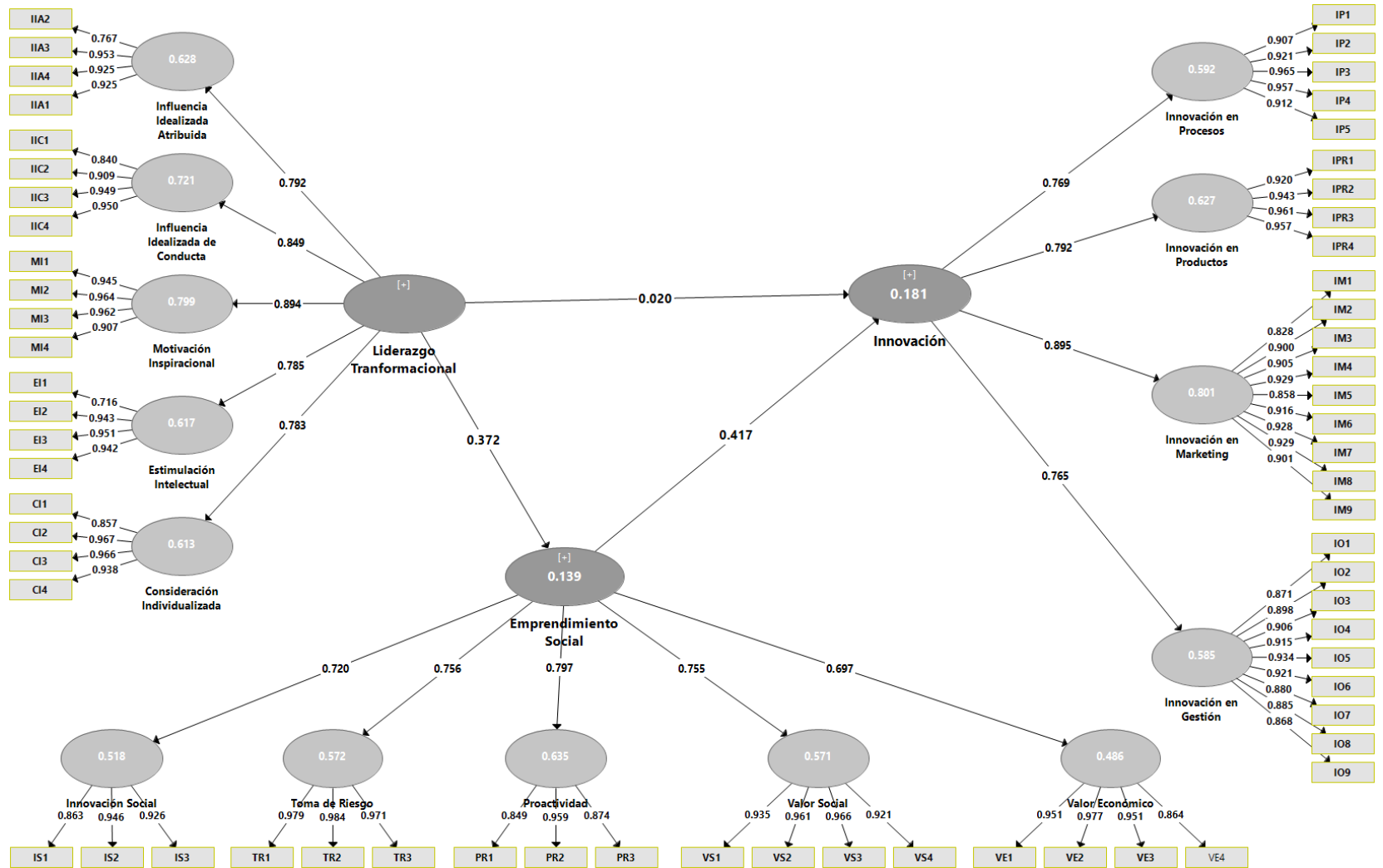
El modelo de investigación se ha planteado de izquierda a derecha. La variable en el lado izquierdo del modelo *path* es la variable independiente (Liderazgo transformacional) y las variables del lado derecho son las variables independientes y variable dependientes (Emprendimiento Social e Innovación). Este modelo *path* tiene un enfoque de medida reflectivo, ya que determina la casualidad del constructo a sus ítems, es decir, la relación causal va de la variable latente a los indicadores. Se describirá detalladamente cada variable latente endógena y exógena (ver figura 14).

De esta forma, en la figura 14 los coeficientes *path* en las relaciones de las hipótesis planteadas indican que el liderazgo transformacional si tiene un efecto (si influye) significativo en el emprendimiento social con un R2 del 37.2%, el emprendimiento social si tiene un efecto significativo en la innovación con un R2 del 41.7%, pero, el liderazgo transformacional no tiene un efecto significativo en la innovación por tener un R2 del 02%. En cuanto al coeficiente *path* de constructo de innovación es explicado el R2 en un 18% por el liderazgo transformacional y el emprendimiento social. Asimismo, el R2 del constructo de emprendimiento social es explicado un 13% por liderazgo transformacional.

Seguido a esto, según Hair las cargas factoriales de los indicadores que miden cada uno de los constructos deben explicar al menos el 50% del factor, es decir, es necesario que la carga factorial sea al menos de 0.708. Las cargas factoriales inferiores a 0.708 son variables que deben ser eliminadas, ya que no explican al menos el 50% de la variable.

Figura 14

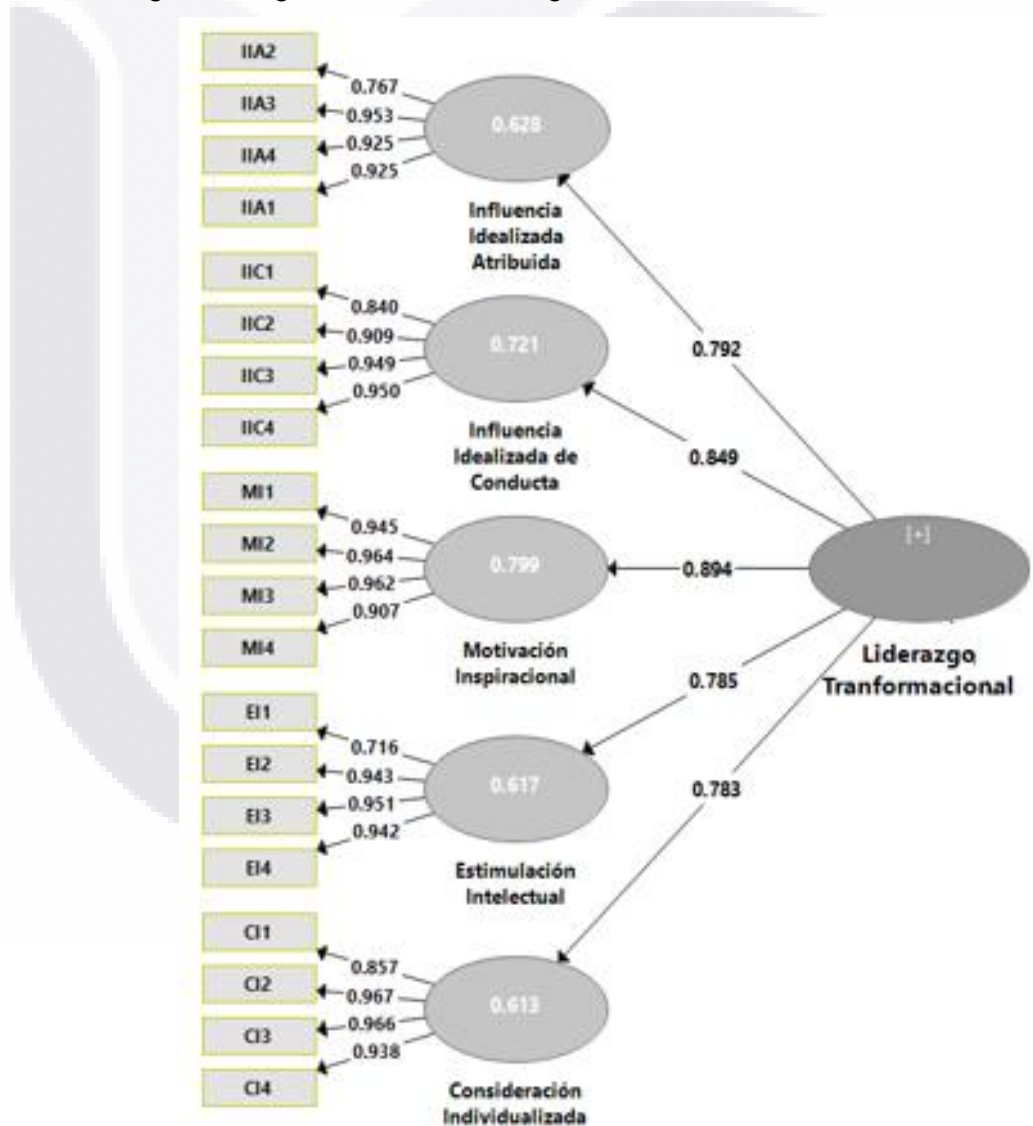
Nomograma completo del modelo de estudio ajustado



En la figura 15, todos los indicadores que miden el liderazgo transformacional sus cargas factoriales son ≥ 0.708 lo que indica que los ítems son correctos, es decir, aportan al menos el 50% de la explicación del constructo. Existe validez convergente. Asimismo, la motivación inspiracional (0.799) es la dimensión que más explican de manera directa al liderazgo transformacional e indirecta al emprendimiento social e innovación.

Figura 15

Nomograma, Algoritmo PLS, Liderazgo Transformacional

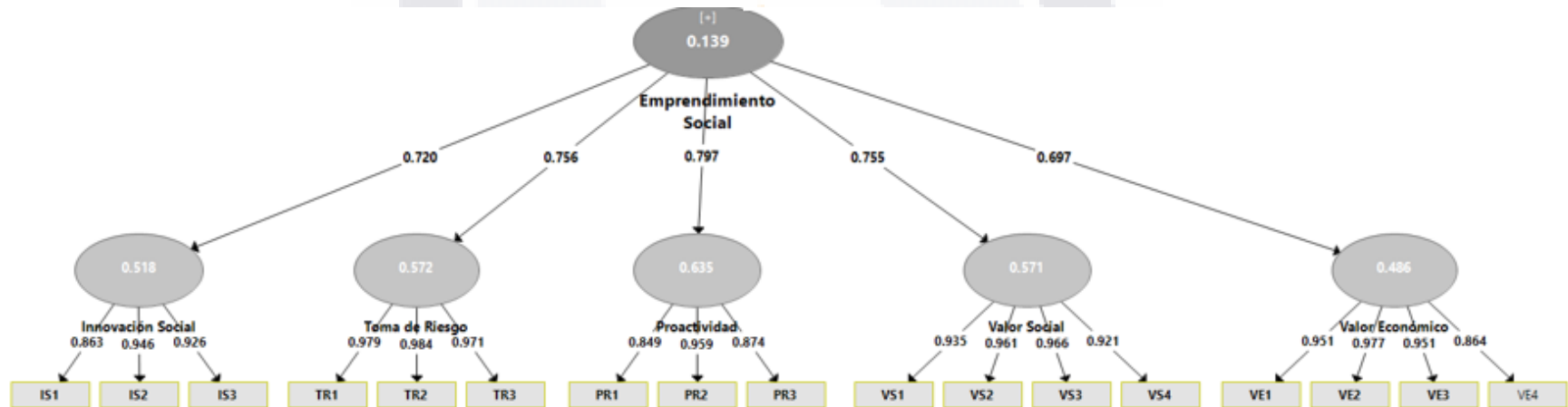


Fuente: Elaboración propia, Software Estadístico SmartPLS.

En la figura 16 las cargas factoriales de todos los indicadores que miden el emprendimiento social sus cargas factoriales son ≥ 0.708 lo que indica que los ítems son correctos, es decir, aportan al menos el 50% de la explicación del constructo. Existe validez convergente. Asimismo, la proactividad (0.635) es la dimensión que más explica de manera directa al emprendimiento Social e indirecta a la innovación. El nivel de precisión en la predicción de R2 (0.139) es aceptable.

Figura 16

Nomograma, Algoritmo PLS, Emprendimiento Social

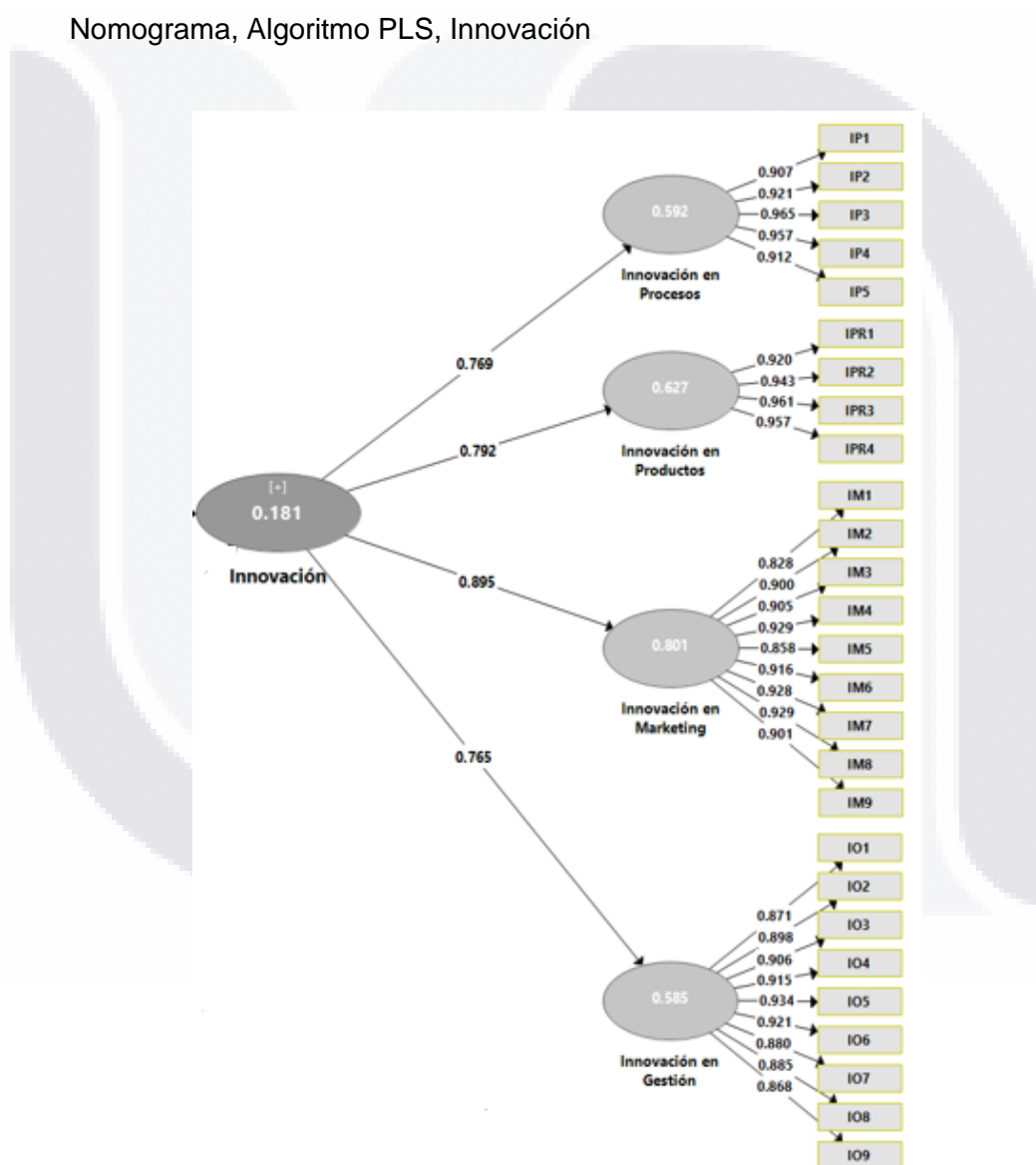


Fuente: Elaboración propia, Software Estadístico SmartPLS.

En la figura 17 las cargas factoriales de todos los indicadores que miden la innovación sus cargas factoriales son ≥ 0.708 lo que indica que los ítems son correctos, es decir, aportan al menos el 50% de la explicación del constructo. Existe validez convergente. Asimismo, la innovación en Marketing (0.801) es la que mejor explica de manera directa la variable de Innovación. El nivel de precisión en la predicción de R2 (0.181) es aceptable.

Figura 17

Nomograma, Algoritmo PLS, Innovación



Fuente: Elaboración propia, Software Estadístico SmartPLS.

Del mismo modo, se llevó a cabo el cálculo de la consistencia interna (Alpha de Cronbach y fiabilidad compuesta), la validez convergente (fiabilidad del indicador y VME) y la validez discriminante (criterio de Fornell-Larcker, cargas cruzadas entre indicadores y variables latentes y HTMT), resultados que muestran criterios normales para la ejecución de la investigación. Ahora bien, considerando que el modelo reflectivo cuenta con validez de contenido y confiabilidad, se procede a evaluar el modelo estructural calculando el algoritmo de PLS (estimación del modelo), el signo algebraico, magnitud y significancia estadística del coeficiente de *path* (los coeficientes de regresión estandarizada) y, las cargas factoriales de cada indicador o y el R2.

El signo algebraico correspondió de manera positiva (+) a como fue postulado en la tesis. La magnitud y la significancia estadística presentaron valores estandarizadas en un rango +1 a -1. El nivel de significancia se determinó a partir del valor de la *t Student* que derivó de las 5000 submuestras realizadas por el *Bootstrapping*, técnica no paramétrica. El coeficiente de regresión estandarizada (coeficiente *path*) mostro la estimación para las relaciones hipotetizadas entre los constructos, los cuales tuvieron valores entre -1 y +1, siendo de esta forma, los coeficientes *path* estimados cercanos a +1 representaban relaciones positivas fuertes (y viceversa para los valores negativos). Cuanto más cercano a 0 estén los coeficientes estimados, más débiles serán las relaciones, por lo cual, no diferirían significativamente de 0.

Como se observa en la tabla 30, la media de la muestra original (200 muestras) con la media de la muestra (5000 submuestras) presenta resultados similares a la muestra original, por lo tanto, la diferencia no es estadísticamente significativamente, es decir, mis datos son buenos. Asimismo, la relación entre los constructos LT → IIC y LT → MI son fuerte (0.848 – 0.893) y la relación entre los constructos restantes es moderada – fuerte, no existe diferencia significativa entre estos. Por lo cual, las dimensiones que más explican el liderazgo transformacional son Influencia Idealizada de Conducta y Motivación Inspiracional, sin embargo, la diferencia entre las cinco dimensiones es mínima. Todas las relaciones son significativas según el Valor P.

Tabla 30

Coefficientes path para Liderazgo Transformacional

	Muestra original	Media de la muestra	Estadístico t Student	p-value
LT → IIA	0.792	0.792	20.251	0.000
LT → IIC	0.849	0.848	31.449	0.000
LT → MI	0.894	0.893	52.050	0.000
LT → EI	0.785	0.786	25.369	0.000
LT → CI	0.783	0.783	27.781	0.000

Fuente: Elaboración propia

Nota: Liderazgo Transformacional LT, Influencia Idealizada Atribuida IIA, Influencia Idealizada de Conducta IIC, Motivación Inspiracional MI, Estimulación Intelectual EI, Consideración Individualizada CI.

Como se observa en la tabla 31, la media de la muestra original y la media de la muestra la relación, no existe diferencia estadística significativa. Los constructos ES → PR es fuerte (0.797), la relación entre los constructos ES → IS, ES → TR y ES → VS son moderados (0.719 – 0.755 – 0.756) y la relación entre el constructo ES → VE es débil (0.696). Por lo tanto, las dimensiones que más explican el Emprendimiento Social es Proactividad. La relación entre los constructos es significativa según el p-value < 0.05.

Tabla 31

Coefficientes path para Emprendimiento Social

	Muestra original	Media de la muestra	Estadístico t Student	p-value
ES → IS	0.720	0.719	20.713	0.000
ES → TR	0.756	0.755	25.458	0.000
ES → PR	0.797	0.797	24.172	0.000
ES → VS	0.755	0.756	25.352	0.000
ES → VE	0.697	0.696	15.423	0.000

Fuente: Elaboración propia

Nota: Emprendimiento Social ES, Innovación Social IS, Toma de Riesgo TR, Proactividad PR, Valor Social VS, Valor Económico VE.

Como se observa en la tabla 32, la media de la muestra original y la media de la muestra la relación, no existe diferencia estadísticamente significativa. La relación entre los constructos INN → IM e INN → IPR son fuerte (0.792 – 0.895), la relación entre los constructos INN → IP e INN → IG son moderada (0.769 – 0.763). Igualmente se hubiese

esperado que todas las dimensiones midieran con la misma cuantía a la Innovación. Sin embargo, la diferencia entre estos es mínima. Por lo cual, las dimensiones que más explican la innovación son Innovación de Producto e Innovación de Marketing, sin embargo, la diferencia entre las cuatro dimensiones es mínima y todas las relaciones son significativas según el Valor P.

Tabla 32

Coefficientes path para Innovación

	Muestra original	Media de la muestra	Estadístico t Student	p-value
INN → IP	0.769	0.769	24.766	0.000
INN → IPR	0.792	0.792	26.496	0.000
INN → IM	0.895	0.895	61.385	0.000
INN → IG	0.765	0.763	20.371	0.000

Fuente: Elaboración propia

Nota: Innovación INN, Innovación en Proceso IP, Innovación en Producto IM, Innovación en Gestión I IG, Innovación en Marketing IM.

Asimismo, existe otra medida de ajuste de modelo conocida como SRMR, la cual tiene como objetivo minimizar la varianza explicada de los constructos dependientes. El valor es de 0 es un ajuste perfecto (Dijkstra y Henseler, 2015)

Existe un coeficiente de determinación (R2) para evaluar el modelo estructural, el cual calcula como la correlación al cuadrado entre el valor real y el valor predictivo. El R2 determina los efectos combinados de la variable latente exógena (liderazgo transformacional) sobre las variables latentes endógenas (emprendimiento social e innovación), es decir, el R2 representa la cantidad de varianza en un constructo dependiente que es explicada por todos los constructos asociados al mismo. Este criterio evita el sesgo en los modelos teóricos complejos, ya que se ajusta o se modifica en función del número de constructos endógenos en relación con el tamaño de la muestra.

En la tabla 33 se observa que el valor R2 indica la cantidad de varianza de un constructo que es explicada por las variables predictoras del constructo endógeno. Los valores oscilan entre cero y uno. Entre más alto sea el R2, más alto será la capacidad

predictiva. Para Chin (1998) el valor mínimo es 0.10, moderado 0.50 y sustancial 0.67, mientras que Hair et al., (2017) considera 0.75, 0.50 y 0.25 (sustancial, moderado, débil). Partiendo de esto y según Hair et al., (2017) el R2 0.172 y 0.134 son valores débiles; lo que implica que el liderazgo transformacional a través de su efecto sobre emprendimiento social e innovación explica el 13.4% el emprendimiento social y el 17.2% la innovación.

Tabla 33

Coeficiente de determinación R2

Variables endógenas	R2 ajustado
LT	----
ES	0.134
INN	0.172

Fuente: Elaboración propia

Nota: Liderazgo Transformacional LT, Emprendimiento Social ES, Innovación INN.

Sumado a esto, el siguiente cálculo a considerar para valorar los resultados del modelo estructural es el tamaño del efecto f^2 el cual indica que no hay efecto cuando está por debajo de 0.02 de la variable latente exógena (Liderazgo transformacional), efecto moderado entre 0.02 – 0.15 y efecto grande entre 0.15 – 0.35. Por lo cual, según la tabla 346 se puede observar que no existe efecto entre liderazgo transformacional con innovación y hay un efecto grande entre liderazgo transformacional con emprendimiento social.

Tabla 34

Tamaño del Efecto f^2

	ES	INN	LT
ES		0.183	
INN			
LT	0.161	0.000	

Fuente: Elaboración propia

Nota: Liderazgo Transformacional LT, Emprendimiento Social ES, Innovación INN.




**UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE AGUASCALIENTES**

**Capítulo V
Discusión y Resultados**

Para dar respuesta a las tres hipótesis de investigación planteadas con anterioridad, se aplicó un modelo de ecuaciones estructurales PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) con uso del Software Estadístico SmartPLS v.3.3 con un total de 200 encuestas recopiladas (medianas y grandes empresas manufactureras de Aguascalientes). En el presente capítulo se mostrará a detalle los resultados obtenidos de la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales en las diferentes tablas que hacen parte de este capítulo, se contrastarán las hipótesis de investigación considerando el modelo teórico ajustado y la relación entre las variables de estudio: liderazgo transformacional, emprendimiento social e innovación.

5.1 Ecuaciones Estructurales SEM

El modelo de ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling SEM, por siglas en inglés) es una técnica de análisis de datos multivariante de segunda generación. Esta incrementa la capacidad explicativa de comprobar empíricamente la teoría e incrementar el conocimiento teórico en los casos en que es escasa la investigación; asimismo, permite examinar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia entre variables independientes y dependientes. En efecto, este modelo ofrece un nivel de confianza mayor a la investigación por contar con eficientes, potentes y robustos Softwares estadísticos. Es utilizado ampliamente por los investigadores en áreas de ciencias sociales y en otras ciencias (Martínez-Ávila y Fierro, 2018).

Dentro de este marco, los SEM están considerados entre las herramientas más potentes para el estudio de relaciones causales no experimentales. Son una combinación entre la regresión múltiple y el análisis factorial (Medrano y Muñoz-Navarro, 2017). Está compuesto por dos componentes: el modelo estructural y el modelo de medida. El primero, es el modelo guía en cual muestra las relaciones de dependencia entre variables independientes (exógenas) y variables dependientes (endógenas). El segundo, muestra las relaciones entre los constructos (variables latentes) y los indicadores (variables observables). El investigador puede evaluar la contribución que tiene cada ítem (reactivo) a la escala de medición, es decir, puede especificar qué indicador define a cada constructo. Al mismo tiempo, evalúa la fiabilidad de constructos e indicadores (Martínez-Ávila y Fierro, 2018).

Existe dos enfoques: primero, el que se basa en el análisis de estructuras de covarianza (CB, por siglas en inglés), el cual es recomendable cuando se contrastan teorías, pruebas de hipótesis o diseño de nuevas teorías (partiendo de teorías e investigaciones previas); es decir, es principalmente confirmatorio. El segundo, enfoque de mínimos cuadrados parciales (PLS, por sus siglas en inglés) basado en el análisis de varianza, con un enfoque exploratorio (predictivo).

Tabla 35

Organización de los métodos multivariantes

Técnica	Principalmente exploratorio (predictivas)	Principalmente confirmatoria (probatorias o explicativas)
Técnicas de primera generación	Análisis de conglomerados Análisis factorial exploratorio Escalamiento multidimensional	Análisis de varianza Regresión logística Regresión múltiple Análisis factorial confirmatorio
Técnicas de segunda generación	PLS-SEM	CB-SEM

Fuente: Tomado de “Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico”, por M. Martínez-Ávila y E. Fierro Moreno, 2018, *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), p. 5 (<https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>).

Para fines de la investigación se profundizará en el último enfoque, debido a que ha tomado hoy en día una gran aceptación, principalmente en estudios de mercado y en las ciencias sociales. Asimismo, se encamina a lo que se ha planteado como objetivo de la investigación.

5.2 Resultados de las hipótesis

En la tabla 36 se hace más visible a través del análisis del modelo *path* de manera general los resultados obtenidos de las ecuaciones estructurales, tabla que muestra el número de hipótesis, la redacción de la hipótesis, la relación estructural de las variables, el coeficiente estandarizado y por último el valor de p-value. De esta forma, la tabla 36 muestra los resultados obtenidos con el Software Estadístico SmartPLS donde en la

hipótesis 1 (H₁) “A mayor liderazgo transformacional mejor emprendimiento social de las Empresas del estado de Aguascalientes”, el $\beta = 0.370$ $p < 0.05$ indica que el liderazgo transformacional tiene una relación fuerte - moderada y tiene efectos positivos significativos en el emprendimiento social de las empresas manufactureras.

En cuanto a la hipótesis dos (H₂) “A mayor liderazgo transformacional mejor innovación de las Empresas del estado de Aguascalientes”, el $\beta = 0.022$ indica que el liderazgo transformación tiene una relación débil y no es significativa por presentar un $p > 0.05$ en la innovación de las empresas manufactureras, asimismo, puede tener problemas de validez discriminante – multicolinealidad.

Con respecto a la hipótesis tres (H₃) “A mayor emprendimiento social mejor innovación de las Empresas del estado de Aguascalientes” los resultados obtenidos β 0.411 $p < 0.05$ indican que el emprendimiento social tiene una relación fuerte y significativa en la innovación de las empresas manufactureras. En conclusión, se puede corroborar que el liderazgo transformación tiene una relación significativa con emprendimiento social, pero no con innovación, lo cual genera la atención porque varía con los estudios empíricos y teóricos detectados en el marco teórico.

Tabla 36
Coefficientes path del Modelo Estructural

Hipótesis	Relación estructural	Coefficientes path estandarizados β	p-value	2.5 %	97.5 %
H ₁ : A mayor LT mejor ES	LT → ES	0.370	0.000	0.237	0.489
H ₂ : A mayor LT mejor INN	LT → INN	0.022	0.791	-0.131	0.165
H ₃ : A mayor ES mejor INN	ES → INN	0.411	0.000	0.285	0.538

Fuente: Elaboración propia

Nota: Liderazgo Transformacional LT, Emprendimiento Social ES, Innovación INN.

5.3 Discusión de las hipótesis

Varios investigadores y académicos especializados en el tema de Liderazgo

Transformacional han coincidido en resaltar que el liderazgo tiene un extraordinario efecto sobre los seguidores y el sistema social (Shamir et al., 1993; Stephan y Pathak, 2016); es considerado como uno de los componentes principales del emprendimiento (Van Hemmen et al., 2013; Stephan y Pathak, 2016; Coker et al., 2017) y es un determinante poderoso para abordar los problemas sociales (Andreasen, 2002) y para generar un cambio social (Stephan y Pathak, 2016; Coker et al., 2017; Felix et al., 2019). Ling et al. (2008), Van Hemmen et al. (2013), Coker et al. (2017), Muralidharan y Pathak (2018) y Felix et al. (2019) confirman dicha relación significativa entre estos constructos y señalan que este tipo de liderazgo crea economías sustentables a través del emprendimiento social.

De modo que, la presencia de dueños de negocios en el entorno social y las altas tasas de liderazgo carismático (característica principal del liderazgo transformacional) complementan la producción de sociedades más emprendedoras. Thompson et al. (2000) y Coker et al. (2017) señalan que el emprendedor social requiere de un líder ambicioso, motivado y con habilidades para poder poner en práctica la visión e inspirar a otros a trabajar con él o ella. Stephan y Pathak (2016) y Naderi et al. (2019) confirman que el líder logra inspirar a sus seguidores para alcanzar los objetivos propuestos, trabajar más allá de los intereses personales propios e influir de manera positiva en las comunidades.

Stephan y Pathak (2016) señalan que este tipo de liderazgo afecta directa y positivamente sobre el emprendimiento y concluyen que las culturas que presentan mayor liderazgo carismático, presentan mayores tasas de emprendimiento. Muralidharan y Pathak (2018) resaltan que “las características del liderazgo transformacional se consideran teóricamente consistentes para poder inducir comportamientos socialmente responsables en general y comportamientos empresariales sociales en particular” (p. 568). Van Hammen et al. (2013) concluyen en el estudio que la producción de sociedades más emprendedoras tienen relación con la presencia de empresarios en el entorno social y de liderazgo carismático.

Sin embargo, la influencia del liderazgo transformacional no es tan representativa en el emprendimiento social como se desearía en nuestra cultura mexicana, por lo cual, Muralidharan y Pathak (2018) sugieren que para lograr el cambio social deseado, es

necesario que los gerentes y subordinados de la empresa trabaje de manera cooperativa para gestionar su propia gobernanza, fortalezcan el sentido de una misión clara, articulen una visión inspiradora basada en valores como el trabajo en equipo y finalmente, lograr que el seguidor se sienta bien ante la presencia de un líder transformacional. Por ende, se alcanzaría el objetivo deseado: motivar a los seguidores presentando su visión en terminos de los valores que representan, para que el autoconcepto del seguidor se vincule a esos valores y de como resultado la internalización del valor por parte del seguidor.

Asimismo, para fortalecer el emprendimiento social que se desarrolla en las empresas manufactureras es necesario que los gerentes continuen viendo más allá del interés propio por el bien de grupo, es decir, valoren los intereses de la sociedad por encima del interés propio. Asimismo, necesitan proporcionar ese sentido de visión inspiradora basada en sus valores y creencias más importantes, para que de esta forma se logre mejorar el desempeño del emprendimiento social dentro de una organización. El liderazgo transformacional tiene que trascender a los diferentes cargos de la empresa.

Por otro lado, es importante resaltar que de los resultados obtenidos entre la relación entre liderazgo transformacional e innovación no coinciden con la evidencia empírica y teórica existente durante el estudio del arte ya que, se ha detectado que la alta dirección de las organizaciones que respalda las actividades innovadoras y que hace uso de este liderazgo, tiene la capacidad de influir en gran medida en la innovación de gestión, innovación de productos, innovación organizacional, innovación de procesos e innovación tecnológica. Odetunde y Ufodiama, (2017) y Watts et al. (2019) enfatizan el papel que juegan los gerentes de nivel medio y alto en el aprovechamiento de la innovación, son elementos claves como agentes de cambio dentro de las organizaciones que lideran.

Bass y Avolio (1993); Elenkov y Manev (2005) y Yang y Yang (2019) resaltan que el liderazgo transformacional juega un rol importante en este proceso de cambio y transformación de las organizaciones, es considerado como uno de los liderazgos más adecuados y el componente central de los procesos empresariales y de innovación. Mokhber et al. (2018) señalan que este tipo de liderazgo es un agente clave que encamina y promueve una innovación efectiva para la empresa, guía a las organizaciones para que

sean más innovadoras e influye en las decisiones, políticas y procedimientos estratégicos de la organización.

Matzler et al.,(2008) confirman en su estudio que el liderazgo transformacional tiene un impacto directo y positivo con la innovación, el crecimiento y la rentabilidad. Asimismo, este puede ser un enfoque apropiado para la gestión de las PyMEs. García et al. (2008) encuentran una relación positiva entre el liderazgo transformacional y la innovación organizacional; entre liderazgo transformacional y desempeño; y, entre Innovación organizacional y desempeño. Todo esta relacionado fuertemente con las organizaciones con alto nivel de aprendizaje organizacional. Chen et al. (2016) afirma que el liderazgo transformacional influye en la innovación a través del capital social interno y externo. Mokhber et al. (2018) encuentran en su estudio una relación positiva entre el liderazgo transformacional e innovación organizacional.

Watts et al. (2019) confirman que la fuerza de la relación entre el liderazgo transformacional y la innovación varía según las culturas. La relación entre estas variables en su estudio fue casi siempre positiva, lo que presta apoyo al supuesto de universalidad de Bass en 1997. El liderazgo transformacional está positivamente relacionado con la innovación de los empleados, independientemente de la cultura. Choi et al (2016) afirman que el liderazgo transformacional se relacionó significativamente con el comportamiento innovador de los empleados y el intercambio de conocimientos; asimismo, este tipo de liderazgo ayudo a que las empresas de corea sobrepasaran la crisis económica que hubo en Asia en 1997, logrando mejores procesos de innovación y de cultura organizacional.

Por otra parte, existen estudios que obtienen resultados similares a la presente tesis de investigación. Yang y Yang (2019) señalan que las industrias manufactureras asiáticas y de alta tecnología que presentan un bajo liderazgo transformacional, desarrollan un menor grado de innovación en los procesos, en comparación con las empresas occidentales. Asimismo, argumentan que el liderazgo transformacional no tiene una relación positiva con la innovación de productos y la interrelación de ambos, ya que originan una relación negativa con el desempeño de la empresa.

Por consiguiente, países de América Latina (México y Colombia), Europa (España y Francia) y Europa del Este (Rusia y Polonia) manejan altos niveles de ansiedad e incertidumbre generada por el trabajo innovador, partiendo de que son actividades inherentes de los líderes empresariales en todo el mundo. El liderazgo transformacional puede estar presente en cualquier cultura, pero con diferente intensidad. La inclusión de este favorece en controlar la incertidumbre generada por los procesos de innovación en los empleados y motivar el desarrollo de la innovación en estos (Watts et al., 2019).

La alta dirección en la empresa tiene un impacto considerable en las orientaciones estratégicas de la empresa: "las experiencias, valores y personalidades de los ejecutivos afectan su (1) campo de visión (las direcciones que miran y escuchan), (2) percepción selectiva (lo que realmente ven y oyen) y (3) interpretación (cómo atribuyen significado a lo que ven y oyen)", es así como, la teoría de los niveles superiores se ha utilizado con frecuencia para investigar el impacto de la alta dirección en las orientaciones estratégicas de una empresa y su éxito, y los estudios empíricos encontraron que entre el 2% y el 44% de la variación del rendimiento de la empresa puede explicarse por las características del equipo de alta dirección (Matzler et al., 2008, p. 140).

Por consiguiente, se requiere contratar y desarrollar gerentes y supervisores con habilidades de liderazgo transformacional, que proyecten una imagen positiva hacia el futuro, proporcionen dirección y significado a sus empleados, lo que reducirá la ansiedad e incertidumbre y estimulará la innovación (Vaccaro et al., 2012; Watts et al., 2019). En definitiva, es necesario facilitar la creatividad e innovación de los empleados invirtiendo y promoviendo capacitación a su personal directivo sobre liderazgo transformacional (Khalili, 2016; Odetunde y Ufodiama, 2017) y desarrollando o adaptando en mayor concentración nuevos métodos de comercialización para productos nuevos o existentes con previa capacitación.

Los gerentes definen las condiciones generales en las que se trabajan los equipos, por lo cual, necesitan especificar las tareas en detalle, para que sus subordinados alcancen el máximo potencial y aprovechen su conocimiento especializado sin la interferencia de la alta dirección. Asimismo, el gerente requiere fortalecer la motivación inspiracional para

conducir a una mayor productividad de I + D y así alcanzar un mayor número de innovaciones en sus seguidores. Finalmente, los seguidores requieren alcanzar su máximo potencial para tener una cooperación exitosa de liderazgo con la alta gerencia.

Finalmente, la relación entre el emprendimiento social e innovación coincide con los estudios empíricos detectados durante el estudio del arte. Según Schumpeter (1942) el emprendedor es un agente "innovador" que hace obsoletas las tecnologías envejecidas utilizando el proceso de "destrucción creativa. Asimismo, según Phillips et al. (2015) señalan que el emprendedor social es impulsado por crear valor social y oponerse a la riqueza personal de los accionistas; dicha actividad de creación social requiere romper patrones de cambio e innovación desarrollando nuevas combinaciones en productos, servicios, procesos u organización; y, según la OECD (2010) son capaces de proporcionar soluciones innovadoras a los problemas sociales no resueltos, ya sea de manera radical o incremental.

Beck (2018) afirma que el emprendedor social es líder de una empresa social impulsada por la innovación. Doherty et al. (2014) y Saebi et al. (2018) afirman que la característica principales de este tipo de emprendimiento es la innovación y creatividad, por lo cual genera prácticas que produzcan y generen beneficios sociales. Son et al. (2018) señalan que el emprendimiento social funciona como un antecedente de la innovación de producto. Chell et al. (2010) señalan que las empresas sociales buscan soluciones comerciales e innovadoras para resolver los problemas sociales y para promover el desarrollo socioeconómico. Perrini y Vurro (2006) afirman que el emprendimiento social está altamente relacionado con la innovación ya que, innova de manera simultánea o progresiva en cuatro frentes diferentes: productos y servicios o nuevas cualidades de productos o servicios, métodos de organización y/o producción, factores de producción y relaciones de mercado.

En Corea, Son et al. (2018) concluyen en su estudio que las empresas manufactureras han implementado la innovación de productos con el objetivo de resolver problemas sociales o crear valor social; a través de esta, han identificado que el desempeño financiero de la organización no se ve afectado por la innovación de productos,

sino que este llega a ser sostenible mediante la creación de valor social a través de la innovación de productos. En 49 países según el reporte de GEM (Global Entrepreneurship Monitor) evaluado por Lepoutre et al. (2013) el emprendimiento social es conocido como “noción social”, ya que desarrollan/innovan productos y servicios que atienden directamente a las necesidades humanas básicas que siguen siendo insatisfechas por las instituciones económicas y sociales actuales.

Ahora bien, para que el emprendimiento social tenga ese efecto innovador que se requiere con un fin social en cualquier empresa (social, económica, híbrida, con fines de lucro o sin fines de lucro), es necesario que los gerentes adapten un modelo de negocio social, económico y ambiental innovador, que modifique la forma en cómo opera el sistema para así crear y mantener un impacto social. Así el personal operativo de una empresa explorará las oportunidades de negocio, se involucrará en las actividades de la organización y contribuirán en el proceso de crear valor social y económico.




**UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE AGUASCALIENTES**

Capítulo VI
Conclusiones, Limitaciones y Recomendaciones

Se presenta a continuación las conclusiones teóricas, las conclusiones empíricas, las limitaciones y futuras líneas de investigación con el fin de mostrar implicaciones generales y particulares de la presente tesis con enfoque cuantitativo, asimismo, resaltar frente a las variables de estudio las futuras líneas de investigación en liderazgo transformacional, emprendimiento social e innovación en el sector manufacturero de Aguascalientes.

6.1 Conclusiones Teóricas

A través de una revisión teórica y empírica de cada uno de los constructos, se puede concluir que diferentes autores han definido el concepto de liderazgo transformacional, resaltando que gran parte de estos coinciden en que este tipo de liderazgo mueve al seguidor más allá de sus propios intereses a través de un comportamiento inspirador, motivador y de confianza.

El concepto de liderazgo transformacional y su teoría se ha ido potencializado durante el transcurso del tiempo. En controversia con el emprendimiento social que aún es incierto, ya que no cuenta con un concepto que lo defina y carece de investigaciones empíricas y teóricas que lo soporten, es decir, no ha alcanzado la madurez suficiente como la tiene el liderazgo transformacional. Algunas organizaciones internacionales y estudios de investigación empíricos y teóricos han influenciado en la construcción de un concepto para emprendimiento social, pero no ha sido suficiente, ya que es sensible al contexto geográfico, socioeconómico y cultural en el que se desarrolla (Mair y Martí, 2006; OECD, 2010) y como menciona la OECD (2010) el emprendimiento social no tiene el mismo significado en los Estados Unidos que en Europa.

Por lo cual, la falta de una comprensión unificada del concepto es la principal barrera para el avance de la investigación académica sobre el tema (Lepoutre et al., 2013). Sin embargo, hay que resaltar que una cierta claridad ha comenzado a surgir en los últimos años, alcanzando un equilibrio en incluir y excluir ciertos conceptos. “Algunas palabras clave recurrentes también proporcionan pistas claras sobre lo que no debe faltar al referirse al emprendimiento social: valor social, misión social, riqueza social, cambio social, impacto social, innovación social, sostenibilidad, creatividad y un enfoque comercial” (OECD, 2010,

pp. 189-190).). Por este lado, dentro de las investigación teórico – empíricas señalan que los emprendedores sociales son agentes de cambio que aprovechan la innovación a nivel sistemático para lograr un cambio en el equilibrio social y así impulsar la creación de valor social y oponerse a la riqueza personal o de los accionistas (Phillips et al., 2015).

Adicionalmente, en cuanto a la variable de innovación, la mayoría de estas definiciones coinciden en que “la innovación es un cúmulo de elementos relacionados entre sí que apoyan el desarrollo de la organización en cualquiera de sus particulares necesidades” (Maldonado, 2011, p. 19). Su concepto y teoría esta debidamente desarrollado, lo cual favorece el número de aportaciones científicas realizadas con los diferentes enfoques en el ámbito de investigación.

Finalmente, la principal contribución teórica que presenta esta tesis de investigación es que las variables de liderazgo transformacional, emprendimiento social e innovación no habian sido estudiadas en conjunto, por lo cual, se logró demostrar que una gerencia con habilidades de este tipo de liderazgo contribuye a que se desarrolle de mejor forma el emprendimiento social e innovación dentro de una organización.

6.2 Conclusiones Empíricas

En esta tesis de investigación analizamos las relaciones entre liderazgo transformacional, emprendimiento social e innovación. Por ello, se llevó a cabo un estudio empírico con 200 pequeñas, medianas y grandes empresas manufactureras del estado de Aguascalientes (México). Los resultados han mostrado, que el liderazgo transformacional es particularmente indicado si la gerencia se esfuerza en promover el emprendimiento social y las actividades innovadoras en la organización, por lo cual, en este trabajo de investigación se puede concluir 3 aspectos esenciales.

En primera instancia, la dimensión de carisma es “claramente la más influyente” de los 4 componentes del liderazgo transformacional y es típicamente la que tiene mayor relación con el emprendimiento social e innovación; por ello, para que las empresas manufactureras puedan incrementar significativamente su nivel de innovación y desarrollo

de emprendimiento social, es necesario que el gerente visualice con claridad el futuro deseable, articule cómo se puede alcanzar, establezca un ejemplo a seguir, establezca altos estándares de desempeño y muestre determinación y confianza, así promoverá que sus seguidores desarrollen productos, procesos, ideas innovadoras que impacten en la sociedad y que favorezcan el crecimiento de toda la organización.

En segunda instancia, cada vez es mayor el número de empresas que incorporan el emprendimiento social e innovación en sus procesos de producción, entonces se puede afirmar que, la innovación es un elemento crucial en el proceso de emprendimiento social en las empresas manufactureras. Por ende, los gerentes y personal operativo son promotores del cambio social, pioneros en la innovación dentro del sector social y de demostrar concretamente el impacto social. Los emprendedores sociales representan ahora la posibilidad más innovadora y desafiante para despejar el camino para el cambio social y la transformación social.

En tercera instancia, las actividades de emprendimiento social que son realizadas dentro de las empresas manufactureras no solo generan mayores actividades de innovación sino también crean un valor social y un valor económico, ya que, buscan mejorar a través de sus procesos la salud y seguridad de la comunidad y tener una tasa de crecimiento de alta rentabilidad y buena reputación. Por lo tanto, el emprendimiento social deberá ser considerado por los gerentes de las empresas no solamente como un factor social, sino más bien como una actividad que favorece el crecimiento de ventas y el retorno de la inversión.

Finalmente, los resultados obtenidos tienen serias implicaciones para las empresas manufactureras y los gerentes de esta. Para las empresas implica, por un lado, apostar a formar las habilidades y características de liderazgo en sus líderes de cada departamento de la organización, para aumentar el liderazgo transformacional, el trabajo colaborativo, las mayores tasas de emprendimiento social e innovación que contribuyen al entorno interno de la empresa, al sector social, económico y ambiental de un estado. Para los empresarios, ellos deben realizar cursos formales e informales sobre habilidades gerenciales de liderazgo y trabajo colaborativo, así podrá adoptar y aceptar este tipo de liderazgo, se

obtendría grupos transformacionales, asumirían con mayor facilidad los cambios serían más propositivos.

6.3 Limitaciones

Evidentemente este estudio empírico tiene una serie de limitaciones que son importante precisar. La primera fue el instrumento de aplicación de liderazgo, ya que, por situación económica, por tiempos de pandemia y por contingencia sanitaria solo los gerentes de las PyMEs y las medianas y grandes empresas contestaron, lo cual, no me permitió validar que existen grupos transformacionales (gerente-empresario) dentro de nuestras organizaciones. Una segunda limitación es la obtención de la información, puesto que no se pudo recolectar en el total de medianas y grandes empresas, fue necesario vincular las pequeñas empresas, lo cual pudo afectar de manera no tan significativa los resultados de emprendimiento social e innovación.

Una tercera limitación es que las encuestas fueron dirigidas únicamente a los gerentes de las pymes, por lo cual los resultados obtenidos pueden diferir de una población distinta como los CEO y el personal operativo. Una cuarta limitación es que se examinaron solo datos de un estado de México. Las diferencias nacionales e internacionales como los entornos políticos o económicos pueden afectar el mecanismo de creación de valor social y económico, generación de emprendimiento social e innovación influenciado directamente por un liderazgo transformacional. Sin embargo, los resultados obtenidos en este estudio empírico aportan evidencia empírica suficiente que impacta al mecanismo de trabajo de las empresas manufacturaras mexicanas.

6.4 Recomendaciones

Se puede corroborar que el liderazgo transformación tiene una relación significativa con emprendimiento social, pero no con innovación, lo cual genera la atención ya que no coincide con gran parte de los estudios empíricos y teóricos existentes hoy el día. Por esta razón, se sugiere ser investigada de nuevo mediante estudios longitudinales o estudios de

casos en profundidad, para así, conocer la relación negativa entre el liderazgo transformacional y la innovación.

Asimismo, sería importante investigar ¿Qué resultados se obtendría de las medianas y grandes empresas si se emplea una investigación con enfoque cualitativo en las actividades de liderazgo transformacional y emprendimiento social? ¿Cómo influye el aprendizaje organizacional en el liderazgo transformacional e innovación? Debido a que, se ha detectado que la falta de innovación en las empresas puede estar relacionadas por un bajo grado de aprendizaje organizacional ¿Qué impacto tendría el liderazgo transformacional en el emprendimiento social e innovación en diferentes industrias y empresas? ¿Qué características en específico del líder transformacional contribuyen a que existe mayores tasas de emprendimiento social e innovación? Según género ¿las mujeres contribuyen a realizar mayores actividades sociales? Según edad ¿Qué impacto e influencia tiene los millennials en el desarrollo de emprendimiento social?



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

**Capítulo VII
Referencias**

- Ab Hamid, M. R., Sami, W., & Mohmad, M. H. (2017). Discriminant Validity Assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion. *Journal of Physics*, 890(012163). doi:<https://doi.org/10.1088/1742-6596/890/1/012163>
- Abu-Saifan, S. (2012). Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. *Technology Innovation Management Review*, 22-27. Obtenido de <https://timreview.ca/article/523>
- Afriyie, S., Du, J., & Ibn, A.-A. (2019). Innovation and Marketing Performance of SME in an Emerging Economy: The Moderating Effect of Transformational Leadership. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(40), 1-25. doi:<https://doi.org/10.1186/s40497-019-0165-3>
- Albort-Morant, G., Henseler, J., Cepeda-Carrión, G., & Leal-Rodríguez, A. L. (2019). Potential and Realized Absorptive Capacity as Complementary Drivers of Green Product and Process Innovation Performance. *Sustainability*, 11(1), 223. doi:<https://doi.org/10.3390/su10020381>
- Aldás, J., & Maldonado, G. (2008). *Métodos Cuantitativos para las Ciencias Administrativas*. Universidad de Valencia, España. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- Ali, A. (1994). Pioneering Versus Incremental Innovation: Review and Research Propositions. *Journal of Product Innovation Management*, 11(1), 46-61. doi:<https://doi.org/10.1111/1540-5885.1110046>
- Alvarado, A. (2020). La Relación entre Emprendimiento, Innovación y Financiamiento: Un Análisis de Género en las Empresas de Aguascalientes. (Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Aguascalientes). Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes.
- Amabile, T. (Septiembre a Octubre de 1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76-87. Obtenido de <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(1), 411-423.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework.

- Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
doi:<https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Andersson, M., & Larsson, J. P. (2016). Local entrepreneurship clusters in cities. *Journal of Economic Geography*, 16(1), 39-66. doi:10.1093/jeg/lbu049
- Andreasen, A. R. (2002). Marketing Social Marketing in the Social Change Marketplace. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 3-13.
doi:<https://doi.org/10.1509/jppm.21.1.3.17602>
- Ashoka. (Abril de 2020). *Emprendimiento Social*. Obtenido de <https://www.ashoka.org/es-mx/focus/social-entrepreneurship>
- Asparouhov, T., & Muthén, B. (2018). *SRMR in Mplus*.
- Assaf, A., Araújo, A. M., & Fregonesi, M. S. (2006). Gestão Baseada em Valor Aplicada ao Terceiro Setor. *Revista Contabilidade & Finanças*, 17(spe), 105-118.
doi:<https://doi.org/10.1590/S1519-70772006000400009>
- Austin, J., Gutiérrez, R., Ogliastrì, E., & Reficco, E. (2006b). *Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006a). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship: Theory and practice Journal*, 30(1), 1-22. doi:<https://doi.org/10.5700/rausp1055>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Obtenido de Garden, Mind.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. doi:<https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational Leadership in a Management Game Simulation: Impacting the Bottom Line. *Group & Organizational Studies*, 13(1), 59-80. doi:<https://doi.org/10.1177/105960118801300109>
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16. doi:<https://doi.org/10.1108/03090599110143366>
- Aziz, R. A., Abdullah, M. H., Tajudin, A., & Mahmood, R. (2013). The Effect of Leadership Styles on the Business Performance of SME in Malaysia. *International Journal of*

- Economics Business and Management Studies*, 2(2), 45-52. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2289435
- Bacq, S., & Eddleston, K. A. (2016). A Resource-Based View of Social Entrepreneurship: How Stewardship Culture Benefits Scale of Social Impact. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 589-611. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3317-1>
- Bagozzi, R. P., & Phillips, L. W. (1982). Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal. *Administration Science Quarterly*, 27(1), 459-489.
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structure Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. doi:<https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Respuestas al COVID-19 desde la Ciencia, la Innovación y el Desarrollo Productivo*. BID.
- Bărbîntă, A., Dan, L. S., & Mureșan, C. (2017). Bernard Bass - Founder of the Transformational Leadership Theory. *Revista de Management și Inginerie Economică*, 16(4), 758-762.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach modelling: Personal computer adoption and use as illustration. *Technology Studies*, 285-309.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press. doi:<https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Visión. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-36. Obtenido de http://discoverthought.com/Leadership/References_files/Bass%20leadership%201990.pdf
- Bass, B. M. (1995). Comment: Transformational Leadership Looking at Other Possible Antecedents and Consequences. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 293-297. doi:<https://doi.org/10.1177/105649269543010>
- Bass, B. M. (Febrero de 1997). Does the Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

- Bass, B. M., & Avolio, B. (2006). *Manual for the Multiplier Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Platoon Readiness as a Function of Leadership, Platoon, and Company Cultures (Reporte Técnico) 1104*. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Obtenido de <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4a ed.). The Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2a ed.). Taylor & Francis.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology: an International Review*, 45(1), 5-34. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x> Citas: 220
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. doi:10.1037/0021-9010.88.2.207
- Beck, A. A. (2018). The Law of Social Entrepreneurship – Creating Shared Value Through the Lens of Sandra Day O'Connor's iCivics. *Journal of Business Law*, 20(3), 520-578. Obtenido de <https://scholarship.law.upenn.edu/jbl/vol20/iss3/1>
- Bennis, W., & Nanun, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row.
- Bentler, P. M., & Bonnet, D. G. (1980). Significance Test and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 588-606.
- Bentler, P. M., & Bonnet, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88(1), 588-606.
- Berson, Y., & Linton, J. D. (2005). An Examination of the Relationships Between Leadership Style, Quality, and Employee Satisfaction in R&D Versus Administrative Environments. *R&D Management*, 35(1), 51-60. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00371.x>

- Bhutiani, D., Flicker, K., Nair, P., & Groen, A. (2012). Is Social Entrepreneurship Transformational Leadership in Action? En J. Kickul, & S. Bacq, *Patterns of Social Entrepreneurship Research* (pág. 308). Edward Elgar. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/280254825>
- Birasnav, M., Albufasa, M., & Bader, Y. (2013). The Role of Transformational Leadership and Knowledge Management Processes on Predicting Product and Process Innovation: An Empirical Study Developed in Kingdom of Bahrain. *Tékhne*, 11(2), 64-75. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2013.08.001>
- Bohrstedt, G. W. (1976). Evaluación de la Fiabilidad y la Validez en la Medición de Actitudes. En G. F. Summers, *Medición de Actitudes*. Trillas.
- Brock, D. D., & Ashoka. (2008). *Social Entrepreneurship Teaching Resources Handbook for Faculty Engaged in Teaching and Research in Social Entrepreneurship*. Ashoka's Global Academy for Social Entrepreneurship. Obtenido de <https://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/tool-ashoka-teaching-resources.pdf>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cabinet Office. (2009). *Key Facts on the Third Sector*. Office of the Third Sector. Obtenido de <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100304131931/http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/231495/factoids.pdf>
- Canadian Centre for Social Entrepreneurship. (Febrero de 2001). *Social Entrepreneurship, Discussion Paper No. 1*. CCSE. Obtenido de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.194.4683&rep=rep1&type=pdf>
- Carmona, V. C., Pra, C. D., Carneiro, A. L., Jorge, V. M., & Rodrigues, H. M. (2018). Empreendedorismo Social: Uma Perspectiva Bibliométrica na Área de Administração e Negócios. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 399-410. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2912>
- Carreiro, H., & Oliveira, T. (2019). Impact of Transformational Leadership on the Diffusion of Innovation in Firms: Application to Mobile Cloud Computing. *Computers in Industry*, 107, 104-113. doi:<https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.02.006>
- Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. (2008). *Developing the Field of*

Social Entrepreneurship: A report from the Center for Advancement of Social Entrepreneurship (CASE). CASE. Obtenido de <https://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-case.pdf>

Centre International de Reserchers et d'Information Sur l'Économie Publique, Sociale et Coopérative. (2007). *The Social Economy in the European Union*. Reporte No. CESE/COMM/05/2005, European Economic and Social Committee. CIRIEC. Obtenido de http://www.ciriec.ulg.ac.be/wp-content/uploads/2015/12/EESC2007_-EnglishReport.pdf

Cervantes, V. H. (2005). Interpretaciones del Coeficiente Alpha de Cronbach. *Avances en Medición*(3), 9-28. Obtenido de http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/1113/8574/8604/Articulo_1_Alfa_de_Cronbach_9-28_2.pdf

Chell, E., Nicolopoulou, K., & Karataş-Özkan, M. (2010). Social Entrepreneurship and Enterprise: International and Innovation Perspectives. *Entrepreneurship & Regional Development an International Journal*, 22(6), 485-493. doi:<http://doi.org/10.1080/08985626.2010.488396>

Chen, J.-X., Sharma, P., Zhan, W., & Liu, L. (2019). Demystifying the Impact of CEO Transformational Leadership on Firm Performance: Interactive Roles of Exploratory Innovation and Environmental Uncertainty. *Journal of Business Research*, 96, 85-96. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.061>

Chen, L., Zheng, W., Yang, B., & Bai, S. (2016). Transformational Leadership, Social Capital and Organizational Innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 843-859. doi:<https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2015-0157>

Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Xie, Q., & Li, J. (2014). CEOs' Transformational Leadership and Product Innovation Performance: The Roles of Corporate Entrepreneurship and Technology Orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 1-17. doi:<https://doi.org/10.1111/jpim.12188>

Chen, Y.-S., & Chang, C.-H. (2013). The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107-119. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>

Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. M., & Kang, S.-W. (2016). How Transformational Leadership

- Facilitates Innovative Behavior of Korean Workers: Examining Mediating and Moderating Processes. *Personnel Review*, 45(3), 459-479. doi:<https://doi.org/10.1108/PR-03-2014-0058>
- Churchill, G. A. (1995). *Marketing Research: Methodological Foundations* (6ta ed.). The Dryden Press.
- Cochran, P. L. (2007). The Evolution of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*, 50(6), 449-454. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.06.004>
- Cogliser, C. C., & Brigham, K. H. (2004). The Intersection of Leadership and Entrepreneurship: Mutual Lessons to be Learned. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 771-799. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.004>
- Coker, K. K., Flight, R. L., & Valle, K. N. (2017). Social Entrepreneurship: The Role of National Leadership Culture. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 19(2), 125-139. doi:<https://doi.org/10.1108/JRME-10-2016-0040>
- Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES). (2016). *Empresas de Economía Social en España*. Obtenido de <https://www.cepes.es/cifras>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. SAGE.
- Cook, B., Dodds, C., & Mitchell, W. (2003). Social Entrepreneurship: False Premises and Dangerous Forebodings. *Australian Journal of Social Issues*, 1(38), 57-72. Obtenido de <http://www.samhallsentreprenor.glokala.se/wp-content/uploads/false-premises.pdf>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-25. doi:<https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Crocker, L., & Algina, J. (1986). *Introduction to Classical and Modern Test Theory*. Rinehart & Winston.
- Croitoru, A. (Enero de 2012). Schumpeter, J.A., 1934 (2008), The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers. *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology*, 3(2), 137-148. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/272398717>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational

- Innovation: A Sistematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Cruz, A. P., Frezatti, F., & Bido, D. (2015). Leadership Style, Management Control and Innovation: The of Control Levers. *Journal of Contemporary Management*, 19(6), 772-794. doi:<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2015150099>
- Dacin, P. A., Dacin, T. M., & Matear, M. (2010). Social Entrepreneurship: Why We don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57. doi:<https://doi.org/10.5465/amp.24.3.37>
- Damanpour, F. (Septiembre de 1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/256406> .
- D'Amario, E. Q., & Comini, G. M. (2020). Social Innovation in Brazilian Social Entrepreneurships: A Proposed Scale for its Classification. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(1), 104-122. doi:<https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4037>
- Dean, H., & Ford, J. (2017). Discourses of Entrepreneurial Leadership: Exposing Myths and Exploring New Approaches. *International Small Business Journal*, 35(2), 178-196. doi:<https://doi.org/10.1177/0266242616668389>
- Dees, G. J., Emerson, J., & Economy, P. (2002). *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*. John Wiley & Sons.
- Diario Oficial de la Federación. (14 de Febrero de 2016). *Convocatoria para participar en el Premio Nacional del Emprendedor*. Recuperado el 10 de Octubre de 2020, de https://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5455456#:~:text=El%20tama%C3%B1o%20de%20la%20empresa,M%C3%A1ximo%20Combinado%20de%20su%20categor%C3%ADa.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater , L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational Leadership and Team Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193. doi:<https://doi.org/10.1108/09534810410530601>
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (2020). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 26 de Octubre de 2020, de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*,

- 16(4), 417-436. doi:<https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Drayton, W. (2002). The Citizen Sector: Becoming as Entrepreneurial and Competitive as Business. *California Management Review*, 24(109), 120-132. doi:<https://doi.org/10.2307/41166136>
- Driver, M. (2012). An Interview with Michael Porter: Social Entrepreneurship and the Transformation of Capitalism. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 421-431. doi:<https://doi.org/10.5465/amle.2011.0002>
- Dwivedi, A., & Weerawardena, J. (2018). Conceptualizing and Operationalizing the Social Entrepreneurship Construct. *Journal of Business Research*, 86, 32-40. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.053>
- Ebrahimi, P., Moosavi, S. M., & Chirani, E. (2016). Relationship Between Leadership Styles and Organizational by Considering Innovation in Manufacturing Companies of Guilan Province. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 351-358. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.044>
- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2005). Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context. *Journal of Management*, 31(3), 381-402. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206304272151>
- Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster Comparative Study. *Strategic Management Journal*, 26, 665-682. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.469>
- Entrepreneur. (26 de Octubre de 2019). *¿Qué economías latinoamericanas tendrán un buen año 2020?* Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/341377>
- European Commission. (2013). *Guide to Social Innovation*. Obtenido de https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guides/2013/guide-to-social-innovation
- Felber, C., Campos, V., & Sanchis, J. R. (2019). The Common Good Balance Sheet, an Adequate Tool to Capture Non-Financials? *Sustainability*, 11(14), Artículo 3791. doi:<https://doi.org/10.3390/su11143791>
- Felicio, J. A., Martins, H., & da Conceição, V. (2013). Social Value and Organizational Performance in Non-Profit Social Organizations: Social Entrepreneurship, Leadership, and Socioeconomic Context Effects. *Journal of Business Research*, 66, 2139-2146. doi:<http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.040>

- Felix, C., Aparicio, S., & Urbano, D. (2019). Leadership as a Driver of Entrepreneurship: An International Exploratory Study. *Journal os Small Business and Enterprise Development*, 26(3), 397-420. doi:<https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2018-0106>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equations Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fowler, A. (2000). NGDOs as a Moment in History: Beyond Aid to Social Entrepreneurship or Civic Innovation? *Third World Quarterly*, 21(4), 637-654. doi:<https://doi.org/10.1080 / 713701063>
- Freel, M. S. (2000). Do Small Innovating Firms Outperform Non-Innovators? *Small Business Economics*(14), 195-210. doi:<https://doi.org/10.1023/A:1008100206266>
- Frese, M., & Gielnik, M. M. (2014). The Psychology of Entrepreneurship. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 413-438. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091326>
- Gálvez, E. J., & García, D. (2012). Impacto de la Innovación sobre el Rendimiento de la MIPYME: Un Estudio Empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 11-27. doi:[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70191-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70191-2)
- García, D., Gálvez, E., & Maldonado, G. (2016). Efecto de la Innovación en el Crecimiento y el Desempeño de las MiPyMes de la Alianza del Pacífico. Un Estudio Empírico. *Estudios Gerenciales*, 32(141), 326-335. doi:<https://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.07.003>
- García, V. J., Jiménez, M. M., & Gutiérrez, L. (2012). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050. doi:[10.1016/j.jbusres.2011.03.005](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005)
- García, V. J., Matías, F., & Hurtado, N. (2008). Influence of Transformational Leadership on Organizational Innovation and Performance Depending on the Level of Organizational Learning in the Pharmaceutical Sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 188-212. doi:<https://doi.org/10.1108/09534810810856435>
- García, V., Romerosa, M. M., & Lloréns, F. J. (2007). Liderazgo Transformacional: Influencia en la Visión Compartida, Aprendizaje, Innovación y Resultado

- Organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(4), 25-46.
- Gërguri-Rashiti, S., Ramadani, V., Abazi-Alili, H., Dana, L.-P., & Ratten, V. (2015). ICT, Innovation and Firm Performance: The Transition Economies Context. *Thunderbird International Business Review*, 59(1), 93-102. doi:<https://doi.org/10.1002/tie.21772>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2019). *2018/2019 Global Report*. GEM. Obtenido de <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2018-2019-global-report>
- Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness. (2019). *GLOBE 2020 Research Program*. GLOBE. Obtenido de <https://globeproject.com/about>
- Gold, A., Malhotra, A., & Segars, A. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- González, I. (2018). *Modelos PLS-PM [Tesis de licenciatura, Universidad de Sevilla]*. Universidad de Sevilla. Obtenido de <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/77637/Gonz%C3%A1lez%20Huelva%20Irene%20TFG.pdf>
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (April de 2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260. doi:[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5)
- Gurría, Á. (2 de Mayo de 2019). *Presentación del Estudio Económico de México 2019*. Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. OCDE. Obtenido de Organisation for Economic Co-operation and Development: <https://www.oecd.org/economy/2019-economic-survey-of-mexico-may-2019-sp.htm>
- Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2008). Emprendimiento Social - Revisión de Literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-125.
- Hair, J. F., Anderson, R. W., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (4a ed.). Prentice Hall.
- Hair, J. F., Anderson, R. W., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data*

Analysis (7ma ed.). Prentice Hall.

- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2018). *Multivariate Data Analysis*. Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Castillo, J., Cepeda, G. A., & Roldán, J. L. (2017). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2da. ed.). SAGE. doi:<https://doi.org/10.3926/oss.37>
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P. D. (2008). Leadership Efficacy: Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 669-692. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.007>
- Haro, G. (2020). *Organizaciones Híbridas para el Emprendimiento Social*. Obtenido de <https://emprededorsocial.org/organizaciones-hibridas/>
- Harrison, R., Leitch, C., & McAdam, M. (2015). Breaking Glass: Toward a Gendered Analysis Entrepreneurial Leadership. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 693-713. doi:<https://doi.org/10.1111/jsbm.12180>
- Haugh, H. (2005). A Research Agenda for Social Entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 1(1), 1-12. doi:<https://doi.org/10.1108/17508610580000703>
- Haugh, H. (2007). Community–Led Social Venture Creation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31(2), 161-182. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00168.x>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo Transformacional en las Organizaciones: Variables Mediadoras y Consecuencias a Largo Plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 135-143. doi:<http://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Education.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Managing Research and Development Personnel: An Application of Leadership Theory. *Research Management*, 12(5), 331-338. doi:<https://doi.org/10.1080/00345334.1969.11755973>
- Hibbert, S. A., Hogg, G., & Quinn, T. (Septiembre de 2002). Consumer Response to Social Entrepreneurship: The Case of The Big Issue in Scotland. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(3), 288-301. doi:<https://doi.org/10.1002/nvsm.186>
- Hitt, M. A., & Ireland, D. R. (1987). Peters and Waterman Revisited: The Unended Quest

- for Excellence. *Academy of Management Executive*, 1(2), 91-98. Obtenido de <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.1987.4275812>
- Hoq, M. Z. (Noviembre de 2009). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on SME Business Performance. *International Journal of Business and Management*, 4(11), 100-110.
- House, R. J. (Octubre de 1976). Theory of Charismatic Leadership. *Leadership: The cutting edge*, Artículo ED 133827.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *American Psychological Association*, 78(6), 891-902. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Hoyle, R. (1995). *Structural Equation Modeling*. Sage.
- Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indices in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Equation Modeling*, 1-55.
- Institute for Social Entrepreneurs. (2002). *A glossary of Useful Terms*. ISE. Obtenido de <http://www.socialent.org/pdfs/GLOSSARY.pdf>
- Institute for Social Entrepreneurship. (2015). *Profile – Institute for Social Entrepreneurship for Business, Social Ventures, Developers & Communities*. ISE. Obtenido de <http://www.institute4se.com/wp-content/uploads/2015/03/Profile-Institute-for-Social-Entrepreneurship1.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2004, 2009, 2014). *Censos Económicos. Sistema Automatizado de Información Censal (SAIC)*. Recuperado el 26 de Octubre de 2020, de <https://www.inegi.org.mx/app/saich/v2/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2004, 2009, 2014, 2019.). *Censos Económicos*. Recuperado el 26 de Octubre de 2020, de <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2014/default.html#Tabulados>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). *Censo Económico 2009. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa*. INEGI. doi:https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_pymes.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014a). *Censo Económico, 2014. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa*. INEGI. Obtenido de

https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/infografias/infmipymes_ce.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014b). *Censos Económicos 2014. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos*. México: INEGI.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). *Censos Económicos. Sistema Automatizado de Información Censal (SAIC)*. Recuperado el 26 de Octubre de 2020, de <https://www.inegi.org.mx/app/saic/default.html>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020a). *Censos Económicos 2019 (Comunicado de Prensa Núm. 305/20)*. México: INEGI.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (16 de Octubre de 2020b). *Industria Manufacturera*. Recuperado el 21 de Octubre de 2020, de <https://www.inegi.org.mx/temas/manufacturas/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020c). *Estadísticas a Propósito del Día de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Datos Nacionales (Comunicado de Prensa Núm. 285/20)*. INEGI. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/MYPIMES20.pdf>

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Jung, D. D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards Understanding the Direct and Indirect Effects of CEOs' Transformational Leadership on Firm Innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582-594. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.007>

Khalili, A. (2016). Linking Transformational Leadership, Creativity, Innovation, and Innovation-Supportive Climate. *Management Decision*, 54(9), 2277-2293. doi:<https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0196>

Khan, N. A., & Khan, A. N. (2019). What Followers are Saying About Transformational Leaders Fostering Employee Innovation Via Organisational Learning, Knowledge Sharing and Social Media Use in Public Organisations? *Government Information Quarterly*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.07.003>

Khan, S., Asghar, M., & Zaheer, A. (2014). Influence of Leadership Style on Employee Job

- Satisfaction and Firm Financial Performance: A Study of Banking Sector in Islamabad, Pakistan. *Actual Problems of Economics*, 155(5), 374-384.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (3a ed)*. The Guilford Press.
- Kolstad, I. (2007). Why Firms Should Not Always Maximize Profits. *Journal of Business Ethics*, 76, 137-145. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9262-7>
- Kraus, S., Niemand, T., Halberstadt, J., Shaw, E., & Syrjä, P. (2017). Social Entrepreneurship Orientation: Development of a Measurement Scale. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(6), 977-997. doi:<https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2016-0206>
- Kwong, K., & Wong, K. (2013). Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24, 1-32.
- Lamprea, J. A., & Gómez-Restrepo, C. (2007). Validez en la Evaluación de Escalas. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 36(2), 340-348. doi:http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502007000200013&lng=en&nrm=iso. ISSN 0034-7450.
- Lasprogata, G. A., & Cotten, M. N. (2003). Contemplating "Enterprise": The Business and Legal Challenges of Social Entrepreneurship. *American Business Law Journal*, 41(1), 67-114. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-1714.2003.tb00002.x>
- Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S., & Bosma, N. (2013). Designing a Global Standardized Methodology for Measuring Social Entrepreneurship Activity: The Global Entrepreneurship Monitor Social Entrepreneurship Study. *Small Business Economics*, 40, 693-714. doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-011-9398-4>
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface. *The Academy of Management Journal*, 51(3), 557-576. doi:<https://doi.org/10.2307/20159526>
- López, G. C., Maldonado, G., & Pinzón, S. Y. (2015). Barriers to Innovation and Performance: The Mexican SMEs Context. *Journal of Business and Economics*, 6(8), 1475-1486. doi:[https://doi.org/10.15341/jbe\(2155-7950\)/08.06.2015/008](https://doi.org/10.15341/jbe(2155-7950)/08.06.2015/008)
- López-Torres, G. C., Maldonado, G., Pinzón, S. Y., & García, R. (2016). Colaboración y Actividades de Innovación en Pymes. *Contaduría y Administración*, 61(3), 568-581.

doi:<https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.05.016>

- Macke, J., Sarate, J. A., Domeneghini, J., & da Silva, K. A. (2018). Where Do We Go from Now? Research Framework for Social Entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production*, 183, 677-685. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.017>
- Mair, J., & Marti, I. (2004). Social Entrepreneurship: What are We Talking aAbout? A Framework for Future Research. *IESE Business School - University of Navarra*, Artículo 546. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/4817078>
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Mair, J., & Noboa, E. (2003). Social Entrepreneurship: How Intentions to Create a Social Enterprise Get Formed. *SSRN Electronic Journal*, Artículo 521. doi:<https://doi.org/10.2139/ssrn.462283>
- Maldonado, G. (2011). La Influencia de las TIC y la Innovación en el Rendimiento de las Pymes de Aguascalientes: Una Evidencia Empírica. *Mercados y Negocio*, 23, 15-34.
- Maldonado, G., García, D., Martínez, M. C., Aguilera, L., González, M., & Vivanco, S. (2013). *Capacidad de Internacionalización, Actividad Innovadora e Intraemprendimiento en la MiPyMe: Un Análisis Cross-Cultural Aguascalientes - Murcia*. UAA.
- Maldonado, G., Madrid, A., Martínez, M. d., & Aguilera, L. (2009). Los Efectos de la Innovación en el Rendimiento de las MiPyMes de Aguascalientes: Una Evidencia Empírica. *Revista de Economía*, 26(73), 49-69. doi:<https://doi.org/10.33937/reveco.2009.8>
- Maldonado, G., Rodríguez, I. M., López, G. C., & Shaadi, L. S. (2014). *La Colaboración como Estrategia Empresarial: El rol de los proveedores en la PyMe de Aguascalientes*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Maldonado-Guzmán, G., Garza-Reyes, J. A., Pinzón-Castro, S. Y., & Kumar, V. (2018). Innovation Capabilities and Performance: Are they Truly Linked in SMEs? *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 48-62. doi:<https://doi.org/10.1108/IJIS-12-2017-0139>
- Maletič, M., Maletič, D., & Gomišček, B. (2016). The Role of Contingency Factors on the

- Relationship Between Sustainability Practices and Organizational Performance. *Journal of Cleaner Production*, 171, 423-433. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.172>
- Malhotra, N. (2004). *Marketing Research: An Applied Orientation* (4 ed.). Pearson.
- Malhotra, N. (2004). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Pearson Education.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I., & Fallatah, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability*, 11, Artículo 436. doi:<https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Marcoulides, G., & Saunders, C. (2006). A Silver Bullet? *Management Information Systems Quarterly*, 30(2), 3-9.
- Marketing Science Institute. (2018). *Research Priorities 2018-2020*. MSI. Obtenido de <https://www.msi.org/research/2018-2020-research-priorities/>
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Social Innovation Review*, 5(2), 28-39. Obtenido de https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition
- Martínez-Ávila, M., & Fierro, E. (2018). Aplicação da técnica PLS-SEM na gestão do conhecimento: uma abordagem técnica prática. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16). doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>
- Martínez-García, J. A., & Martínez-Cano, L. (2009). La validez discriminante como criterio de evaluación de escalas: ¿teoría o estadística? *Universidad Psychologica*, 8(1), 27-36. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64712168003>
- Matzler, K., Schwarz, E., Deutinger, N., & Harms, R. (2008). The Relationship between Transformational Leadership, Product Innovation and Performance in SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(2), 139-151. doi:[10.1080/08276331.2008.10593418](https://doi.org/10.1080/08276331.2008.10593418)
- Medrano, L. A., & Muñoz-Navarro, R. (2017). Aproximación Conceptual y Práctica a los Modelos de Ecuaciones Estructurales. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 11(1), 219-239. doi:<http://doi.org/10.19083/ridu.11.486>
- Mejía-Trejo, J., Sánchez-Gutiérrez, J., & Maldonado-Guzman, G. (2016). The Customer Knowledge Management and Innovation. *Contaduría y Administración*, 61(3), 456-477. doi:<https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.11.011>

- Méndez, M., & Gomez, M. (2017). Factores Incidentes para Crear Valor Compartido en las Mipymes de Bogotá. *Suma de Negocios*, 18(8), 96-105. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.10.003>
- Menguc, B., Auh, S., & Shih, E. (2007). Transformational Leadership and Market Orientation: Implications for the Implementation of Competitive Strategies and Business Unit Performance. *Journal of Business Research*, 60, 314-321. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.008>
- Messersmith, J. G., & Chang, Y.-Y. (2017). On the Same Page: Exploring the Link Between Cross-Level Leadership Fit and Innovation. *Human Performance*, 30(1), 1-20. doi:<https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1250766>
- Mokhber, M., Khairuzzaman, W., & Vakilbashi, A. (2018). Leadership and Innovation: The Moderator Role of Organization Support for Innovative Behaviors. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 108-128. doi:<https://doi.org/10.1017/jmo.2017.26>
- Molero, F., Saboya, P. R., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional: un Análisis de la Estructura Factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una Muestra Española. *Psicothema*, 23(3), 495-501. Obtenido de <http://www.psicothema.com/pdf/3758.pdf>
- Montejano, S., Maldonado, G., & Martínez, M. C. (2014). Innovation and Performance in Ibero-American Small Business. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 1(13), 1-10. Obtenido de https://www.ijsse.org/articles/ijsse_v1_i13_464_474.pdf
- Moral, J., & Rodríguez, N. I. (2017). Consistencia interna y estructura factorial del Perfil de Impacto de Salud Oral aplicado a la enfermedad periodontal en una muestra de población general de adultos mexicanos. *Universitas Odontológica*, 36(77). doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.uo36-77.cief>
- Mort, G. S., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social Entrepreneurship: Towards Conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76-88. doi:<https://doi.org/10.1002/nvsm.202>
- Muñoz, H. (2020). Liderazgo y Empoderamiento como Estrategias para Alcanzar el Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral en Empresas del Sector Restaurantero de la Ciudad de Aguascalientes, México. (Tesis de Doctorado).

Universidad Autónoma de Aguascalientes, Repositorio Institucional - Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Muñoz, J. (2017). *El Emprendimiento Social: Un Análisis Bibliométrico de la Literatura Internacional*. [Tesis de Pregrado, Universitat Politècnica de València], Repositorio Institucional-Universitat Politècnica de València.

Muralidharan, E., & Pathak, S. (2018). Sustainability, Transformational Leadership and Social Entrepreneurship. *Sustainability*, 10(2), 567-588. doi:<https://doi.org/10.3390/su10020567>

Naciones Unidas. (29 de Agosto de 2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2018/08/sabes-cuales-son-los-17-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Naderi, A., Vosta, L. N., Ebrahimi, A., & Jalilvand, M. R. (2019). The Contributions of Social Entrepreneurship and Transformational Leadership to Performance: Insights From Rural Tourism in Iran. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 39(9), 719-737. doi:<https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2019-0124>

Nguyen, D. Q. (2018). The Impact of Intellectual Capital and Knowledge Flows on Incremental and Radical Innovation: Empirical Findings From a Transition Economy of Vietnam. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2/3), 149-170. doi:<https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2018-0044>

Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press.

Nimeshi, G. K. (2018). A Systematic Literature Review on Social Entrepreneurship and Characteristics of Social Entrepreneurs. *International Journal of Multidisciplinary Research Review*, 1(39), 50-53. Obtenido de <http://www.ijmdrr.com/admin/downloads/0506201811.pdf>

Ochoa, T., & Pérez, A. (1998). Estudio Psicométrico de Validez Convergente y Divergente de la Versión Abreviada (Forma 5X) del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bernard M. Bass (Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello). *Repositorio Institucional - Universidad Católica Andrés Bello*.

Odetunde, O. J., & Ufodiama, N. M. (2017). Transformational Leadership and Organizational Culture as Predictors of Employee Creativity and Innovation in the

- Nigerian Oil and Gas Service Industry. *Ife Psychologia*, 25(2), 325-349.
- Oliveira, E. M. (2004). Empreendedorismo Social no Brasil: Atual Configuração, Perspectivas e Desafios – Notas Introdutórias. *Revista FAE*, 7(2), 9-18. Obtenido de <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/416>
- Ordoñez, M., Bustamante, M., & Campos, R. (2017). Factors of Leadership in the Gold Rush in the South Region of the Ecuador. *Información Tecnológica*, 28(3), 147-156. doi:10.4067/S0718-07642017000300016
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (3a ed.). OECD, Eurostat.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2009). *Innovación Regional en 15 Estados Mexicanos*. OECD.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2010). *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*. OECD. Obtenido de www.sourceoecd.org/industrytrade/9789264080317
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2011). *La Innovación es Clave para el Desarrollo de Latinoamérica, Según Nuevo Estudio*. OECD.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. OECD. doi:<https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>.
- Orozco, J. A., & Arraut, L. C. (2013). El Entorno Competitivo para el Emprendimiento en la Región Caribe de Colombia: Caso de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Sincelejo. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 86-105. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n74.2013.738>
- Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del Coeficiente Alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV(4), 572-580. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n4/v34n4a09.pdf>
- Özer, F., & Tinaztepe, C. (2014). Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A study in a Turkish SME. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 778-784. doi:10.1016/j.sbspro.2014.09.059
- Paulraj, A. (2011). Understanding the Relationships Between Internal Resources and Capabilities, Sustainable Supply Management and Organizational Sustainability. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 19-37. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2010.03212.x>

- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2008). Importancia de los Estilos de Liderazgo Sobre la Eficacia: Un Estudio Comparativo Entre Grandes y Pequeñas y Medianas Empresas Privadas. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 20-29.
- Pedraño, J. A. (2017). Reflexiones, Sinergias y Clarificación Sobre Nuevos Conceptos y Modelos: Economía Social, Empresa Social, Emprendimiento Social, Economía del Bien Común, Economía Solidaria y Economía Colaborativa. *Revista Española del Tercer Sector*, 35, 45-72. Obtenido de https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/tsector_35_1.pdf
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007>
- Pérez-Suárez, M., Espasandín-Bustelo, F., & Sánchez-Torné, I. (2017). Estructura Organizativa e Innovación en la Economía Social de Andalucía. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(90), 35-74. doi:<https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.90.8907>
- Perrini, F., & Vurro, C. (2006). Social Entrepreneurship: Innovation and Social Change Across Theory and Practice. *Social Entrepreneurship*, 57-85. doi:https://doi.org/10.1057/9780230625655_5
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461. doi:<https://doi.org/10.1177/1059601114560063>
- Pinzón, S. (2009). Impacto de la Orientación a Mercado en la Innovación en Empresas de Aguascalientes. (*Tesis de Doctorado*). Universidad de San Luis Potosí, San Luis Potosí.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. doi:[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Pomerantz, M. (2003). The business of Social Entrepreneurship in a 'Down Economy'. *Business*, 25(2), 25-28.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12).
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 1-17.
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2012). Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results. *Foundation Strategy Group*, 1-20. Obtenido de <https://www.fsg.org/publications/measuring-shared-value>
- Real Academia Española. (2019). *Innovación*. RAE. Obtenido de <https://dle.rae.es/innovaci%C3%B3n>
- Reid, S. W., Anglin, A. H., Baur, J. E., Short, J. C., & Buckley, R. M. (2017). Blazing New Trails or Opportunity Lost? Evaluating Research at the Intersection of Leadership and Entrepreneurship. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 150-164. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.005>
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An Empirical Comparison of the Efficacy of Covariance-Based and Variance-Based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332-344.
- Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2016). A Bibliometric Analysis of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 69(5), 1651-1655. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.033>
- Roberts, D., & Woods, C. (2005). Changing the World on a Shoestring: The Concept of Social Entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 11(1), 45-51. Obtenido de http://www.thebookshelf.auckland.ac.nz/docs/UABusReview/2005_07_i01-05-asd.pdf
- Robles, V. H., de la Garza, M. I., & Medina, J. M. (2008). El liderazgo de los Gerentes de las PyMes de Tamaulipas, México, Mediante el Inventario de las Prácticas de Liderazgo. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 293-310. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503713>
- Rowold, J. (2005). Multifactor Leadership Questionnaire. Psychometric Properties of the German Translation. *Mind Garden*, 1-28.
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2018). Social Entrepreneurship Research: Past

- Achievements and Future Promises. *Journal of Management*, 20(10), 1-26.
doi:<https://doi.org/10.1177/0149206318793196>
- Samad, S. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 486-493. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.121>
- Sánchez, J., Martín, S., Bel, P., & Lejarriaga, G. (2018). Educación y Formación en Emprendimiento Social: Características y Creación de Valor Social Sostenible en Proyectos de Emprendimiento Social. *Revista de Estudios Cooperativos*(129), 16-38. doi:<https://doi.org/10.5209/REVE.62492>
- Sánchez-Vidal, J., & Martín-Ugedo, J. F. (2008). Edad y Tamaño Empresarial y Ciclo de Vida Financiero. *Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas S.A., WP-EC 2008-12*, 1-29.
- Saunila, M. (2019). Innovation Capability in SMEs: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Innovation & Knowledge*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002>
- School for Social Entrepreneurs. (2015). *What is a social entrepreneur?*
- Schumpeter, J. A. (1983). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Taylor & Francis.
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social Entrepreneurship: Creating New Business Models to Serve the Poor. *Business Horizons*, 48(3), 241-246. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.006>
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594. doi:<https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower Transformation as the Linchpin of Transformational Leadership Theory: A Systematic Review and Future Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1). doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>
- Sinthupundaja, J., Kohda, Y., & Chiadamrong, N. (2019). Examining Capabilities of Social Entrepreneurship for Share Value Creation. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-23. doi:<https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1543726>
- SmartPLS. (24 de Mayo de 2021). *SmartPLS*. Obtenido de Bootstrapping: <https://www.smartpls.com/documentation/algorithms-and-techniques/bootstrapping>

- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536. doi:<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Solano, L. I. (2016). El Impacto de la Orientación al Mercado y la Adopción de Tecnología de Información en el E-Marketing y la Innovación en las PyMes del Estado de Aguascalientes. (Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Aguascalientes). Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes.
- Son, H., Lee, J., & Chung, Y. (2018). Value Creation Mechanism of Social Enterprises in Manufacturing Industry: Empirical Evidence from Korea. *Sustainability*, 10(1), Artículo 46. doi:<https://doi.org/10.3390/su10010046>
- Sosik, J. J. (December de 1997). Effects of Transformational Leadership and Anonymity on Idea Generation in Computer-Mediated Groups. *Group & Organization Management*, 22(4), 460-487. doi:<https://doi.org/10.1177/1059601197224004>
- Stephan, U., & Pathak, S. (September de 2016). Beyond Cultural Values? Cultural Leadership Ideals and Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 505-523. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.07.003>
- Strukan, E., Nikolić, M., & Sefić, S. (2017). Impact of Transformational Leadership on Business Performance. *Technical Gazette*, 24(2), 435-444. doi:<https://doi.org/10.17559/TV-20150624082830>
- Tello, J., Machado, R., Silva, A. M., & Wendland, J. (2018). Innovation Studies in Latin America: A Bibliometric Analysis. *Journal of Technology Management & Innovation*, 13(4), 24-36. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242018000400024>
- The Institute of Leadership & Management. (2019). *Research Archive*. ILM. Obtenido de <https://www.institutelm.com/what-we-do/research/research-archive.html>
- Thompson, J. L. (2002). The World of the Social Entrepreneurship. *The International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 412-431. doi:<https://doi.org/10.1108/09513550210435746>
- Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social Entrepreneurship - A New Looks at the People and the Potential. *Management Decision*, 38(5), 328-338. doi:<https://doi.org/10.1108/00251740010340517>
- Troncoso, N. G. (2014). *Aporte de la Empresa Privada en la Construcción del Valor Social y Propuesta de Modelo de Medición de Impacto*. [Tesis de licenciatura, Universidad

- Técnica Federico Santa María]. Obtenido de <http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/01/Tesis-Naom%C3%AD-Gabriela-Troncoso-Campos2.pdf>
- Tyseen, A. K., Wald, A., & Heidenreich, S. (2013). Leadership in the Context of Temporary Organizations: A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projeets. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(10), 1-18. doi:10.1177/1548051813502086
- Universidad Nacional de Manizales. (09 de Enero de 2021). *Análisis Multivariante*. Obtenido de http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/guia_multivariante/guia_multivariante.htm
- Urbano, D., & Toledano, N. (2008). *Invitación al Emprendimiento: Una Aproximación a la Creación de Empresas*. UOC.
- Uriel, E., & Aldás, J. (2005). *Análisis multivariante aplicado*. Thomson-Paraninfo.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x>
- Van Hemmen, S., Alvarez, C., Peris-Ortiz, M., & Urbano, D. (2015). Leadership Styles and Innovative Entrepreneurship: An International Study. *Cybernetics and Systems: An International Journal*, 46(3-4), 271-286. doi:<https://doi.org/10.1080/01969722.2015.1012896>
- Van Hemmen, S., Urbano, D., & Alvarez, C. (2013). Charismatic Leadership and Entrepreneurial Activity: An Empirical Analysis. *Innovar*, 23(50), 53-65. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512013000400005
- Van, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607. doi:<https://doi.org/10.2307/2631848>
- Wang, X., Lu, Y., Zhao, Y., Gong, S., & Li, B. (2013). Organisational Unlearning, Organisational Flexibility and Innovation Capability: An Empirical Study in China. *International Journal of Technology Management*, 61(2), 132-155. doi:<https://doi.org/10.1504/ijtm.2013.052178>
- Watts, L. L., Steele, L. M., & Den, D. N. (2019). Uncertainty Avoidance Moderates the

- Relationship Between Transformational Leadership and Innovation: A Meta-Analysis. *Journal of International Business Studies*. doi:<https://doi.org/10.1057/s41267-019-00242-8>
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model. *Journal of World Business*, 41(1), 21-35. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001>
- Wei-Skillern, J., Austin, J. E., Leonard, H., & Stevenson, H. (2007). *Entrepreneurship in the Social Sector*. Sage Publications.
- Wiltshire, K., Malhotra, A., & Axelsen, M. (2018). *Transformational Leadership and Not For Profits and Social Enterprises*. Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9781315468570>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management*, 18(2), 293-321. doi:<https://doi.org/10.2307/258761>
- Yang, C. -Y. (2008). The Relationships Among Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation, and Business Performance. *Managing Global Transitions International Research Journal*, 6(3), 257-276.
- Yang, H., & Yang, J. (2019). The Effects of Transformational Leadership, Competitive Intensity and Technological Innovation on Performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(3), 292-305. doi:<https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1498475>
- Yildiz, S., Baştürk, F., & Taştan Boz, İ. (2014). The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 785-793. doi:[10.1016/j.sbspro.2014.09.064](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.064)
- Zahra, S. A. (1996). Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735. doi:<https://doi.org/10.5465/257076>
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>
- Zapata, G. J., & Canet, M. T. (2008). Propuesta Metodológica para la Construcción de

Escalas de Medición a partir de una Aplicación Empírica. *Revista Electrónica*, 8(2), 1-26. doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44713044004>

Zuraik, A., & Kelly, L. (2018). The Role of CEO Transformational Leadership and Innovation Climate in Exploration and Exploitation. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 84-104. doi:<https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2017-0142>





**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

Anexos

Anexo 1: Instrumento de medición

EMPRESAS MANUFACTURERAS

Estimado empresario estamos realizando un estudio para analizar el Liderazgo Transformacional, Emprendimiento Social e Innovación en la Industria Manufacturera del Estado de Aguascalientes. Esperamos su cooperación contestando las siguientes preguntas. La información que usted nos proporcione será tratada de manera general y con **absoluta confidencialidad**. ¡GRACIAS!

BLOQUE I: DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL _____
 DIRECCIÓN: c/ _____ N° _____
 COLONIA _____ MUNICIPIO _____
 CIUDAD _____ C.P. _____
 ACTIVIDAD O GIRO: _____
 TIPO DE EMPRESA: _____ PERSONA FÍSICA _____ PERSONA MORAL _____

1.- Indique los valores de las siguientes variables, así como la tendencia para el año 2019

	2019	2020	Tendencia 2021		
			Aumento	Igual	Disminución
Ingresos por ventas (millones de pesos) (Aproximadamente)	Menos de \$1 <input type="checkbox"/> Entre \$1 y \$2 <input type="checkbox"/> Entre \$2 y \$3 <input type="checkbox"/> Entre \$3 y \$4 <input type="checkbox"/> Entre \$4 y \$5 <input type="checkbox"/> Entre \$5 y \$6 <input type="checkbox"/> Más de \$6 <input type="checkbox"/>	Menos de \$1 <input type="checkbox"/> Entre \$1 y \$2 <input type="checkbox"/> Entre \$2 y \$3 <input type="checkbox"/> Entre \$3 y \$4 <input type="checkbox"/> Entre \$4 y \$5 <input type="checkbox"/> Entre \$5 y \$6 <input type="checkbox"/> Más de \$6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Número Total de Empleados			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 2.- ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa? _____ años
- 3.- ¿El control mayoritario de su empresa es familiar? (Un grupo familiar tiene más del 50% del capital y el gerente es familiar):
 SI NO
- 4.- Los puestos de dirección, ¿están ocupados mayoritariamente por miembros de la familia?
 SI NO
- 5.- El género del Gerente General / Gerente de su empresa, es:
 Masculino Femenino
- 6.- ¿Cuál es la edad del gerente? _____ años
- 7.- Estado civil del Gerente General / Gerente de la empresa:
 Soltero Casado Separado Viudo
- 9.- ¿Cuenta su empresa con una Certificación Ambiental ISO 14,000 u otro tipo de Certificación?
 SI NO Otra certificación Cuál _____
- 10.- ¿Cuál es la antigüedad del Gerente General / Gerente en la empresa? _____ años
- 11.- ¿Cuál es el nivel de formación del Gerente General / Gerente de su empresa?:

Educación Básica	<input type="checkbox"/>	Bachillerato	<input type="checkbox"/>
Carrera Técnica o Comercial	<input type="checkbox"/>	Licenciatura o Ingeniería	<input type="checkbox"/>
Maestría	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>

BLOQUE II: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

12.- Indique la opción que describa de mejor manera su percepción a la siguiente afirmación referente a usted como jefe (gerente/dueño) o a su jefe.

		Nunca			Siempre	
IIA1	Me siento orgulloso/a de que se me relacione con el/ella.	1	2	3	4	5
IIA2	Ve más allá del interés propio por el bien del grupo.	1	2	3	4	5
IIA3	Actúa de modo que se gana mi respeto.	1	2	3	4	5
IIA4	Muestra una sensación de poder y confianza.	1	2	3	4	5
IIC1	Habla sobre sus valores y creencias más importantes.	1	2	3	4	5
IIC2	Especifica la importancia de tener un objetivo claro en lo que se hace.	1	2	3	4	5
IIC3	Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones que toma.	1	2	3	4	5
IIC4	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	1	2	3	4	5
MI1	Habla con optimismo sobre el futuro.	1	2	3	4	5
MI2	Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos.	1	2	3	4	5
MI3	Habla con entusiasmo sobre lo que debe lograrse.	1	2	3	4	5
MI4	Articula una visión convincente del futuro.	1	2	3	4	5
EI1	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos en la forma de trabajar, para ver si son los apropiados o se deben cambiar.	1	2	3	4	5
EI2	Busca diferentes perspectivas al resolver problemas.	1	2	3	4	5
EI3	Sugiere nuevas formas de ver cómo completar el trabajo.	1	2	3	4	5
EI4	Me permite ver los problemas desde distintos puntos de vista.	1	2	3	4	5
CI1	Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo.	1	2	3	4	5
CI2	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	1	2	3	4	5
CI3	Dedica tiempo a enseñarme y orientarme.	1	2	3	4	5
CI4	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes los demás.	1	2	3	4	5

BLOQUE III: EMPRENDIMIENTO SOCIAL

13. Pensando en los últimos tres años de operaciones de su organización, indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones:

		Nunca			Siempre	
IS1	La innovación social es importante para nuestra compañía.	1	2	3	4	5
IS2	Invertimos fuertemente en el desarrollo de nuevas ideas para incrementar el impacto social o para servir a nuestros beneficiarios.	1	2	3	4	5
IS3	Se nos ocurre nuevas ideas para solventar problemas muy frecuentemente.	1	2	3	4	5
TR1	Siempre nos involucramos en la gestión de riesgos asociadas con nuestros proyectos.	1	2	3	4	5
TR2	No emprendemos un proyecto sin considerar los costos beneficios asociados.	1	2	3	4	5
TR3	Tenemos un enfoque cauteloso para contraer compromisos de recursos.	1	2	3	4	5
PR1	Nos dedicamos a prever para evitar sorpresas.	1	2	3	4	5
PR2	Participamos en modelos financieros para evitar sorpresas.	1	2	3	4	5
PR3	Controlamos activamente las fuerzas externas para evitar sorpresas.	1	2	3	4	5
VS1	Hemos hecho un progreso significativo para mitigar un problema.	1	2	3	4	5
VS2	Mejoramos el bienestar o la mejora general para las partes interesadas.	1	2	3	4	5
VS3	Mejoramos la salud y seguridad de la comunidad.	1	2	3	4	5

VS4	Mejoramos el conocimiento y la protección de los reclamos y derechos de las personas en la comunidad atendida.	1	2	3	4	5
VE1	Tenemos una tasa de crecimiento de alta rentabilidad.	1	2	3	4	5
VE2	Tenemos un alto retorno de la inversión.	1	2	3	4	5
VE3	Tenemos un alto crecimiento de ventas.	1	2	3	4	5
VE4	Tenemos una buena reputación.	1	2	3	4	5

BLOQUE IV: ACTIVIDAD INNOVADORA

14.- Ha realizado algún cambio o mejora en sus productos, procesos o sistemas de gestión en los últimos dos años? En caso afirmativo, indique el grado de importancia a estos cambios para su empresa

			Total desacuerdo			Total acuerdo		
Productos / Servicios								
Cambios o mejoras en productos / servicios existentes.	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	
Comercialización nuevos productos / servicios.	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	
Procesos								
Cambios o mejoras en los procesos de producción / servicios.	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	
Adquisición de nuevos bienes de equipos.	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	
Sistema de Gestión								
Dirección y gestión.	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	
Compras y aprovisionamientos.	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	
Comercial / ventas.	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	

15.-Por favor indique el grado de importancia de la innovación en su empresa

		Total desacuerdo			Total acuerdo		
IP1	Se han introducido nuevos equipos para automatizar los procesos de la organización.	1	2	3	4	5	
IP2	Se utiliza programas informáticos y técnicos para el abastecimiento de insumos, la asignación de suministros en la empresa o en la distribución de productos finales.	1	2	3	4	5	
IP3	Se han incorporado nuevos métodos o mejorando métodos de creación y de prestación de servicios.	1	2	3	4	5	
IP4	Se introducen cambios significativos en los equipos y los programas informáticos utilizados en los procedimientos o técnicas empleadas para prestar los servicios.	1	2	3	4	5	
IP5	Se introducen sensibles mejoras o nuevas técnicas, equipos y programas informáticos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo, tales como compras, contabilidad, cálculo o mantenimiento.	1	2	3	4	5	
IPR1	Ha desarrollado productos o servicios que difieren significativamente, desde el punto de vista de sus características o el uso al cual se destinan, de los productos preexistentes en la empresa.	1	2	3	4	5	
IPR2	Ha desarrollado nuevas utilidades para productos cuyas especificaciones técnicas se han modificado ligeramente.	1	2	3	4	5	
IPR3	Han hecho mejoras significativas de productos existentes como introducir cambios en los materiales, componentes u otras características que hacen que estos productos tengan un mejor rendimiento.	1	2	3	4	5	
IPR4	Ha hecho modificaciones de diseño del producto que introducen un cambio significativo en las características funcionales o las utilidades previas de un producto.	1	2	3	4	5	

IM1	Se han desarrollado o adoptado nuevos métodos de comercialización para productos nuevos o existentes.	1	2	3	4	5
IM2	Se introducen cambios significativos de forma y aspecto en el diseño del producto que forman parte de un nuevo concepto de comercialización y que no modifican las características funcionales de utilización del producto.	1	2	3	4	5
IM3	Se hacen modificaciones a los envases tendientes a mejorar el aspecto del producto para hacerlo más atractivo.	1	2	3	4	5
IM4	Se introducen cambios significativos en la forma, el aspecto o el gusto de productos (como la introducción de nuevos sabores, colores, presentaciones, etc.), con el fin de captar nuevos segmentos de mercado.	1	2	3	4	5
IM5	Se introducen nuevos sistemas de distribución (franquicias, contratos de exclusividad, concesión de licencias sobre productos, ventas por catálogo, etc.).	1	2	3	4	5
IM6	Se utilizan nuevos conceptos y medios para promocionar los bienes o servicios de la organización.	1	2	3	4	5
IM7	Se hace el desarrollo y lanzamientos de nueva imagen de marca de productos existentes destinadas a colocar el producto en un nuevo mercado o con la finalidad de renovar su imagen.	1	2	3	4	5
IM8	Se Introducen nuevas estrategias para incentivar las ventas (tarjetas de cliente frecuente, etc.).	1	2	3	4	5
IM9	Se hace uso de nuevos métodos de fijación de precios con la finalidad de variar los precios con base en la demanda, o bien para ajustar los precios de acuerdo con los segmentos de mercado o de manera individual.	1	2	3	4	5
IG1	Se han introducido nuevos métodos para organizar y administrar el trabajo de la organización.	1	2	3	4	5
IG2	Se han introducido nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y la distribución del conocimiento en la organización.	1	2	3	4	5
IG3	Se han introducido nuevas prácticas de formación hay capacitación del personal de la organización.	1	2	3	4	5
IG4	Se han introducido nuevos sistemas para la operación de las operaciones de producción o suministro (sistemas de administración de la cadena de valor, reestructuración de actividades, sistemas de calidad, etc.).	1	2	3	4	5
IG5	Se han introducido nuevos métodos de organización del personal a través de los cuáles se les brindan mayor autonomía en las decisiones y se les motiva a comunicar sus ideas.	1	2	3	4	5
IG6	Busca desarrollar nuevas formas de relación con otras empresas o instituciones públicas.	1	2	3	4	5
IG7	Busca establecer nuevas formas de colaboración con organismos de investigación (universidades, organismos públicos de ciencia y tecnología empresas de consultoría especializada, dependencias de gobierno, etc.) o clientes.	1	2	3	4	5
IG8	Busca establecer nuevas formas de colaboración con proveedores y mejorar las relaciones existentes.	1	2	3	4	5
IG9	Busca incorporar actividades de contratación de actividades sustanciales de la empresa (producción, compras, distribución, contratación, servicios auxiliares, innovación).	1	2	3	4	5

!!!!!!! GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!!!!!!!!!!