

Año 28  
No. Especial 9, 2023  
ENERO-JUNIO



Año 28  
No. Especial 9, 2023  
Enero-Junio

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)



# Liderazgo emprendedor y compromiso con el proceso creativo para la innovación

Flores-Pérez, Jorge J.\*  
Gutiérrez Nuñez, Cecilia A.\*\*

## Resumen

El propósito general de esta investigación fue analizar el impacto de las características del liderazgo emprendedor sobre el compromiso con el proceso creativo para la innovación en los empleados de las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Con un diseño de sección transversal los datos se obtuvieron de 300 empleados de pequeñas y medianas empresas (Pymes) de los sectores de manufactura y agropecuario, de las ciudades de Lima, Arequipa y la Provincia Constitucional del Callao de Perú. Los resultados revelaron que el liderazgo emprendedor produce un impacto positivo y significativo sobre el compromiso con el proceso creativo para la innovación en los empleados de las empresas. Las conclusiones denotaron que el conocimiento de las características de los líderes emprendedores en los gerentes de las organizaciones impulsa el compromiso con el proceso creativo para la innovación en los empleados en su desempeño.

**Palabras clave:** Liderazgo emprendedor; compromiso, proceso creativo; innovación, pymes.

---

**Recibido:** 20.01.23

**Aceptado:** 08.05.23

\* Docente Investigador Contador de la Universidad Católica Santa María de Arequipa (Arequipa-Perú). Email: [flores.jorge@puccp.pe](mailto:flores.jorge@puccp.pe), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1140-8074>.

\*\* Profesor tiempo completo de la Universidad Tecnológica del Perú, en la Facultad de Administración y Negocios. Estudiante de Maestría de Contabilidad y Finanzas de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú. (Arequipa-Perú). Email: [alexitagutiérrez26@gmail.com](mailto:alexitagutiérrez26@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4833-4061>

# Entrepreneurial leadership and creative process engagement

## Abstract

The general purpose of this research was to analyze the impact of entrepreneurial leadership characteristics on the commitment to the creative process for innovation in employees of small and medium-sized enterprises (SMEs). Using a cross-sectional design, the data was obtained from 300 employees of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the manufacturing and agricultural sectors, from the cities of Lima, Arequipa, and the Constitutional Province of Callao in Peru. The results revealed that entrepreneurial leadership produces a positive and significant impact on the commitment to the creative process for innovation in company employees. The conclusions denoted that the knowledge of the characteristics of the entrepreneurial leaders in the managers of the organizations drives the commitment to the creative process for innovation in the employees in their performance.

**Keywords:** Entrepreneurial Leadership, engagement, creative process, innovation, SMEs

## 1. Introducción

El entorno empresarial dinámico y el rápido desarrollo tecnológico, así como el rol de liderazgo, ha impactado sobre la importancia de la creatividad de los empleados con respecto a obtener una ventaja competitiva y lograr la sostenibilidad organizacional (Mehmood et al, 2020). Académicos e investigadores han examinado el impacto de diferentes estilos de liderazgo en la creatividad de los empleados (Cheng & Yang, 2019; Zhang & Bartol, 2010a). Aunque se ha argumentado que el liderazgo transformacional afecta positivamente la creatividad de los empleados (Khalili, 2016; Tse et al, 2018), otros estudios han revelado que el líder transformacional no afecta la creatividad de los empleados ni la innovación organizacional (Khurosani,

2018). Esta situación ha despertado la necesidad en los académicos de la introducción del liderazgo emprendedor como una nueva teoría del liderazgo que ha surgido de la literatura sobre liderazgo y emprendimiento (Gupta, MacMillan & Surie, 2004; Leitch y Volery, 2017; Renko et al, 2015) como la clave para desarrollar la creatividad en las organizaciones (Mehmood et al, 2020).

El liderazgo emprendedor es un estilo de liderazgo único que se requiere para hacer frente a los desafíos y dificultades en las diferentes etapas del desarrollo organizacional (Gupta et al, 2004). Los líderes ayudan a sus empleados a mostrar niveles más altos de creatividad mediante el establecimiento de un ambiente de trabajo de apoyo para la participación de actividades innovadoras y la generación

de un clima organizacional que sirve como principio rector para los procesos de gestión de nuevas ideas (Scott y Bruce, 1994; Amabile et al, 1996). Los empleados creativos pueden contribuir fundamentalmente a la innovación, la eficacia y la supervivencia de la organización (Amabile et al, 1996). Un líder emprendedor, a diferencia de otros tipos de líderes, enfatiza específicamente el reconocimiento y la utilización de nuevas oportunidades como objetivos organizacionales importantes (Cai et al, 2019).

Algunos autores explican que los líderes emprendedores son audaces, creativos, visionarios y motivadores y construyen la confianza de sus empleados (Renko et al, 2015). Otros autores sugieren que un gerente que fomenta la creatividad emprendedora en los empleados mejora la significación del trabajo, permite la participación en la toma de decisiones, expresa confianza en el alto rendimiento y proporciona autonomía frente a las limitaciones (Zhang & Bartol, 2010a). En este sentido, el objetivo de esta investigación es analizar el impacto de las características del liderazgo emprendedor sobre el compromiso con el proceso creativo para la innovación en los empleados.

## 2. Liderazgo emprendedor

La personalidad del líder emprendedor comienza a identificarse, en un estudio realizado con directores de las empresas independientes más exitosas del Reino Unido, como líderes que reflejan un comportamiento de alto riesgo, apertura, necesidad de logro y poca deliberación (Nicholson, 1998). No obstante, algunos autores construyeron la definición de liderazgo emprendedor, tomando como

punto de partida la literatura sobre emprendimiento y liderazgo. En este sentido, el emprendimiento debe ser definido con referencia a la creación de una nueva empresa y a partir de las acciones realizadas por un individuo que ejerciendo el liderazgo intenta influir en los demás aprovechando las oportunidades (Vecchio, 2003).

Posteriormente, Gupta et al, (2004) plantearon la necesidad de un tipo de líder en empresas comerciales en varias partes del mundo, conceptualizando el líder emprendedor como el que crea escenarios visionarios que se utilizan para reunir y movilizar un grupo de personas que se comprometen por la visión con el descubrimiento y la explotación de la creación de valor estratégico. Académicos e investigadores han argumentado que el liderazgo emprendedor podría definirse como el proceso de influir en las organizaciones a través del liderazgo y la participación directa en la creación de valor para las partes interesadas al reunir una innovación y un paquete de recursos únicos para responder a una oportunidad reconocida (Darling et al, 2007).

Del mismo modo, sobre la definición de liderazgo emprendedor basada en la visión (Gupta et al, 2004), surge otra conceptualización fundamentada en objetivos organizacionales, que concibe este estilo de liderazgo como el proceso que implica influir y dirigir el desempeño de los miembros del grupo hacia el logro de las metas organizacionales que indican el reconocimiento y la explotación de oportunidades emprendedoras (Renko et al, 2015).

Algunos autores han comparado el estilo de liderazgo con otros estilos de liderazgo. El liderazgo emprendedor supera al liderazgo transformacional

en la predicción de la creatividad de los empleados y del equipo (Cai et al, 2019). Mientras que autores distinguen el liderazgo emprendedor como un estilo de liderazgo único (Fontana y Musa, 2017), otros autores explican que el liderazgo emprendedor tiene mucho en común con el liderazgo transformacional, en el sentido de que el líder adopta un desempeño superior apelando a las necesidades de los seguidores, sin embargo, la capacidad del líder emprendedor para evocar tal desempeño se basa en el contexto de la necesidad de la empresa de adaptarse a las contingencias ambientales emergentes (Gupta et al, 2004).

No obstante, existen puntos en común en los estilos de liderazgo emprendedor que han surgido con el tiempo en las corrientes de la literatura sobre liderazgo y emprendimiento, por ello, el liderazgo emprendedor se caracteriza típicamente como un estilo de liderazgo auténtico, carismático y transformador (Leitch y Volery, 2017).

Musa y Fontana (2014) identificaron cuatro dimensiones del liderazgo emprendedor: (1) la dimensión estratégica se ocupa de la capacidad de determinar el sistema o modelo de la organización de manera integral teniendo en cuenta sus recursos, personas y estrategia, (2) la dimensión comunicativa se trata de la capacidad de persuadir a los miembros de la organización, gestionar conflictos y fomentar la gestión del conocimiento mediante la comprensión de las emociones en las interacciones sociales, (3) la dimensión motivacional aborda la capacidad de motivar a las personas en la organización, comprender las necesidades y generar confianza para influir en los demás; y (4) la dimensión personal y organizacional aborda

factores relacionados con la creatividad, la estabilidad, la asignación adecuada de recursos y la disciplina.

Sobre la base de estas dimensiones, Fontana y Musa (2017) describen entre las capacidades en el liderazgo emprendedor, en primer lugar, la capacidad de influir en otros hacia un objetivo. En segundo lugar, la capacidad de motivar a las personas para que reconozcan continuamente las oportunidades y actúen sobre ellas. En tercer lugar, la capacidad de orquestar los recursos de manera eficaz.

Renko et al, (2015) explican que el liderazgo emprendedor es un estilo distintivo de liderazgo que puede estar presente en una organización de cualquier tamaño, tipo o edad. Estos autores desarrollaron una investigación con un doble propósito, el primero, construir un marco conceptual centrado en acciones, procesos y atributos típicos del estilo de liderazgo emprendedor; y el segundo propósito, desarrollar y validar una herramienta empírica para la medición del liderazgo emprendedor.

Para alcanzar estos objetivos Renko et al, (2015) construyeron un marco teórico conceptual fundamentado en las características del estilo de liderazgo emprendedor basado en las acciones, los procesos y los atributos: (1) con ideas de mejora radical para los productos o servicios que ofrece en su empresa, (2) con ideas de nuevos productos o servicios, (3) capaz de asumir riesgos, (4) busca soluciones creativas a los problemas (5) demuestra pasión por su trabajo, (6) tiene una visión del futuro de la empresa, (7) desafía los empleados y los impulsa hacia la innovación; y (8) fomenta en los empleados formas actuales de hacer negocios.

Los participantes del estudio fueron estudiantes y empleados de tres

universidades de Estados Unidos. Los autores demostraron con evidencias empíricas que las percepciones de los empleados sobre las características de liderazgo emprendedor de sus líderes fueron consistentes con el concepto de liderazgo emprendedor. Algunas investigaciones se han apoyado sobre este enfoque teórico (Cai et al, 2019; Iqbal et al, 2020; Li et al, 2020; Mehmood et al, 2020; Newman et al, 2017). Sobre la base de este enfoque teórico, será evaluado el comportamiento del constructo liderazgo emprendedor y a continuación se describe la fundamentación teórica del compromiso con el proceso creativo para la innovación.

### **3. Compromiso con el proceso creativo para la innovación**

La creatividad se refiere a la producción de ideas novedosas y útiles por un individuo o por un grupo de individuos que trabajan juntos (Amabile, 1988; Shalley, Gilson y Blum, 2000; Zhou y Shalley, 2003). Amabile (1983) declaró que las habilidades cognitivas, las características de la personalidad y los factores sociales son elementos importantes en las etapas de un proceso creativo. Reiter-Palmon e Illies (2004) indicaron que para que la creatividad ocurra en las organizaciones, los gerentes deben apoyarla y promoverla, ya que son las personas que están más informadas sobre qué resultados laborales de los empleados deben ser creativos y tienen una influencia considerable sobre el contexto dentro del cual puede ocurrir la creatividad (Shalley & Gilson, 2004).

Zhang y Bartol (2010b) indicaron que las investigaciones sobre la creatividad se han centrado en el desempeño en el proceso creativo, que

se refiere a los resultados creativos, es decir, a las ideas novedosas y útiles sobre productos, servicios, métodos o procedimientos que finalmente se producen. Cheng y Yang (2019) destacaron que una de estas áreas prometedoras de esos procesos de creatividad es el compromiso con el proceso creativo, que se identifica como el proceso cognitivo en el que los empleados se involucran o participan para la producción de resultados creativos (Amabile, 1983; Shalley y Gilson, 2004). Zhang y Bartol (2010b) distinguieron que, en contraste con el desempeño creativo, el compromiso con el proceso creativo para la innovación se refiere a la participación de los empleados en métodos o procesos relevantes para la creatividad.

Algunos autores afirman que el compromiso con el proceso creativo para la innovación de los empleados podría verse como interacciones complejas y causas recíprocas de factores a nivel individual, de unidad y organizacional, que podrían facilitar o inhibir su iniciativa en contextos organizacionales (Mahmood et al, 2019). Otros autores indican que, en el compromiso con el proceso creativo, los empleados se involucran, exponen y se expresan cognitivamente, emocionalmente, físicamente y conductualmente en su lugar de trabajo (Yi et al, 2019).

Zhang y Bartol (2010a) desarrollaron un enfoque teórico explicando que el compromiso con el proceso creativo para la innovación se produce cuando un individuo se esfuerza por identificar un problema de la manera más completa posible, obtiene la mayor cantidad de información que pueda y genera numerosas ideas y alternativas con el propósito de encontrar mayores probabilidades en la producción de soluciones novedosas y útiles.

Este marco teórico conceptual sobre el compromiso con el proceso creativo se fundamenta en tres etapas (Zhang y Bartol, 2010a) o componentes secuenciales que podrían ocurrir simultáneamente o superponerse (Cheng y Yang, 2019). La primera etapa es la identificación de problemas, es la etapa en la que el empleado dedica tiempo para identificar y comprender la naturaleza del problema desde múltiples perspectivas (Zhang y Bartol, 2010a) y para reconocer los procedimientos relevantes y las restricciones (Cheng y Yang, 2019; Reiter-Palmon e Illies, 2004).

La segunda etapa es la búsqueda y codificación de información en la cual, el empleado consulta, busca y guarda información a través de múltiples fuentes sobre su área de especialización futura (Zhang y Bartol, 2010a). En esta etapa, el desarrollo de un nuevo concepto mediante la codificación de información diversa tanto de fuentes externas como de memorias aumentaría la cantidad y calidad de las soluciones a los problemas de creatividad, lo que promueve el rendimiento de nuevos productos (Illies y Reiter-Palmon, 2004). Finalmente, la tercera etapa es la generación de ideas y alternativas, en la que el empleado considera las fuentes de información para construir un número significativo de alternativas que puedan resolver un problema a partir de la generación de nuevas ideas (Zhang y Bartol, 2010a).

La creación de este enfoque teórico del compromiso del proceso creativo para la innovación ha permitido la evolución y la amplitud de los hallazgos empíricos dentro de la literatura científica (Mahmood et al, 2019; Cheng & Yang, 2019; Chen et al, 2020). Cabe notar que, sobre la base de este enfoque teórico será evaluado el compromiso en

el proceso creativo para la innovación, a continuación, se describe la fundamentación teórica y empírica sobre la relación de las variables del estudio.

#### **4. Liderazgo Emprendedor y Compromiso en el Proceso Creativo para la Innovación**

Los estudios de Mainemelis et al, (2015) y Mumford et al, (2002) sugieren que a través de su estilo de liderazgo, los gerentes pueden alentar o inhibir la creatividad de los empleados y del equipo. Académicos e investigadores explican que el liderazgo emprendedor moviliza a los compañeros de trabajo para que tengan confianza en su potencial creativo (Frese y Gielnik 2014; Zhao et al, 2005) y muestren un desempeño creativo (Chen 2007). Investigaciones empíricas revelaron que el liderazgo emprendedor se relaciona positivamente con la creatividad de los empleados y del equipo (Cai et al, 2019), promueve en los empleados la sensación de asumir riesgos y aprovechar las oportunidades para la creación de valor (Gupta et al. 2004), la creación de nuevas opciones, situaciones, propuestas y beneficios mediante el desarrollo creativo de prácticas innovadoras en beneficio de la empresa (Renko et al, 2015); y tiene una influencia positiva en la creatividad de los empleados (Mehmood et al, 2019; Mehmood et al, 2020). Por lo tanto, con base en los estudios antes mencionados, se propone la siguiente hipótesis.

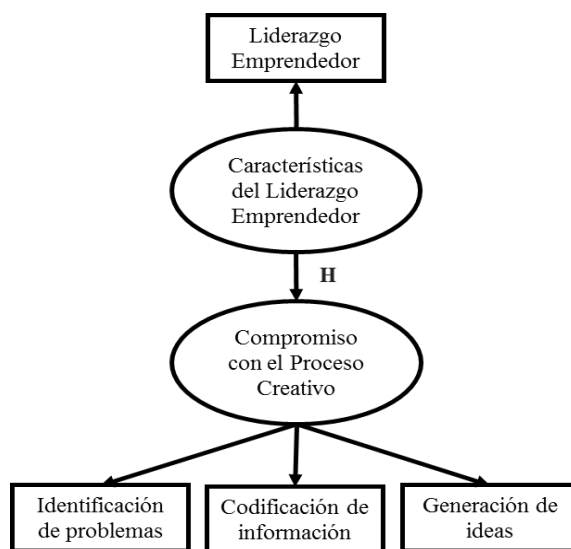
H: El liderazgo emprendedor tiene un efecto positivo sobre el compromiso en el proceso creativo para la innovación de los empleados.

Cabe notar que las hipótesis de investigación en los modelos de ecuaciones estructurales deben ser

establecidas en un modelo conceptual descrito en el Diagrama 1, que refleja las

rutas causales entre constructos latentes y las variables predictoras de cada uno.

**Diagrama 1**  
**Modelo Conceptual de la Investigación**



Fuente: Elaboración propia (2023)

## 5. Consideraciones metodológicas de la investigación

Para comprobar la hipótesis del estudio se adoptó un paradigma epistemológico cuantitativo para la construcción de nuevos conocimientos fundamentado en el enfoque post-positivista, que permite la comprobación de las hipótesis derivadas de las teorías con el método hipotético deductivo (Creswell & Creswell, 2018).

En lo que a la población se refiere, es importante acotar que a partir de la elaboración de un listado con los datos correspondientes a las cantidades de

Pymes en todo el territorio de Perú y con el apoyo que ofrecen los organismos públicos sobre las empresas, el Ministerio de Producción, el Directorio Central de Empresas y Establecimientos (DCEE), el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT); la población estimada para el estudio fue de 150 pequeñas y medianas empresas (Pymes) de los sectores de manufactura y agropecuario de las ciudades de Lima, Arequipa y la Provincia Constitucional del Callao de Perú. Se incluyeron trabajadores de mandos medios y altos (Tabla 1).



**Tabla 1**  
**Población de Pymes y Empleados en Perú**

Tamaño de las Empresas	N° de Empresas	N° de Empleados
Pequeñas	82.057	1.613.968
Medianas	2.937	330.465
Total	<b>84.994</b>	<b>1.944.433</b>

**Fuente:** Datos obtenido de la publicación del Ministerio de la Producción de Perú (2022)

Las unidades de análisis fueron los empleados de las Pymes que a través de sus percepciones respondieron sobre las características de los líderes emprendedores denotadas en el comportamiento, los propietarios, supervisores o gerentes de las organizaciones y sobre su compromiso con las etapas del proceso creativo para la innovación dentro la empresa.

En el modelado de ecuaciones estructurales el tamaño típico de la muestra debe ser 200 casos aproximadamente, pero esa cifra puede ser pequeña, por lo tanto, el estudio estimó conveniente una muestra aleatoria simple de 300 observaciones (Kline, 2016) determinadas con la aplicación del *Software IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* y el AMOS (*Analysis of Moment Structures*).

Para la medición de la variable liderazgo emprendedor, se utilizó la escala de Renko et al. (2015) o el *Entrepreneurial Leadership-ENTRELEAD Scale*. Para la medición

de la variable, compromiso con el proceso creativo para la innovación, y utilizó la escala de desarrollada por Zhang y Bartol (2010a) basada en los estudios de Amabile (1983), y Reiter-Palmon e Illies (2004). Las categorías de respuesta de las escalas fueron de tipo Likert: 1 («Completamente Falso»), 2 («Falso»), 3 («Ni falso, ni verdadero»), 4 («Verdadero»); y 5 («Completamente Verdadero»). Asimismo, se consideró pertinente incluir las variables de control Socio Biográfico: sexo, edad, estado civil, nivel educativo, nacionalidad y tiempo en la empresa.

## 6. Liderazgo emprendedor y compromiso con el proceso creativo: análisis empírico

Los resultados obtenidos para el análisis empírico permiten evidenciar las variables de control socio biográfico que describen las características de los participantes de la investigación en la Tabla 2.

**Tabla 2**  
**Variables de control Socio Biográfico**

Característica	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Femenino	98	33%
	Masculino	202	67%
Total		300	100%

**Cont... Tabla 2**

Edad	De 18 a 30 años	118	39%
	De 31 a 45 años	117	39%
	Más de 50 años	65	22%
Total		300	100%
Estado Civil	Soltero	130	43%
	Casado	144	47%
	Viudo	7	3%
	Divorciado	22	7%
Total		300	100%
Educación	Primaria	70	23%
	Secundaria	145	49%
	Superior	85	28%
Total		300	100%
Nacionalidad	Peruana	193	64%
	Extranjera	107	36%
Total		300	100%
Tiempo en la empresa	Menos de 1 año	59	20%
	Entre 1 y 3 años	114	38%
	Entre 3 y 6 años	80	26%
	Entre 6 y 10 años	33	11%
	Más de 10 años	14	5%
Total		300	100%

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis exploratorio de los datos, se aplicó el método estadístico basado en la distancia de Mahalanobis ( $D^2$ ) para establecer el diagnóstico de los valores atípicos multivariantes evidenciando la ausencia de valores atípicos que pudieran sesgar los resultados

(Byrne, 2016). De igual manera, para la evaluación de la normalidad multivariante los resultados obtenidos en la escala de liderazgo emprendedor demostraron los rangos de asimetría entre  $-0,186$  y  $1,06$ , los rangos de kurtosis entre  $-1,461$  y  $0,591$  y el coeficiente de Mardia de  $4,823$ ;

y en la escala de compromiso laboral del empleado con el proceso creativo para la innovación resultados los rangos de asimetría entre -1,416 y 0,21, los rangos de kurtosis entre -1,306 y 2,37 y el coeficiente de Mardia de 0,635.

Estos resultados indicaron la

normalidad multivariada de los datos. La Tabla 3 muestra las medias, desviación estándar de cada variable y el resultado del análisis correlacional. Las correlaciones entre las dimensiones están por debajo de 0,9, demostrando la ausencia de multicolinealidad.

**Tabla 3**  
**Estadísticas descriptivas y correlación entre los constructos**

	M	DE	1	2	3	4
1. Liderazgo Emprendedor (LE)	23,322	6,325	1			
2. Identificación de problemas (CPC1)	9,37	3,233	,709**	1		
3. Codificación de información (CPC2)	10,46	2,090	,469**	,527**	1	
4. Generación de ideas (CPC3)	16,28	2,853	,634**	,455**	,426**	1

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

LE: Liderazgo Emprendedor, CPC1, 2 y 3: Dimensiones del Compromiso con el Proceso Creativo.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de Cronbach para fiabilidad de las escalas de medición demostraron una buena consistencia interna. Se aplicó el procedimiento para el análisis factorial confirmatorio sugerido para la validez y fiabilidad de las escalas (Anderson y Gerbing, 1988) con una mejor estimación (Byrne, 2016) en cada elemento involucrado la construcción

latente del modelo de medición (Ahmad, et al, 2016).

La Tabla 4 muestra los índices de ajuste del modelo de medida de las escalas de liderazgo emprendedor y compromiso con el proceso creativo de la innovación, evidenciando un ajuste satisfactorio de cada uno al compararlo con los niveles de aceptación.

**Tabla 4**  
**Índices de Ajuste del Modelo de Medida**

Modelo de Medida	$\chi^2/df$	P	CFI	GFI	RMSEA	SRMR
1. LE	85,65(33)	P < 0,00	0,941	0,964	0,062	0,072
2. CPC	160,76(74)	P < 0,00	0,942	0,909	0,063	0,066

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados demostraron evidencias de validez convergente, es decir, la mayoría de las cargas factoriales están por encima de 0,50 y fueron estadísticamente significativas para cada ítem en su respectivo constructo (Hair et al, 2019). La fiabilidad de las escalas de los modelos de medida se debe evaluar mediante el índice de fiabilidad compuesta y la varianza media extraída (AVE) a partir del análisis factorial confirmatorio (Raykov, 2011).

La Tabla 4 muestra los resultados de la fiabilidad y la validez de las escalas de medición aplicadas en el estudio. Los coeficientes Alfa de Cronbach se muestran entre 0,679 y 0,827, considerados como un nivel aceptable y adecuado de fiabilidad (Bagozzi y Yi, 1988; De Vellis, 2017; Green et al, 1977; Taber, 2018; Ursachi et al, 2015) y proporcionando así un apoyo

adicional para la fiabilidad aceptable de los constructos. Los valores de fiabilidad compuesta de los constructos fueron entre 0,751 y 0,878 y los valores de la varianza media extraída fueron entre 0,503 y 0,586 considerados como valores adecuados para la fiabilidad de las escalas de medida (Fornell & Larcker, 1981).

Del mismo modo, se evaluó la validez discriminante comparando la raíz cuadrada de cada AVE en la diagonal con los coeficientes de correlación (fuera de la diagonal) para cada constructo en las filas y columnas relevantes (Fornell & Larcker, 1981). La Tabla 5 muestra que la raíz cuadrada del AVE de Liderazgo Emprendedor 0,766 es mayor que su correlación con Identificación de problemas 0,709 y con el resto de las correlaciones.

**Tabla 5**  
**Fiabilidad y Validez de los instrumentos**

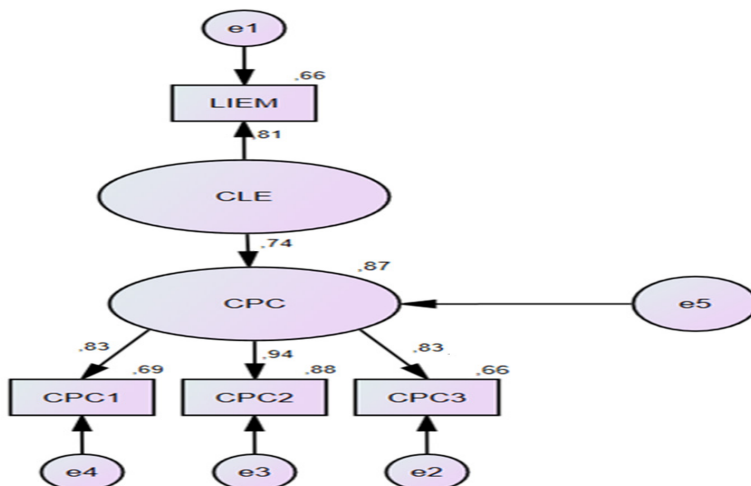
	Cronbach	Fiabilidad Compuesta	AVE	1	2	3	4
1. Liderazgo Emprendedor (LE)	0,800	0,878	0,586	<b>0,766</b>			
2. Identificación de problemas (CPC1)	0,743	0,749	0,515	,709 <sup>**</sup>	<b>0,718</b>		
3. Codificación de información (CPC2)	0,833	0,779	0,503	,469 <sup>**</sup>	,527 <sup>**</sup>	<b>0,709</b>	
4. Generación de ideas (CPC3)	0,828	0,751	0,524	,634 <sup>**</sup>	,455 <sup>**</sup>	,426 <sup>**</sup>	<b>0,724</b>

Fuente: Elaboración propia.

Llevando a cabo el procedimiento de adición de los ítems con el propósito de obtener un único indicador para cada dimensión de los constructos, se realizó la evaluación del modelo estructural presentado en el Diagrama

2. Al examinar las cargas factoriales estandarizadas estimadas para las relaciones estructurales del modelo teórico, permiten distinguir valores estadísticamente significativos y en la dirección esperada.

**Diagrama 2**  
**Ruta del modelo estructural**



Nota: Creado con IBM SPSS AMOS. Esquema de ruta del modelo.

Fuente: elaborado por los autores a partir de los resultados del estudio (2023).

En la evaluación del modelo estructural, tomando en cuenta que la proporción de la varianza ( $R^2$ ) debe tener un valor mínimo de 0,10 para cada constructo dependiente (Falk & Miller, 1992), cabe notar que la evaluación del modelo ilustra la variabilidad explicada en el compromiso con el proceso creativo es del 87%. En este sentido, el

liderazgo emprendedor tiene un efecto positivo sobre el compromiso en el proceso creativo para la innovación de los empleados, por lo que se sustenta la hipótesis del estudio. Del mismo modo, los índices de ajuste que se observan en la Tabla 6, evidencian un ajuste satisfactorio en el modelo estructural.

**Tabla 6**  
**Índices de Ajuste del Modelo Estructural**

Modelo Estructural	$\chi^2/gf$	P	CFI	GFI	RMSEA	SRMR
CLE + CPC	169,88(20)	P < 0,00	0,937	0,948	0,068	0,076

Fuente: Elaboración propia.

Además, como se aprecia en misma tabla, todas las estimaciones estandarizadas de los parámetros mostraron valores en sus coeficientes aceptables y estadísticamente significativos a  $p < 0.01$ , por su parte, la varianza explicada sobre el compromiso con el proceso creativo se considera importante. Estos hallazgos demuestran la aceptación de la hipótesis general de la investigación en la evaluación del modelo estructural. Los resultados respaldan investigadores que han sugerido que el estilo de liderazgo fomenta la creatividad (Mainemelis et al, 2015; Mumford et al, 2002) y son consistentes con los estudios anteriores (Cai et al, 2019; Mehmood et al, 2020).

Los hallazgos brindan apoyo a investigadores que declaran que el estilo de liderazgo emprendedor tiene la capacidad de motivar a las personas para que reconozcan continuamente las oportunidades y actúen sobre ellas, sean creativas y ágiles (Fontana y Musa, 2017). Los líderes emprendedores desarrollan el potencial creativo de los empleados al exigir una participación intensa y un cambio de roles para enfrentar cambios dinámicos y motivar a los empleados a través de sus habilidades de comunicación (Gupta et al, 2004). Los líderes emprendedores son creativos por naturaleza en el sentido de que desarrollan visiones para su negocio que se centran principalmente en el reconocimiento y la explotación de oportunidades (Renko et al, 2015).

## 7. Conclusiones

Al analizar el impacto de las características del liderazgo emprendedor sobre el compromiso con el proceso creativo para la innovación en los empleados de las pequeñas y

medianas empresas (Pymes) de Perú, los hallazgos demostraron, en primer lugar, que los propietarios, gerentes o supervisores de las Pymes buscan mejoras radicales en sus productos o servicios, asumen riesgos, proponen soluciones creativas ante los problemas, demuestran pasión por su trabajo, tienen una visión de futuro con su empresa e impulsan la innovación en los empleados.

Estos hallazgos permiten inferir que el liderazgo emprendedor es un predictor del compromiso del proceso creativo y la creatividad de los empleados facilita significativamente a las organizaciones el camino hacia la innovación y el éxito. Por lo tanto, el éxito organizacional y empresarial se basa principalmente en líderes que tienen fuertes indicaciones para influir en los seguidores para que piensen y actúen de manera creativa e innovadora.

En segundo lugar, que los empleados de estas empresas dedican tiempo para identificar y comprender la naturaleza de al problema desde múltiples perspectivas, buscan y codifican información de múltiples fuentes en sus áreas de especialización para uso futuro; y generan nuevas ideas como alternativas para la solución de problemas con innovación. La motivación percibida por los empleados les produce un impulso para volverse y ser creativos y comprometerse creativamente con la identificación y explotación de oportunidades para nuevos negocios mediante la creación de nuevos productos, servicios y procesos.

En tercer lugar, que la presencia de las características del liderazgo emprendedor en los gerentes de las Pymes, produce un efecto positivo sobre el compromiso en el proceso creativo para la innovación de los empleados. Se infiere que la influencia del liderazgo

emprendedor en el comportamiento innovador del empleado en su puesto de trabajo fomenta la creatividad de la fuerza laboral de la organización.

## Referencias bibliográficas

- Ahmad, S, Zulkurnain, N, & Khairushalimi, F. (2016). Assessing the Validity and Reliability of a Measurement Model in Structural Equation Modeling (SEM). *Journal of Advances in Mathematics and Computer Science*, 15(3), 1-8. <https://doi.org/10.9734/BJMCS/2016/25183>
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T.M. (1988). A Model of creativity and innovation in organizations. In B.M. Staw, & L.L. Cummings, (Eds.). *Research in organizational behavior* (pp. 123–167). JAI Press
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., y Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184. <http://dx.doi.org/10.2307/256995>
- Anderson, J.C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended twostep approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Bagozzi, R. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94. <https://doi.org/10.1007/bf02723327>
- Byrne, B. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS. Basic Concepts, Applications and Programming*, 3rd edition. Routledge.
- Cai, W., Lysova, E.I., Khapova, S.N. & Bossink, B.A. (2019). Does entrepreneurial leadership foster creativity among employees and teams? The mediating role of creative efficacy beliefs. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 203-217. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9536-y>
- Chen, L., Wadei, K. A., Bai, S. & Liu, J. (2020). Participative leadership and employee creativity: a sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 741–759. <https://doi.org/10.1108/lodj-07-2019-0319>
- Cheng, C. & Yang, M. (2019). Creative process engagement and new product performance: The role of new product development speed and leadership encouragement of creativity. *Journal of Business Research*, 99, 215–225. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.067>
- Creswell, J. & Creswell, J. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, (5th ed.) Sage.
- Darling, J, Keefe, M. & Ross, J. (2007). Entrepreneurial leadership strategies and values: Keys to operational excellence. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 20(1), 41-54. <https://doi.org/10.1080/08276331.2007.10593385>
- DeVellis, R. (2017). *Scale development: theory and applications*. Fourth edition. Sage.
- Falk, R. F., & Miller, N.B. (1992). *A primer for soft modeling*: Ohio: University of Akron Press
- Fontana, A. & Musa, S. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and

- its measurement validation. *International Journal of Innovation Science*, 9(1), 2-19. <https://doi.org/10.1108/ijis-05-2016-0004>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Frese, M. & Gielnik, M. M. (2014). The psychology of entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 413-438. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091326>
- Green, S., Lissitz, R., Mulaik, S. (1977). Limitations of coefficient alpha as an index of test unidimensionality. *Educational and Psychological Measurement*, 37(4), 827-838. <https://doi.org/10.1177/001316447703700403>
- 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. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00040-5)
- Hair, J., Babin, B., Anderson, R., & Black, W. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage.
- Illies, J. J., & Reiter-Palmon, R. (2004). The effects of type and level of personal involvement on information search and problem solving. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 1709-1729. [https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(07\)00009-4](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(07)00009-4)
- Iqbal, A., Nazir, T. & Ahmad, M.S. (2020). Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior: an examination through multiple theoretical lenses. *European Journal of Innovation Management*, 1-18. <https://doi.org/10.1108/ejim-06-2020-0212>
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277-2293. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0196>
- Khurosani, A. (2018). Transformational leadership, employee creativity and organizational innovation, the intervening role of organizational learning culture. *Advanced Science Letters*, 29(4), 2557-2560. <https://doi.org/10.1166/asl.2018.11004>
- Kline, R. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. (4th ed.). Guilford Press.
- Leitch, C.M. & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156. <https://doi.org/10.1177/0266242616681397>
- Li, C., Makhdoom, H. & Asim, S. (2020). Impact of entrepreneurial leadership on innovative work behavior: Examining mediation and moderation mechanisms. *Psychology research and behavior management*, 13, 105-118. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S236876>
- Mehmood, M., Jian, Z., Akram, U. & Tariq, A. (2020). Entrepreneurial leadership: the key to develop creativity in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 1-20. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0008>
- Mahmood, M., Uddin, M. A., & Fan, L. (2019). The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement. *Management Decision*, 57(3), 741-764. <https://doi.org/10.1108/md-07-2017-0707>



- Mainemelis, C., Kark, R. & Epitropaki, O. (2015). Creative Leadership: A Multi-Context Conceptualization. *Academy of Management Annals*, 9(1), 393–482. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1024502>
- Musa, S. & Fontana, A. (2014). *Measuring entrepreneurial leadership in innovation management [Conceptual framework]*. The ISPIM Asia-Pacific Innovation Forum 2014. ISPIM.
- Newman, A., Neesham, C., Manville, G. & Tse, H.H.M. (2017). Examining the influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in social enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 29(20), 1-22. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1359792>
- Nicholson, N. (1998). Personality and entrepreneurial leadership: A study of the heads of the UK's most successful independent companies. *European Management Journal*, 16(5), 529–539. [https://doi.org/10.1016/s0263-2373\(98\)00030-9](https://doi.org/10.1016/s0263-2373(98)00030-9)
- Raykov, T. (2011). *Introduction to psychometric theory*. Routledge.
- Reiter-Palmon, R. & Illies, J.J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *Leadership Quarterly*, 15(1), 55–77. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.005>
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A.L. & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <http://www.jstor.org/stable/256701>
- Shalley, C.E. & Gilson, L.L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- Shalley, C.E., Gilson, L.L. & Blum, T.C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intent to turnover. *Academy of Management Journal*, 43, 215–224. <https://doi.org/10.2307/1556378>
- Taber, K. (2018). The use of Cronbach's Alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(1), 1-24. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Tse, H. H., To, M. L., & Chiu, W. C. (2018). When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative personality. *Human Resource Management*, 57(1), 145-157. <https://doi.org/10.1002/hrm.21855>
- Ursachi, G., Horodnic, I. A. & Zait, A. (2015). How reliable are measurement scales? External factors with indirect influence on reliability estimators. *Procedia Economics and Finance*, 20, 679 – 686. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00123-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00123-9)
- Vecchio, R. P. (2003). Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads. *Human Resource Management Review*, 13(2), 303–327. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(03\)00019-6](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(03)00019-6)
- Yi, L., Uddin, M. A., Das, A. K., Mahmood, M. & Sohel, S.M. (2019).