

GERENTES y EMPREENDEDORAS:

EL EFECTO DE LA ORIENTACIÓN EMPREENDEDORA EN EL RENDIMIENTO DE LA PYME GUANAJUATENSE DEL SECTOR CUERO-CALZADO POR MEDIO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES (SEM-PLS).

MANAGERS AND ENTREPRENEURS:

THE EFFECT OF ENTREPRENEURIAL GUIDANCE ON THE PERFORMANCE OF THE GUANAJUATENSE SME OF THE LEATHER-SHOE SECTOR BY MEANS OF STRUCTURAL EQUATIONS (SEM-PLS).

Fecha de recepción: 04 de julio de 2019 / Fecha de aceptación: 20 de agosto de 2019

Resumen

**Dr. Francisco Javier
Álvarez Torres**

Universidad de Guanajuato
Campus Guanajuato/División de
Ciencias Naturales y Exactas
Sede Noria Alta, Departamento
de Ingeniería Química
**Coordinador Académico
Maestría en Gestión e
Innovación Tecnológica**

E-mail: fjalvarez@ugto.mx
Skype: alvatorres
Tel. 473-7320006 ext. 1409
Móvil: 473-124-2723

El objetivo de este artículo es analizar el efecto de la Orientación Emprendedora (OE) como estrategia gerencial en el rendimiento de la empresa, diferenciando entre gerentes varones y gerentes mujeres. Para llevar a cabo el estudio fue recopilada información de 170 empresas del sector cuero-calzado del estado de Guanajuato, principalmente en el municipio de León. El modelo diseñado fue contrastado a través de un sistema de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) mediante el software SmartPLS®. Los resultados generales señalan que si bien existe un efecto positivo con rendimiento, existe una diferencia en la conformación de la OE, dependiendo del género del gerente. En el caso de las gerentes mujeres existe una baja orientación hacia la competitividad agresiva y una mayor orientación hacia la autonomía y proactividad que sus contrapartes. Este estudio servirá a los gerentes, a investigadores y a funcionarios gubernamentales para orientar los esfuerzos para fortalecer una gerencia femenina en la región y de igual forma a los académicos a generar nuevos acercamientos teóricos al constructo de OE desde una perspectiva de género.

Palabras clave: Orientación Emprendedora, Mujeres, Gerencia, Empresa PYME, Guanajuato.

Abstract

The main goal of this article is to analyze the effect of Entrepreneurial Orientation (EO) as a management strategy on the enterprise performance, differentiating between male and female managers. To carry out the study, information was gathered from 170 companies in the leather-footwear sector of the state of Guanajuato, mainly in the city of León. The designed model was contrasted through a system of structural equations by partial least squares (PLS-SEM) using SmartPLS® software. The general results indicate that although there is a positive effect with performance, there is a difference in the conformation of the EO, depending on the gender of the manager. In the case of women managers, there is a low orientation towards aggressive competitiveness and a greater orientation towards autonomy and proactivity than their counterparts. This study will serve managers, researchers and government officials to guide efforts to strengthen a female management in the region and in the same way academics to generate new theoretical approaches to the construction of EO from a gender perspective.

Keywords: Entrepreneurial Orientation, Women, Management, SME Company, Guanajuato.

Introducción

El desarrollo de la agenda económica de cualquier región o país en los albores de la segunda década del siglo XXI se convierte en un tema estratégico no solo en el orden económico, sino social y político, es por ello que entender los fenómenos que afectan al rendimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se convierte en un punto focal para el desarrollo, especialmente por su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) y al empleo (M. P. Ferreira, Reis, & Miranda, 2015; INEGI, 2014; OCDE, 2015a, 2015b).

En una época de cambios globales acelerados, el futuro económico se construye, no es inmóvil y por tanto es dinámico. Esto lo han entendido países como Rusia, China, India y Brasil en donde han organizado diversas estrategias para el desarrollo de nuevas tecnologías y transferencia de aplicaciones para la nueva economía y los procesos de gestión gerencial (Alexander & Evgeniy, 2012; Mintzberg, 2009; OECD, 2018; Shapiro, 2009). Esta nueva configuración genera un especial interés en aquellos tipos de gestión orientados hacia la innovación y el emprendimiento, ya que se descubre como una posible ruta en un mundo hiperconectado por la tecnología, la inclusión de la mujer en posiciones directivas y en donde el aprovechamiento de recursos se vuelve fundamental para la supervivencia de las empresas.

Este escenario global nos da un panorama acerca de los retos que las empresas y aquellos países que buscan impulsar una agenda económica orientada a la competitividad deben estar detectando en el corto y mediano plazo. Es bajo este marco que esta investigación nace y que tiene por objetivo determinar la influencia de los factores de una estrategia gerencial emprendedora en el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas. En la primera parte del documento se plantea analizar la conformación teórica del concepto de Orientación Emprendedora (OE), que se define como una pieza clave de la estrategia gerencial hacia el emprendimiento en las PYMES del estado de Guanajuato (Arshad, Rasli, Arshad, & Zain, 2014; M. P. Ferreira et al., 2015; Hortovanyi, 2010), en ese sentido se hace una descripción específica por cada una de las dimensiones (Covin & Wales, 2012;

Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983) (véase Figura 1).

En la segunda parte se establece el modelo teórico y la hipótesis a comprobar en esta investigación que constituye una aportación empírica a la perspectiva de género en la ejecución de prácticas gerenciales desde un enfoque de la OE y su relación con rendimiento. Es decir, ¿existe una moderación en la manifestación del concepto de la OE dependiendo si el gerente es mujer u hombre en el sector analizado? En la tercera sección, se aborda como se lleva a cabo el análisis para responder esta pregunta de investigación que corresponde a la metodología, para lo cual se llevo a cabo a través del método estadístico de Ecuaciones Estructurales por mínimo cuadrados parciales, lo anterior por las características de los datos, el poder estadístico de la técnica (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011) y del software SmartPLS® (Ringle, Da Silva, & Bido, 2014).

En la última parte se abordan las conclusiones derivadas de los hallazgos y se enumeran las aportaciones que sumarán a las futuras discusiones del concepto de OE desde una perspectiva de género en el rol de la gerencia. Cabe resaltar que las evidencias encontradas invitan a continuar con investigación transversal, ya que la conformación del constructo de OE posee un efecto diversificado dependiendo de las características temporales, de los sectores industriales y de la región analizada. Esta es una oportunidad para analizar y discutir la conformación de la OE en el ambiente económico en uno de los sectores económicos más importantes del estado de Guanajuato, como lo es cuero-calzado.

1. La Orientación Emprendedora.

La Orientación Emprendedora (OE) es un fenómeno estratégico y organizacional (Álvarez-Torres, 2018; Álvarez-Torres, López-Torres, & Álvarez-Rodríguez, 2018) que esta vinculado estrechamente con el rendimiento empresarial (Covin & Miller, 2014; García-Villaverde, Ruiz-Ortega, Parra-Requena, & Rodrigo-Alarcón, 2014; Lumpkin & Dess, 1996; Wach, 2015; Wiklund & Shepherd, 2003). Para que este fenómeno pueda tener un impacto positivo dentro de las organizaciones es recomendable que sea fortalecido por la alta gerencia y se transmita a todas sus áreas las características de la OE y lograr con ello un mejor resultado en la estrategia (Kelly & Zaman, 2014). En ese sentido y en la búsqueda de mejores estrategias que permitan el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, especialmente en América Latina (OCDE, 2015a), el estudio de la relación OE y rendimiento se ha convertido en un elemento importante en el estudio de las empresas emprendedoras, tanto fortaleciendo el espíritu empresarial como en la mejora en el rendimiento empresarial (Engelen, Gupta, Strenger, & Brettel, 2015; Fellnhöfer, Puumalainen, & Sjögrén, 2016; Pratono & Mahmood, 2015; Zhang & Zhang, 2012). En esencia, la OE se podría definir como (Álvarez-Torres, 2018, p. 50):

“La OE se describe como un fenómeno organizacional que refleja la capacidad y estilo del gerente general de la organización, impregnando en esta orientación una serie de elementos fundamentales como: a) una toma de decisiones con un riesgo meditado, b) una inversión en procesos de innovación, c) una orientación clara hacia actividades proactivas que provean de nuevas oportunidades d) una notablemente competencia agresiva en el mercado y e) una autonomía en las decisiones al momento de lanzar un producto o servicio”.

La multidimensionalidad del concepto sugiere que existen orientaciones que pueden afectar el comportamiento y la dinámica de la organización, y por ende a la manifestación del rendimiento en un tiempo determinado (Covin & Wales, 2012; Hughes & Morgan, 2007). Esto brinda la oportunidad a las organizaciones, especialmente a las Pequeñas y Medianas (PYMES) de reconfigurar sus capacidades internas y externas y hacer frente a los entornos que cambian rápidamente. La OE facilita un comportamiento organizacional dinámico y adaptativo (Yang, Lang, & Li, 2010).

Sin duda, el concepto de EO ha transitado por varios momentos en la teoría del management, sin embargo podría decirse que la esencia de la EO (George, 2011), empezó a plantearse con mayor claridad con la publicación de Miller (1983), quien en las discusiones empíricas detalló tres dimensiones que emanaban del concepto: Innovación, Toma de Riesgos y Proactividad. A partir de ello, el término se acuña el concepto teórico de Orientación Emprendedora. Empezando a ser ampliamente aceptado en la literatura, siendo constituido por tres dimensiones, hasta que los autores Lumpkin y Dess (1996) desarrollaron ciertos enfoques empíricos del concepto e incluyeron dos dimensiones a la definición original de Miller (1983) correspondiendo a: Autonomía y Competitividad Agresiva. A partir de ello, han existido diversos debates, especialmente en la medición del concepto (Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby, & Eshima, 2015; Covin & Wales, 2012; George, 2011). Sin embargo, para las cuestiones de este estudio, se utilizará el sistema de medición reflectivo de la OE por sus bondades en la interpretación cualitativa, como se ha podido determinar en otros estudios de investigación (Álvarez-Torres et al., 2018; Covin & Wales, 2012) (Véase Figura 1).

Posteriormente, se describirán a detalle las dimensiones del modelo, a efecto de que el lector tenga una mayor comprensión de los elementos a medir en el estudio cuantitativo planteado.

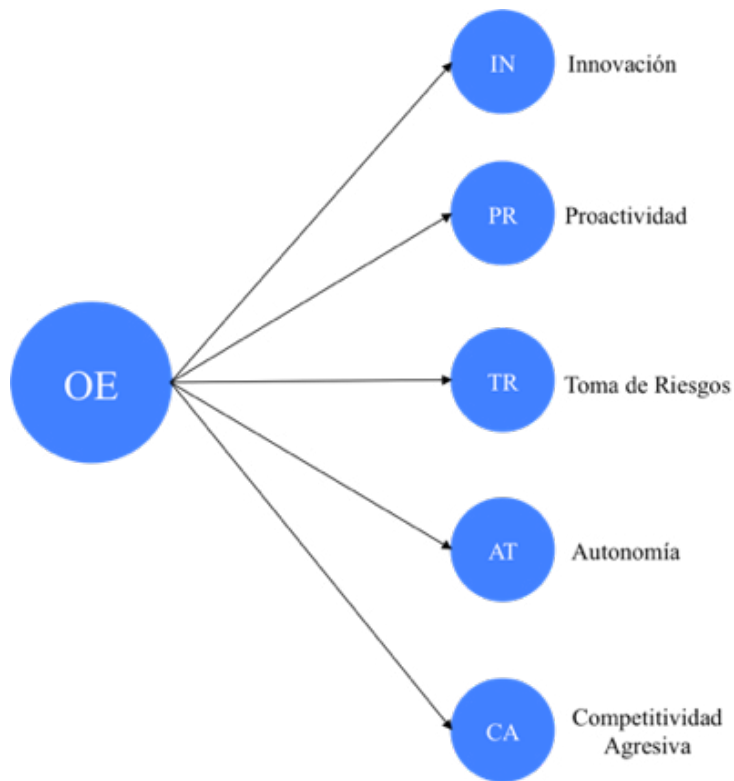


Figura 1. Modelo Teórico de OE con cinco dimensiones reflectivas (Álvarez-Torres, 2018).

1.1. Innovación.

La capacidad de innovación es uno de los componentes clave del espíritu emprendedor que genera al interior los valores que las organizaciones desean que se fortalezcan en el tiempo para realizar nuevos cambios o combinaciones a través de ideas creativas y combinaciones (Cho & Lee, 2018; Khalil & Olafsen, 2010; Peters, 1990). La innovación está identificada como un comportamiento emprendedor con una gran variedad de variantes empresariales que pueden tomar la forma de nuevos productos, procesos, mercados, materias primas e incluso distintas formas organizativas y trabajo tanto individuales como colaborativas o en redes (Álvarez-Torres et al., 2018; Ricciardi, 2014; Ripollés, Blesa, & Ripollés, 2006).

1.2. Proactividad.

La proactividad se refiere a la acción independiente de un individuo o equipo cuyo objetivo es dar a luz un concepto o visión de negocio y llevarlo a cabo hasta su cumplimiento (Andrade-Valbuena, Merigo-Lindahl, & Olavarrieta S., 2018; Joo & Bennett, 2018; Lumpkin & Dess, 1997). De igual manera, se asume como parte

de un proceso organizativo que está enfocado a la búsqueda de nuevas oportunidades, en donde, para poder llevar a cabo dicha identificación es necesario que los emprendedores están constantemente rastreando el entorno para poder llevarlas a cabo para capitalizarlas antes que otros productores (Ripollés et al., 2006).

1.3 Toma de Riesgos.

La toma de riesgos en la vida emprendedora es inevitable, no aplicarla en los comportamientos de innovación y proactividad limitaría los avances en terrenos de desarrollo de los ecosistemas de negocios. El riesgo está íntimamente relacionado con el emprendimiento y la creatividad ya que se relaciona con orientaciones hacia decisiones inciertas, en ocasiones en contextos inciertos lo que provoca posibilidades de atraer deuda e inversiones riesgosas (Fadda, 2018), sin embargo de igual forma estos riesgos meditados también pueden atraer esquemas de crecimiento y desarrollo para los emprendedores y sus organizaciones (Craig, Pohjola, Kraus, & Jensen, 2014; Meunier, 2014; Naldi & Nordqvist, 2007).

1.4 Autonomía.

La autonomía se refiere a la capacidad de las organizaciones para emprender y desarrollar nuevos productos o servicios de manera autónoma. Es la acción independiente emprendidas por líderes o equipos empresariales dirigidos para generar diversos resultados, entre ellos, ideas, productos y hasta una nueva empresa dentro de la organización y lograr con ello consolidar su desarrollo y crecimiento (Bolton & Lane, 2012). La autonomía aborda la predisposición a ciertas condiciones que son adecuadas para el desarrollo y la posterior implementación de ideas innovadoras (Fadda, 2018).

1.5. Competitividad agresiva.

La competitividad agresiva es la intensidad de esfuerzo de una organización para superar a sus rivales estando en constante contacto con el entorno en el que se desempeña para la identificación de las necesidades de los consumidores (Lumpkin & Dess, 1997) y así poder satisfacerlas para tener una mayor participación en el mercado en comparación con sus competidores y para ello deben de trabajar en ser innovadores, proactivos y tomar riesgos (Bolton, 2012).

Describir a las dimensiones de la OE permite determinar las características que son puestas en práctica por parte de las y los gerentes en las organizaciones. En ese sentido, en el siguiente apartado se plantea la forma en que la participación femenina en los puestos gerenciales y en la ejecución de una estrategia emprendedora ha empezado a dar nuevos matices empíricos a la teoría del management.

2. La participación de la mujer en el emprendimiento.

La aparición del espíritu emprendedor de las mujeres como un tema académico se remonta a menudo a la década de 1980. Desde entonces, el fenómeno del emprendimiento de las mujeres ha generado un interés considerable, tanto por parte de los actores políticos como de los investigadores académicos de todo el mundo (Achtenhagen & Tillmar, 2013). Esto es comprensible, ya que muchos países han ampliado el acceso de las mujeres a las empresas (OCDE, 2015a), un privilegio que se otorgó en gran medida a los

hombres en el pasado. A medida que se presentan historias de éxito de mujeres empresarias, mujeres que son amas de casa o empleadas se inspiran para iniciar sus propios negocios. De hecho, las mujeres están comenzando a establecer estándares de comportamiento que las distinguen en un intento por crear una identidad con sus propios comportamientos emprendedores (Wendy Ming Yen & Chong, 2014).

Es importante señalar que dichas características las deben considerar las empresarias para alcanzar el éxito en sus organizaciones, ya que la participación de las mujeres en la actividad empresarial representa una parte fundamental para el crecimiento económico y la generación de fuentes de empleo con múltiples beneficios para la economía regional, estatal y local en nuestro país (Global Entrepreneurship Research Association, 2017; OCDE, 2015a).

2.1. La gerencia femenina.

En diversos momentos de la historia mundial y nacional, la mujer ha tenido que luchar para ser tomada en cuenta en las decisiones de la sociedad y con ello valer sus derechos como parte fundamental del tejido social. Esto refiere no solo lo ocurrido en México; en donde, la mujer ha tenido que superar complicaciones estructurales y coyunturales para poder llegar a ocupar el papel que en la actualidad tiene. Si nos remontamos años atrás, podemos darnos cuenta de que solo se consideraba a la mujer apta para ser ama de casa, cuidar a los hijos y de su pareja, creando así una imagen "domesticada" y una especie de exclusividad de la labor de las mujeres hacia el hogar.

Derivado de lo anterior, la mujer contemporánea ha tenido la orientación hacia la democratización de la sociedad y ha ido retomando su lugar en la participación en la construcción de una sociedad más inclusiva y por ende un mercado de trabajo más flexible. En este ámbito todavía hay muchas diferencias en relación con los hombres en lo que se refiere al tratamiento y el salario, sin embargo las asimetrías parecieran empezar a recortarse (OCDE, 2015a), aunque aún el camino es largo (INEGI, 2017).

Si bien existen diferencias entre las características entre hombres y mujeres en el mundo laboral, al momento de ocupar puestos directivos o gerenciales (Brandt & Laiho, 2013) destacan que las mujeres tienen

una mayor tendencia a expresar sus emociones, se preocupan por el bienestar de todo el equipo de trabajo motivándolos y alentándolos e igualmente son democráticas y participativas (Kusterer, Lindholm, & Montgomery, 2013; Nagy, 2005; Sonfield & Lussier, 2012). Por otro lado, los hombres destacan por ser asertivos y agresivos buscando con ello desafíos, también son autocráticos y directivos (véase Tabla 1).

Tabla 1. Comparativa entre características entre mujeres y hombres en puestos directivos y gerenciales.

	Mujeres	Hombres
Puesto Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Expresan la emoción y la compasión. • Muestran cualidades como alentar, recompensar y capacitar a otros. • Ganan un salario menor. • Son democráticas y participativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son asertivos y agresivos en su forma y lenguaje. • Tienen cualidades relacionadas con la visión y el desafío. • Perciben un salario mayor. • Son autocráticos y directivos.
Puesto Directivo	<ul style="list-style-type: none"> • Limitación para acceder a créditos. • Menos probabilidades de crear un negocio. • Toma de decisiones grupal descentralizado. • Implementación de las redes sociales para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para obtener créditos • Mayores oportunidades de crear un negocio. • Toma de decisiones individual centralizada. • Practicas sistemáticas individuales para la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia con información de Brandt & Laiho, 2013, Kusterer, Lindholm, & Montgomery, 2013; Nagy, 2005; Sonfield & Lussier, 2012.

El consenso en diversos estudios es que el espíritu emprendedor todavía se considera un esfuerzo en gran parte masculino, situado en un espacio cultural dominado por normas y valores mayormente masculinos. Las representaciones populares involucran caracterizaciones predominantemente masculinas de los empresarios como "pioneros", "conquistadores" y "hombres de negocios" (Ezzedeen & Zikic, 2012). Es por ello, que las mujeres a menudo inician un negocio como una forma de ganar más control sobre su equilibrio en el trabajo y en su vida. Comenzar un negocio proporciona a algunas mujeres más flexibilidad e independencia en su vida laboral. Además, ha aumentado el interés en que las mujeres inicien negocios, especialmente cuando están criando a sus hijos. Estas mujeres han sido referidas como *mompreneurs* ya que no solo son madres sino

también empresarias. Las emprendedoras pueden generar ingresos para su familia mientras manejan su carrera profesional y la maternidad; el papel de las mujeres esta cambiando en el mercado laboral debido al uso de tecnología, su incorporación en trabajos en áreas directivas y la creación de nuevos puestos de trabajo con madres trabajadoras que tienen un empleo a tiempo parcial.

A pesar de las barreras con las que una mujer pueda vivir en el camino del emprendimiento o del mundo laboral para llegar a altos puestos, las mujeres emprendedoras para minimizar dichas problemáticas sociales llevan a cabo algunas estrategias innovadoras para poder permanecer o ingresar a un puesto gerencial y/o directivo (Hernández, 2014).

Al mismo tiempo, las mujeres empresarias son participativas, desarrollan un estilo femenino, otorgan

un gran valor a la comunicación interpersonal, se apoyan al momento de dirigir de acuerdo al concepto de cooperación, fomentan el trabajo en equipo, buscan mayor participación y delegan más, tienen una estrategia empresarial orientada a la organización y las relaciones laborales más que a las innovaciones tecnológicas, son creativas, visionarias, tolerantes, con capacidad de planificación, determinación, liderazgo, flexibilidad y seguridad (Parada Ruiz, 2013).

3. Hipótesis y Modelo Teórico.

Para describir el efecto que un gerente imprime en su estrategia emprendedora, primeramente, es necesario determinar si existe o no una relación entre su estrategia y el rendimiento de la empresa. En ese sentido, si bien el efecto positivo entre la OE y el rendimiento de la organización ha sido una amplia relación estudiada por diversos autores en diversos sectores industriales y manufactureros (Covin & Slevin, 1989; J. Ferreira & Garrido Azevedo, 2008; Keh, Nguyen, & Ng, 2007; Lumpkin & Dess, 1996; Schepers, Voordeckers, Steijvers, & Laveren, 2014; Soinen, Martikainen, Puumalainen, & Kyläheiko, 2012; Wiklund, 1999; Wiklund & Shepherd, 2003; Zahra & Covin, 1995), existe un área de oportunidad en la literatura cuando se utilizan variables categóricas en el análisis, entre ellas, el género del gerente o quien aplica la práctica gerencial (Mintzberg, 1973, 2009).

De acuerdo con la revisión de literatura relativa a la OE presentada en la sección inicial, se describen cinco dimensiones fundamentales a medir (Covin & Wales, 2012). Las cuales destacan como: La innovación (IN), la toma de riesgos (TR), la proactividad (PR), la autonomía (AT) y la competitividad agresiva (CA) (véase Figura 2). Para la aplicación del instrumento de medición se tradujeron los enunciados del inglés al español y se adaptaron las escalas a una versión Likert de 1 (No, estoy fuertemente en desacuerdo) a 7 (Sí, estoy fuertemente de acuerdo).

Para la medición de la OE se adaptó la escala de Lumpkin & Dess (1996) y Hughes & Morgan (Covin & Wales, 2012; Hughes & Morgan, 2007) y para la escala de Rendimiento se adaptó la escala de Quinn & Rohrbaugh (1983), esta adaptaciones para el uso del modelo de ecuaciones estructurales se ha utilizado previamente (Alvarez-Torres, Lopez-Torres, & Schiuma, 2019) y se explicarán más adelante.

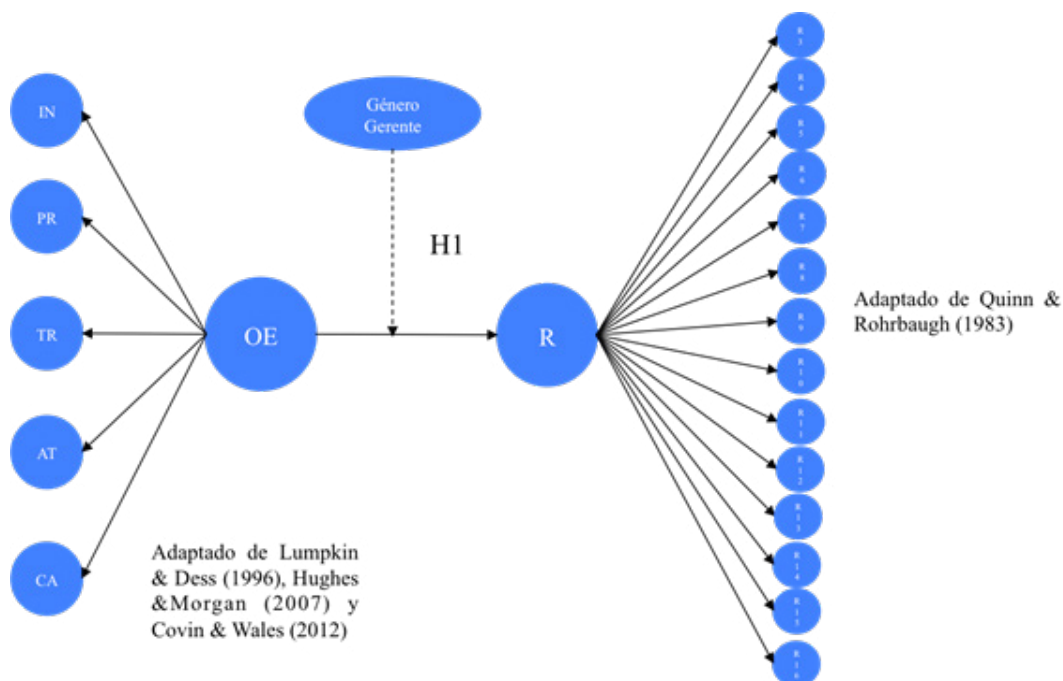


Figura 2. Figura 2. Modelo Teórico de OE-R con cinco dimensiones reflectivas y la medición unidimensional reflectiva de rendimiento (Álvarez-Torres, 2018), utilizando al género del gerente como variable moderadora de categoría.

Derivado de lo anteriormente expuesto se plantean la siguiente hipótesis de trabajo:

Hipótesis 1. La Orientación Emprendedora (OE) tiene un efecto positivo con el rendimiento de las PYMES y el género del gerente modera el efecto final entre las variables.

4. Metodología

El modelo por probar cuenta con la variable de OE desprendiéndose de ésta de manera reflectiva las dimensiones observables de Innovación (IN), Proactividad (PR), Toma de Riesgos (TR), Competitividad Agresiva (CA) y Autonomía (AT) a través de indicadores de medición y de igual manera la variable de rendimiento (véase Figura 3).

La recolección de datos se realizó durante los meses de marzo-mayo 2017 a través de un cuestionario aplicado a gerentes o encargados de la PYME en las ciudades con mayor densidad de PYMES de este sector, siendo León y San Francisco del Rincón (CONACYT, 2014; INEGI, 2014). Del trabajo de campo se obtuvieron 170 instrumentos válidos (véase tabla 2).

	Tamaño	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mediana	9	5.3	5.3	5.3
	Pequeña	161	94.7	94.7	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

Tabla 2. Frecuencia por tamaño de empresa en la recolección de datos del estudio. Fuente: Elaboración propia.

	Género del Gerente	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	134	21.20	21.20	21.20
	Femenino	36	78.80	78.80	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

Tabla 3. Frecuencia por género del gerente o quien ejecuta la práctica gerencial. Fuente: Elaboración propia.

Para comprobar la manifestación existente de las dimensiones de la OE se utilizó la modelación de un sistema de ecuaciones estructurales (SEM); este modelo estadístico pertenece a las herramientas de análisis multivariable de segunda generación que permite de forma simultánea medir las asociaciones (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

Por el objetivo exploratorio de la investigación, el tamaño de la muestra (170 observaciones) y la distribución de los datos (no es normal) se determinó que la técnica matemática más apropiada el uso de la técnica de PLS-SEM en este estudio (Sarstedt, Ringle,

Smith, Reams, & Hair, 2014), de igual forma por su aportación en el uso de las ciencias sociales, como una técnica en frontera en cuestiones de innovación y desarrollo científico (Hair et al., 2011; Ringle, Sarstedt, Mitchell, & Gudergan, 2018; Shmueli, Ray, Velasquez Estrada, & Chatla, 2016).

Para la recolección de los datos se entrevistaron a 36 gerentes de género femenino y 125 gerentes masculinos. De los cuales, 125 pertenían a empresas pequeñas y 9 a empresas grandes. En el caso de las gerentes mujeres, las 36 pertenían a empresas pequeñas (Véase Tabla 4).

Género del Gerente / Tamaño de la Empresa		Pequeña	Mediana
Válidos	Masculino	125	9
	Femenino	36	0
	Total	161	9

Tabla 4. Frecuencia por género del gerente o quien ejecuta la práctica gerencial y tamaño de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

La aplicación del algoritmo de PLS-SEM se llevó a cabo a través del software SmartPLS®, en donde se diseñó el modelo reflectivo de relaciones tipo I (Becker, Klein, & Wetzels, 2012) entre los constructos para las 170 observaciones (véase Figura 3).

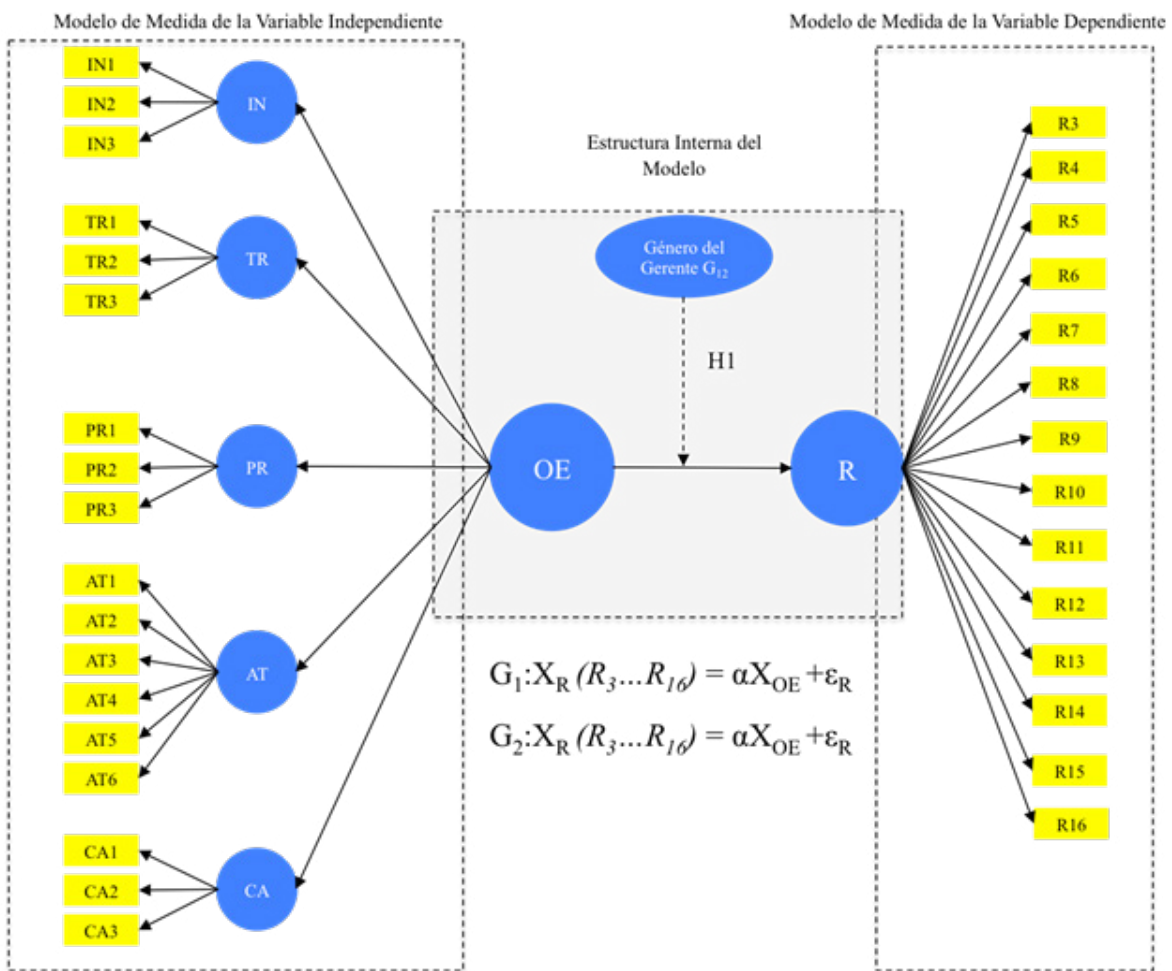


Figura 3. Modelo Teórico de OE-R con cinco dimensiones reflectivas y la medición unidimensional reflectiva de rendimiento (Álvarez-Torres, 2018) con la variable categórica de moderación de Género en Grupo 1 y Grupo 2. Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida por SmartPLS®

4.1. Evaluación del Modelo.

En el caso de los modelos reflectivos, la evaluación del modelo inicia con la carga obtenida por los indicadores; cargas mayores a 0.70 indican que el constructo explica al menos el 50% de la varianza del indicador; es por ello que se procedió a retirar los indicadores del constructo de OE que indicaban una baja carga; en el modelo general en la dimensión de Competitividad Agresiva (CA) los ítems que mostraron esta característica fueron CA2 y CA3, el indicador CA1

poseía una carga significativa, sin embargo, con un indicador no era posible llevar a cabo las pruebas de confiabilidad y validez para la dimensión (Hair et al., 2014), por lo que se decidió retirar del modelo final. Sin embargo, cuando el modelo era comparado entre los grupos de gerentes mujeres y hombres los resultados son de interés de investigación, ya que los resultados diferían, las mujeres gerentes señalan un resultado negativo a un tipo de competencia agresiva, mientras que los gerentes varones poseen una mayor orientación a esta dimensión (véase Figura 4 y Figura 5).

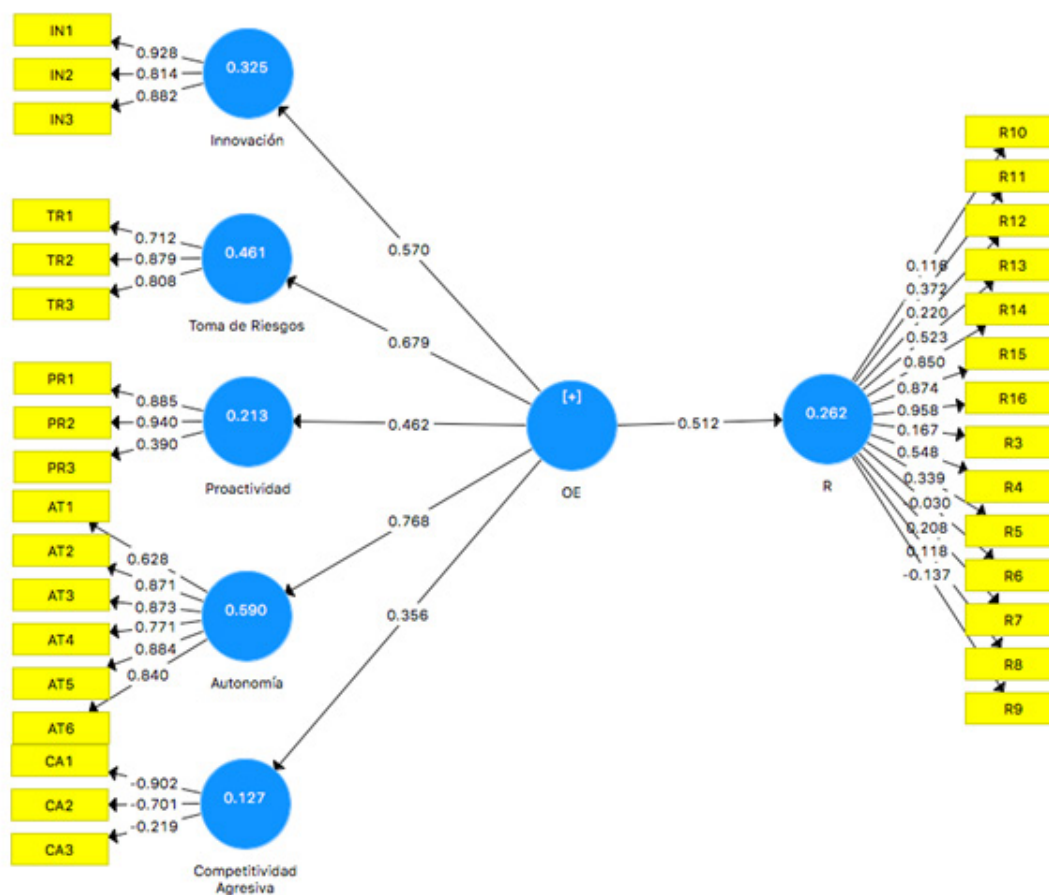


Figura 4. Modelo Teórico de OE-R con cinco dimensiones reflectivas y la medición unidimensional reflectiva de rendimiento (Álvarez-Torres, 2018) en el grupo de mujeres gerentes.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida por SmartPLS®.

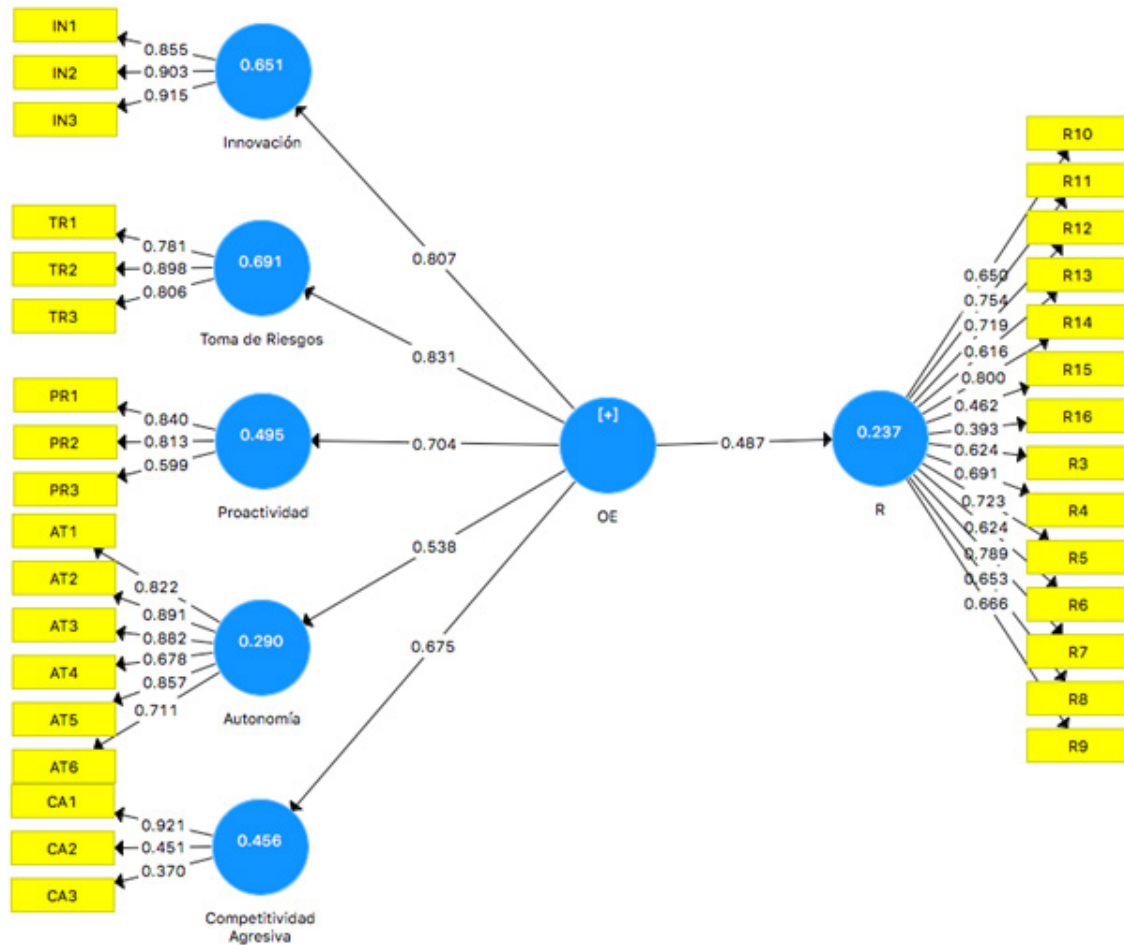


Figura 5. Modelo Teórico de OE-R con cinco dimensiones reflectivas y la medición unidimensional reflectiva de rendimiento (Álvarez-Torres, 2018) en el grupo de hombres gerentes.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida por SmartPLS®.

Este es un hallazgo sustancial, ya que en el modelo general las PYMES del sector manifestaron poca orientación hacia este tipo de competencia agresiva propiciando con ello poca carga en la dimensión y la desaparición de la misma. Si bien, los resultados con esta dimensión no cumplen con los criterios de validez, se desprende un área de investigación en analizar los efectos en el tipo de estilo gerencial de la mujer al incrementar la muestra de mujeres gerentes en estudios posteriores, ya que este grupo demostró no solo una menor orientación hacia esta dimensión sino contraria a la de su su contraparte masculina. En el caso de Proactividad (PR) se eliminó el ítem PR3, en este escenario dos ítems pueden permanecer formando una dimensión cuando su carga sea mayor a 0.70 (PR1 y PR2) (Sarstedt et al., 2014).

El próximo paso de la validación del modelo es analizar la confiabilidad de consistencia interna, para el uso de SEM-PLS se determina a través de confiabilidad compuesta, la cual determina que para estudios exploratorios los márgenes de 0.60 a 0.70 son aceptables, parámetros entre 0.70 y 0.95 son considerados satisfactorios y excelentes y aquellos mayores a 0.95 son problemáticos. Las dimensiones de OE obtuvieron puntajes mayores a 0.85 (véase tabla 5).

El siguiente paso es la evaluación de la validez convergente de los constructos reflexivos; la validez convergente mide la extensión en la cual un constructo converge con sus indicadores y explica la varianza de sus ítems. La validez convergente esta determinada por la Varianza Promedio Extraída (AVE)

por todos los ítems asociados con ese constructo. El valor de AVE es calculado por la media del cuadrado de las cargas de todos los indicadores asociados con ese constructo (Sarstedt et al., 2014). Un AVE aceptable corresponde a 0.50 o mayor, como este indica un promedio, el constructo explica al menos el 50% de la varianza de sus ítems. En ese sentido, los elementos de los constructos de OE poseen un AVE mayor a 0.50 manifestando con ello validez convergente (véase tabla 5).

Tabla 5. Ajustes de medida de modelo reflectivo de OE y Rendimiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida por SmartPLS®

Constructo / Dimensión		Indi-cador	Carga	Confiabilidad Compuesta	AVE
ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA	INNOVACIÓN	IN1	0.858	0.919	0.792
		IN2	0.900		
		IN3	0.912		
	TOMA DE RIESGOS	TR1	0.775	0.862	0.677
		TR2	0.890		
		TR3	0.800		
	PROACTIVIDAD	PR1	0.887	0.861	0.757
		PR2	0.853		
	AUTONOMÍA	AT1	0.787	0.920	0.659
		AT2	0.886		
		AT3	0.882		
		AT4	0.701		
		AT5	0.859		
		AT6	0.739		
RENDIMIENTO	R4	0.661	0.905	0.516	
	R5	0.665			
	R7	0.744			
	R9	0.681			
	R10	0.724			
	R11	0.780			
	R12	0.777			
	R13	0.659			
R14	0.763				

Posterior de la confiabilidad y la validez convergente de los constructos reflectivos es necesario determinar la validez discriminante de los constructos. La validez discriminante determina que tan distinto es un constructo de otros en el modelo. La forma más conservadora de hacerlo es a través del criterio de

Fornell-Larcker (Hair et al., 2014; Sarstedt et al., 2014) y se lleva a cabo comparando la raíz cuadrada de la AVE de cada constructo si es mayor a las correlaciones con los otros constructos puede decirse, como es el caso, que existe validez discriminante (véase tabla 6).

		OE				R
		IN	TR	PR	AT	
OE	IN	0.890				
	TR	0.558	0.823			
	PR	0.540	0.442	0.870		
	AT	0.138	0.325	0.325	0.812	
R		0.390	0.390	0.356	0.067	0.718

Tabla 6. Criterio de Fornell-Larcker para validez discriminante del modelo.
Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida por SmartPLS®

Posterior al análisis de confiabilidad y validez de los constructos se procede a la evaluación del modelo estructural. Para ello es necesario evaluar los siguientes criterios: a) coeficiente de determinación (R^2), b) redundancia de validación cruzada (Q^2) y c) los coeficientes path (Sarstedt et al., 2014).

El indicador R^2 es una medida relativa a la varianza explicada en cada uno de los constructos dependientes, por lo que se asume como una medida predictiva del modelo. Los rangos de interpretación son mayor a 0.67 posee valor sustancial, 0.66-0.33 posee un valor explicatorio moderado y 0.32-0.19

un valor débil (Chin, Marcolin, & Newted, 1996), sin embargo, es menester interpretar los resultados de R^2 en el contexto del estudio y de otros que han utilizado las variables.

Los resultados en el modelo general indican que las dimensiones de OE correspondientes a Toma de Riesgos (TR) e Innovación (IN) poseen valores que permiten una explicación moderada sobre el constructo. Esto sin duda, se constituye como un hallazgo para las PYMES del sector estudiado (véase tabla 7).

		R^2 General	R^2 Ajustada General	Q^2 General	R^2 Mujeres	R^2 Ajustada Mujeres	Q^2 Mujeres	R^2 Hombres	R^2 Ajustada Hombres	Q^2 Hombres
		OE	IN	0.6368	0.6347	0.4733	0.4666	0.4510	0.2951	0.6747
TR	0.6547		0.6527	0.4049	0.5120	0.4976	0.2857	0.6980	0.6958	0.4440
PR	0.4504		0.4471	0.3247	0.4683	0.4526	0.3757	0.4611	0.4570	0.3214
AT	0.3099		0.3058	0.1863	0.3100	0.2897	0.1709	0.3211	0.3159	0.1896
R		0.1823	0.1774	0.0817	0.0817	0.0385	-0.0179	0.2280	0.2222	0.1027

Tabla 7. R^2 , R^2 ajustada y Q^2 del modelo estructural general y los modelos 1 y 2 por la categoría de género de los gerentes de la muestra obtenida.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida por SmartPLS®.

Otra forma para evaluar la relevancia predictiva del modelo es la Q2 que se describe como una medida de predicción; como regla los valores mayores a 0 indican un valor predictivo aceptable (véase tabla 7). En este caso se utilizó el cálculo a través del método redundancia de validación cruzada (Hair et al., 2014; Sarstedt et al., 2014).

Posteriormente, la fuerza y significancia de los coeficientes path es evaluado por la relaciones establecidas en el modelo y la hipótesis construida a partir de ella. Para lo anterior se llevó a cabo el bootstrapping en el software SmartPLS® obteniendo cuatro relaciones entre las variables (véase tabla 8). A través de los resultados es necesario destacar que la OE es reflejada de manera positiva y significativa primeramente por la dimensión de Toma de Riesgos (TR) con 0.8091 y en segundo lugar por la dimensión de Innovación (IN) con 0.7980 en el modelo general.

Cuando se analizan los modelos separados por la categoría de género, tanto en el caso de los gerentes varones como en el de gerentes mujeres, las dimensiones de Innovación (IN) y Toma de Riesgos (TR) son las que mayormente reflejan el constructo. Sin embargo, a pesar de las diferencias entre ambos grupos en estas dimensiones (Innovación y Toma de Riesgos), que podría estar causado por un sesgo de comportamiento en ambientes competitivos para las gerentes mujeres (Gneezy, Niederle, & Rustichini, 2003), en el caso de las dimensiones de Autonomía (AT) y Proactividad (PR) ambos grupos se comportan de manera similar, manteniendo a las gerentes

mujeres mayormente orientadas a estas dimensiones que los gerentes varones (véase Tabla 9).

Este nos invita a reflexionar acerca de la construcción del propio concepto de OE, ya que como se ha analizado, el mundo directivo es mayormente construido por una base masculina, pudiendo determinar que un estilo emprendedor que actualmente se ha determinado en la literatura posee una descripción altamente masculina, dejando fuera aquellas características adoptadas por gerentes mujeres, sin embargo, como puede observarse en los resultados, cuando se analiza el estilo emprendedor desde una gerencia liderada por una mujer la manifestación de la OE se presenta de manera diferenciada, comprobándose con ello la segunda parte de la hipótesis planteada correspondiente a la moderación del efecto entre OE y rendimiento a partir del género del gerente.

Tanto este hallazgo nos invita a repensar la construcción teórica del concepto de OE, como de manera operativa nos permite reflexionar si no existe otra dimensión que se este obviando en el actual modelo teórico y en el cálculo matemático, que pudiese ser ejercida por la gerente mujer y que impregne un estilo emprendedor gerencial particular. Se abordará más de este hallazgo en las discusiones y líneas futuras de investigación derivadas del artículo.

Hipótesis		Coefficiente Path	Valor t
Hip 1. OE -> IN	Comprobada la manifestación positiva	0.7980 ***	10.4523
Hip 2. OE -> TR		0.8091 ***	24.3816
Hip 3. OE -> PR		0.6711 ***	12.3104
Hip 4. OE -> AT		0.5567 ***	10.4523
Hip 5. OE -> R		0.4270 ***	5.5817

*** $p < 0.001$.

Tabla 8. Hipótesis, coeficientes path, valor t y significancia del modelo estructural. Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida por SmartPLS®.

Hipótesis		Coefficiente Path	Valor t
Hip 1. OE -> IN	Comprobada la manifestación positiva	0.6831 ***	10.3986
Hip 2. OE -> TR		0.7155 ***	11.0993
Hip 3. OE -> PR		0.6843 ***	8.0245
Hip 4. OE -> AT		0.5568 ***	5.9343
Hip 5. OE -> R		0.2568 N.S	0.7183

*** $p < 0.001$. N.S: No Significativo.

Tabla 9. Hipótesis, coeficientes path, valor t y significancia del modelo de mujeres gerentes. Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida por SmartPLS®.

Hipótesis		Coefficiente Path	Valor t
Hip 1. OE -> IN	Comprobada la manifestación positiva	0.8214 ***	23.1408
Hip 2. OE -> TR		0.8355 ***	23.9177
Hip 3. OE -> PR		0.6791 ***	10.8008
Hip 4. OE -> AT		0.5566 ***	9.5687
Hip 5. OE -> R		0.4775 ***	5.7700

*** $p < 0.001$.

Tabla 10. Hipótesis, coeficientes path, valor t y significancia del modelo de hombres gerentes. Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida por SmartPLS®.

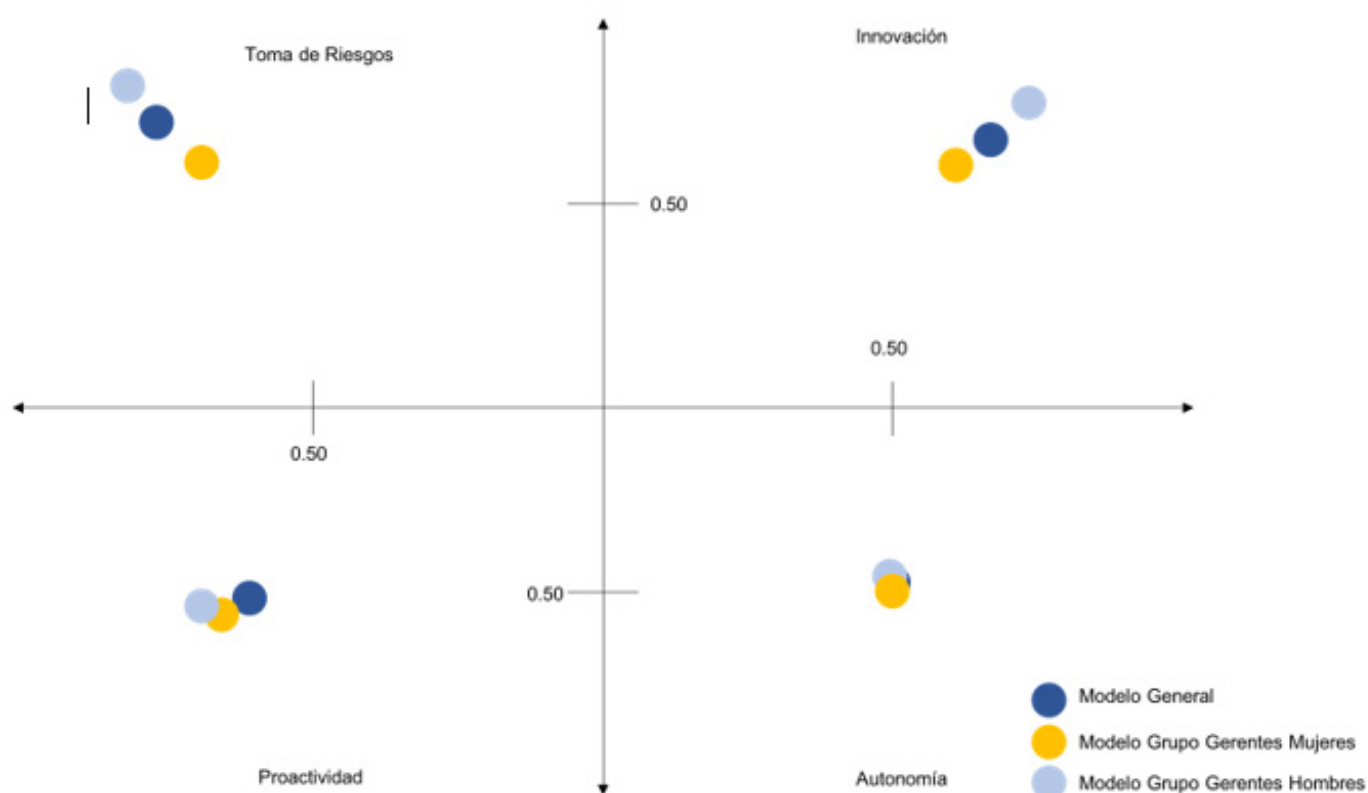


Figura 6. Comportamiento de los coeficientes de las dimensiones del modelo ajustado por grupo de gerentes hombres y mujeres.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida por SmartPLS®.

Hipótesis	Mujeres	Hombres	General
Hip 1. OE → IN	0.6831***	0.8214***	0.7980***
Hip 2. OE → TR	0.7155***	0.8355***	0.8091***
Hip 3. OE → PR	0.6843***	0.6791***	0.6711***
Hip 4. OE → AT	0.5568***	0.5566***	0.5567***
Hip 5. OE → R	0.2568 (n.s)	0.4775***	0.4270***

Tabla 11. Hipótesis, de los modelos probados. *** $p < 0.001$. N.S: No Significativo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida por SmartPLS®.

d. Conclusiones y discusión.

Sin duda, las PYMES en cualquier contexto significan una aportación estratégica para el desarrollo social y económico, en el caso del estado de Guanajuato el sector cuero-calzado y su ecosistema de negocios representa un de los baluartes históricos tanto del empleo como de la producción de la entidad no solo a nivel nacional sino internacional.

Es entonces un asunto de entera importancia para la agenda económica y social del estado y de la región entender la manera en la que estrategias emprendedoras impactan en el rendimiento de la empresa, más si éstas son dirigidas por mujeres que se han ido incorporando al sector en mando gerenciales, ya que la diversidad pudiera propiciar el desarrollo de nuevos productos y servicios para un sector que se encuentra en plena transformación.

Es por ello y con la intención de listar los hallazgos y las aportaciones tanto a la teoría del OE como del management desde una perspectiva de género en la práctica y ejecución gerencial se detectan los siguientes:

a) De la Competitividad Agresiva a la Cooperación. Tanto en el modelo general, como en el grupo de gerente varones la dimensión de Competitividad Agresiva (CA) presenta una baja carga en el constructo de OE. Sin embargo, en el grupo de gerentes mujeres se manifiesta los ítems presentan una carga negativa, es decir, no sólo no se manifiesta, si no un estilo de ese tipo no es utilizado por parte de las gerentes mujeres. Esto sin duda es un hallazgo, ya que abre la oportunidad de analizar la inclusión de una nueva dimensión de la OE desde la ejecución de la práctica gerencial de una mujer en ese puesto y en ese contexto industrial. Esto permite establecer un punto de partida para nuevas investigaciones en la práctica gerencial emprendedora desde una perspectiva de género.

b) Sin terreno parejo en la práctica gerencial. En la comparación de los resultados del modelo ajustado, la manifestación de las dimensiones de Innovación y Toma de Riesgos los gerentes varones obtienen un coeficiente mayor que sus contrapartes femeninas. Las dimensiones

de Proactividad y Autonomía obtienen un coeficiente muy similar. ¿Por qué ocurre este fenómeno? Sin duda, un elemento a investigar a detalle, una de las razones seguramente relacionada con la inequidad en el acceso a recursos financieros para ejecutar cierto tipo de proyectos de innovación o inversiones en portafolios financieros. Esto permite sumar a la discusión de la inclusión de temas de innovación y toma de riesgos en las competencias a desarrollar para las mujeres que laboren en puestos directivos o gerenciales ya que existe un área de oportunidad en el impacto de una estrategia emprendedora en el rendimiento de la empresa por parte de una mujer gerente, es decir, primeramente trabajar en una terreno parejo para evaluar resultados desde la práctica gerencial.

c) OE perspectiva de gerencia femenina. Los resultados de esta investigación permiten abrir la puerta para realizar intervenciones posteriores con mujeres gerentes de diversos sectores industriales a efecto de determinar si existe una dimensión emprendedora desde la práctica gerencial femenina que el modelo de OE de Lumpkin y Dess (1996) no incluyan por analizarse desde contextos directivos mayormente masculinos. Esto permitirá sumar a la teoría a partir de los hallazgos empíricos, permitiendo incluir una mirada desde la perspectiva de género en un concepto fundamental en la construcción de las organizaciones del siglo XXI.

Como se ha analizado en líneas anteriores, las mujeres en el mundo laboral, específicamente en puestos de la alta gerencia o directivos han tenido que enfrentarse a diversas situaciones que parecieran más limitantes que soportes para el desarrollo de la función gerencial. Elementos que contribuyen a una brecha de género que impacta en la forma en la que se concibe el trabajo gerencial: Con poca flexibilidad laboral y con una diferenciación en el pago entre hombres y mujeres, aún desempeñando el mismo puesto (INEGI, 2017). Este tipo de situaciones, invitan a repensar la manera en la que se analiza y describe la función gerencial en la PYME mexicana, sumando la participación de la mujer gerente y con una alta orientación emprendedora a innovar y desarrollar culturas laborales que premien la autonomía y la

proactividad en sus equipos de trabajo (véase Figura 6).

En la organización moderna se requieren mujeres que tanto se encuentren preparadas en el ámbito académico pero también con experiencia directiva. El reconocimiento de su función directiva en ese proceso es fundamental, pues encontramos, que el área directiva mayormente está influenciado por comportamiento masculino, significando un sesgo en la estructura de las decisiones en este tipo de cargos y también cargando a las mujeres que llegan a este tipo de puestos a adoptar determinados patrones y habilidades (Gneezy et al., 2003), limitando con ello habilidades propias, las cuales pueden ser determinantes en cuanto al impacto favorable hacia el rendimiento de las empresas.

Es por ello, que se recomienda como línea futura de investigación, el desarrollo de nuevos modelos gerenciales de emprendimiento a partir de una perspectiva de género que determine aquellas dimensiones que desde el OE son aplicadas por gerentes mujeres en sectores clave de la economía. Esto permitirá contar con mayores elementos en la teoría para dimensionar que variables son importantes en la ejecución de una estrategia emprendedora de gerencia femenina, sumando con ello, nuevas aportaciones a la ciencia del management, pero de igual forma a la perspectiva de género desde los puestos gerenciales desde lo que sucede en la realidad empresarial.

Agradecimientos

El presente trabajo se presentó en el Segundo Simposio Estatal de Estudios de Género organizado por el Centro de Estudios Parlamentarios del Congreso del Estado de Guanajuato a quienes agradecemos su apoyo y oportunidad para recibir retroalimentación y soporte para llevar a buen puerto esta investigación.

Bibliografía

Achtenhagen, L., & Tillmar, M. (2013). Studies on women's entrepreneurship from Nordic countries and beyond. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(1), 4–16. <https://doi.org/10.1108/17566261311305184>

Alexander, U., & Evgeniy, P. (2012). The Entrepreneurial University in Russia: from Idea to Reality. *Procedia - Social and Behavioral Sciences in 10th Triple Helix Conference 2012*, 52, 45–51. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.440>.

Álvarez-Torres, F. J. (2018). Los efectos de la Orientación Emprendedora y las Redes de Colaboración Gerenciales en el Rendimiento de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) del Sector Cuero-Calzado del Estado de Guanajuato (Universidad Autónoma de Aguascalientes). Recuperado de <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/handle/123456789/1558>

Álvarez-Torres, F. J., López-Torres, G. C., & Álvarez-Rodríguez, E. (2018). El análisis de la Orientación Emprendedora por medio de ecuaciones estructurales en la PYME guanajuatense del sector cuero-calzado. *Vinculatégica*, 4(9), 56–63. Recuperado de http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica_4/9 ALVAREZ_LOPEZ_ALVAREZ.pdf

Alvarez-Torres, F. J., Lopez-Torres, G. C., & Schiuma, G. (2019). Linking entrepreneurial orientation to SMEs' performance. *Management Decision*, MD-11-2018-1234. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2018-1234>

Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D., Hornsby, J., & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing Entrepreneurial Orientation. *Strategic Management Journal*, 36(2), 1579–1596.

Andrade-Valbuena, N. A., Merigo-Lindahl, J. M., & Olavarrieta S., S. (2018). Bibliometric analy-

sis of entrepreneurial orientation. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 15(1), 45–69. <https://doi.org/10.1108/wjemsd-08-2017-0048>

Arshad, A. S., Rasli, A., Arshad, A. A., & Zain, Z. M. (2014). The Impact of Entrepreneurial Orientation on Business Performance: A Study of Technology-based SMEs in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130(1996), 46–53. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.006>

Becker, J. M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45(5–6), 359–394. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.001>

Bolton, D. L., & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education and Training*, 54(2–3), 219–233. <https://doi.org/10.1108/00400911211210314>

Brandt, T., & Laiho, M. (2013). Gender and personality in transformational leadership context: An examination of leader and subordinate perspectives. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(1), 44–66. <https://doi.org/10.1108/01437731311289965>

Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newted, P. R. (1996). A Partial least Squares Latent Variable Modeling Approach For Measuring Interaction Effects: Results From a Monte Carlo Simulation Study and Voice Mail Emotion/Adoption Study. *Proceedings of the Seventeenth International Conference on Information Systems*, 21–41. <https://doi.org/10.1287/isre.14.2.189.16018>

Cho, Y. H., & Lee, J.-H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and*

- Entrepreneurship, 12(2), 124–134. <https://doi.org/10.1108/apjie-05-2018-0028>
- CONACYT. (2014). Agenda de Innovación de Guanajuato Documentos De Trabajo. Recuperado de www.agendasinnovacion.org
- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 38(1), 11–44. <https://doi.org/10.1111/etap.12027>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(4), 677–702. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>
- Craig, J. B., Pohjola, M., Kraus, S., & Jensen, S. H. (2014). Exploring relationships among proactiveness, risk-taking and innovation output in family and non-family firms. *Creativity and Innovation Management*, 23(2), 199–210. <https://doi.org/10.1111/caim.12052>
- Cressy, R., & Bonnet, J. (2016). The real and imagined determinants of startup survival. In Birmingham Business School Working paper. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/316740842_The_real_and_imagined_determinants_of_startup_survival/references
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069–1097. <https://doi.org/10.1177/0149206312455244>
- Ezzedeen, S. R., & Zikic, J. (2012). Entrepreneurial experiences of women in Canadian high technology. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 4(1), 44–64. <https://doi.org/10.1108/17566261211202972>
- Fadda, N. (2018). The effects of entrepreneurial orientation dimensions on performance in the tourism sector. *New England Journal of Entrepreneurship*, 21(1), 22–44. <https://doi.org/10.1108/neje-03-2018-0004>
- Fellnhöfer, K., Puumalainen, K., & Sjögrén, H. (2016). Entrepreneurial orientation and performance – are sexes equal? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(3), 346–374. <https://doi.org/10.1108/IJEER-12-2015-0286>
- Ferreira, J., & Garrido Azevedo, S. (2008). Entrepreneurial orientation (EO) and growth of firms: key lessons for managers and business professionals. *Problems and Perspectives in Management*, 6(1), 82–88.
- Ferreira, M. P., Reis, N. R., & Miranda, R. (2015). Thirty years of entrepreneurship research published in top journals : analysis of citations, co-citations and themes. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(17), 2–22. <https://doi.org/10.1186/s40497-015-0035-6>
- García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J., Parra-Requena, G., & Rodrigo-Alarcón, J. (2014). Orientación Emprendedora y resultado empresarial: implicaciones de los factores relacionales. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 24(1–2), 75–96.
- George, B. A. (2011). Entrepreneurial Orientation: A Theoretical and Empirical Examination of the Consequences of Differing Construct Representations. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1291–1313. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.01004.x>
- Global Entrepreneurship Research Association. (2017). Global Entrepreneurship Monitor - Global Report 2016/17. 180. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/report/49812>

- Gneezy, U., Niederle, M., & Rustichini, A. (2003). Performance in competitive environments: Gender differences. *Quarterly Journal of Economics*, 118(3), 1049–1074. <https://doi.org/10.1162/00335530360698496>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. In *Long Range Planning (First Edit)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hernández, E. de la P. (2014). Empresarias y Ejecutivas en México. Diagnósticos y desafíos. *Espiral, Estudios Sobre Estado y Sociedad*, XXI(61), 261–267.
- Hortovanyi, L. (2010). *Entrepreneurial Management in Hungarian SMEs* (Corvinus University of Budapest). Recuperado de http://phd.lib.uni-corvinus.hu/459/4/hortovanyi_lilla_eng.pdf
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651–661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- INEGI. (2014). Censo Económico. Recuperado de www.inegi.gob.mx
- INEGI. (2017). Estadísticas a propósito del día internacional de la mujer. <https://doi.org/10.1017/S0250569X00002351>
- Joo, B.-K. (Brian), & Bennett, R. H. (2018). The Influence of Proactivity on Creative Behavior , Organizational Commitment , and Job Performance : Evidence from a Korean Multinational. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, 5(June), 1–21. Retrieved from <https://scholars.fhsu.edu/jiibr/vol5/iss1/2%0AThis>
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592–611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.05.003>
- Kelly, L., & Zaman, M. (2014). *Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: The Role of Emergent Strategy*. *Ssrn Electronic Journal* · September 2014, (SEPTEMBER 2014), 0–21. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2486404>
- Khalil, M., & Olafsen, E. (2010). Enabling innovative entrepreneurship through business incubation. *The Innovation for Development Report 2009-2010: Strengthening Innovation for the Prosperity of Nations*, 69–84. <https://doi.org/10.1057/9780230285477>
- Kusterer, H. L., Lindholm, T., & Montgomery, H. (2013). Gender typing in stereotypes and evaluations of actual managers. *Journal of Managerial Psychology*, 28(5), 561–579. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2013-0012>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1997). Proactiveness versus competitive aggressiveness: Teasing apart key dimensions of an entrepreneurial orientation. Recuperado en Noviembre 1, 2017, de *Frontiers of Entrepreneurship Research website*: <https://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers97/lumpkin/lum1.htm>
- Meunier, G. (2014). Risk Aversion and Technology Portfolios. *Review of Industrial Organization*, 44(4), 347–365. <https://doi.org/10.1007/s11151-014-9420-5>
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*

- ces, 29(7), 770 – 791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work* (First Edit; Harpercollins College Div, Ed.). New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing* (First Edit). San Francisco, California: Berrett-Koehler.
- Nagy, B. (2005). Gendered management in Hungary: Perceptions and explanations. *Women in Management Review*, 20(5), 345–360. <https://doi.org/10.1108/09649420510609186>
- Naldi, L., & Nordqvist, M. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business* (1), 33–47. <http://doi/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x/full>
- OCDE. (2015a). *Estudios del Centro de Desarrollo Startup América Latina, Construyendo un futuro innovador. Informe de Avance. Recuperado de <http://www.oecd.org/dev/americas/ProgressReport.pdf>*
- OCDE. (2015b). *Estudios económicos de la OCDE México. Recuperado de <http://www.oecd.org/economy/surveys/Mexico-Overview-2015-Spanish.pdf>*
- OECD. (2018). *The Future of Education and Skills: Education 2030. In OECD Education Working Papers. <https://doi.org/10.1111/j.1440-1827.2012.02814.x>*
- Parada Ruiz, E. L. (2013). *La Mujer Empresaria en México* (Primera Ed). Pearson.
- Peters, T. (1990). *Get Innovative or Get Dead (Part 1)*. *California Management Review*, 33(1), 9. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(91\)90033-U](https://doi.org/10.1016/0737-6782(91)90033-U)
- Pratono, A. H., & Mahmood, R. (2015). Entrepreneurial orientation and firm performance: How can micro, small and medium-sized enterprises survive environmental turbulence? *Pacific Science*
- Review B: *Humanities and Social Sciences*, 1(2), 85–91. <https://doi.org/10.1016/j.psrb.2016.05.003>
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2631061>
- Ricciardi, F. (2014). Innovation processes in business networks: Managing inter-organizational relationships for innovational excellence. *Innovation Processes in Business Networks: Managing Inter-Organizational Relationships for Innovation Excellence*, 1–94. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-03439-9>
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Structural Equation Modeling with the Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(02), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2018). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 5192(January), 1–27. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Ripollés, M., Blesa, A., & Ripollés, M. (2006). Redes personales del empresario y orientación emprendedora en las nuevas empresas. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 1(26), 73–93. Recuperado de <https://doaj.org/article/2e-2dac6b09e94c4ca4e712795823ee86>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105–115. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002>
- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., & Laveren, E. (2014). The entrepreneurial orientation–performance relationship in private family firms: the moderating role of socioemotional wealth.

Small Business Economics, 43(1), 39–55. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9533-5>

Shapiro, R. J. (2009). 2020: Un nuevo paradigma. Como los retos del futuro cambiarán nuestra forma de vivir y trabajar. (First Edit). Barcelona, España: Editorial Tendencias.

Shmueli, G., Ray, S., Velasquez Estrada, J. M., & Chatla, S. B. (2016). The elephant in the room: Predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research*, 69(10), 4552–4564. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.049>

Soininen, J., Martikainen, M., Puumalainen, K., & Kyläheiko, K. (2012). Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*, 140(2), 614–621. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.029>

Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2012). Gender in family business management: a multinational analysis. *Journal of Family Business Management*, 2(2), 110–129. <https://doi.org/10.1108/20436231211261862>

Wach, K. (2015). Entrepreneurial Orientation and Business Internationalisation Process: The Theoretical Foundations of International Entrepreneurship. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 9–24. <https://doi.org/10.15678/EBER.2015.030202>

Wendy Ming Yen, T., & Chong, S. C. (2014). Towards strengthening the development of women entrepreneurship in Malaysia. *Gender in Management*, 29(7), 432–453. <https://doi.org/10.1108/GM-10-2013-0122>

Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37–48. <https://doi.org/10.1177/104225879902400103>
Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, EO, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic*

Management Journal, 24(13), 1307–1314. <https://doi.org/10.1002/smj.360>

Yang, D., Lang, C. G., & Li, H. (2010). Ambidextrous capabilities and innovation performance - The moderating effect of Entrepreneurial orientation. *Proceedings of the International Conference on E-Business and E-Government, ICEE 2010*, 1081–1083. <https://doi.org/10.1109/ICEE.2010.279>

Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-E](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-E)

Zhang, Y., & Zhang, X. (2012). The effect of entrepreneurial orientation on business performance: A role of network capabilities in China. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(2), 132–142. <https://doi.org/10.1108/17561391211242744>