

# Competencias del emprendedor y su impacto en el desempeño organizacional

Capabilities of Entrepreneurs and its Impact in Organizational Performance

Competências do empreendedor e o seu impacto no desempenho organizacional

María Teresa de la Garza Carranza\*

María Alicia Zavala Berbena\*\*

Jorge Armando López Lemus\*\*\*

Fecha de recibido: 22 de abril de 2016

Fecha de aprobado: 30 de noviembre de 2016

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.4811>

Para citar: De la Garza Carranza, M. T., Zavala Berbena, M. A., & López Lemus, J. A. (2017). Competencias del emprendedor y su impacto en el desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 19(33), 53-74. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.4811>

## RESUMEN

Se estudiaron las competencias para administrar un negocio del emprendedor de pequeñas empresas, sus habilidades de negociación y su competencia intercultural en relación con los resultados del negocio. El estudio fue realizado en el área del Bajío mexicano con una muestra de 140 pequeños empresarios. Se efectuó un modelo a través de ecuaciones estructurales

---

\* Doctora en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional de México. Instituto Tecnológico de Celaya. Correo electrónico: [teresa.garza@itcelaya.edu.mx](mailto:teresa.garza@itcelaya.edu.mx)

\*\* Doctora en Educación por la Universidad Autónoma de Aguascalientes y realizó un posdoctorado en la Universidad Nacional Autónoma de México. Universidad de la Salle Bajío. Correo electrónico: [azavala@delasalle.edu.mx](mailto:azavala@delasalle.edu.mx)

\*\*\* Máster en Enseñanza Universitaria y Máster en Desarrollo Organizacional por la Universidad de León, Máster en Ciencias Sociales y Humanidades por la Universidad de París 12. Catedrático en el Instituto Tecnológico Superior de Purísima del Rincón. Correo electrónico: [jorge.lemux@hotmail.com](mailto:jorge.lemux@hotmail.com)

utilizando el programa Amos. Los resultados muestran índices de un modelo aceptable tomado de acuerdo con Rigdon (1996). Se reporta una correlación positiva entre las variables estudiadas, con lo cual se demuestra que sí existe una relación entre las competencias del administrador de pequeñas empresas y sus resultados.

**Palabras clave:** competencias del emprendedor, negociación integrativa, competencia intercultural y desempeño organizacional.

## **ABSTRACT**

The skills to run a business of small business entrepreneurs, their negotiating skills and their intercultural competence in relation to business results were studied. The study was conducted in the area of the Mexican Bajío with a sample of 140 small entrepreneurs. A model was performed using structural equation using Amos. The results show an acceptable model indexes according to Rigdon (1996). It is shown a positive correlation between these variables so the model demonstrates that there exists a relationship between the competences of the administrator of small businesses and their results.

**Keywords:** small business manager competencies, integrative negotiation, intercultural skills and organization results.

## **RESUMO**

Estudaram-se as competências para administrar um negócio do empreendedor de pequenas empresas, as suas habilidades de negociação e a sua competência intercultural em relação aos resultados do negócio. O estudo foi realizado na área do Bajío mexicano com uma amostra de 140 pequenos empresários. Realizou-se um modelo através de equações estruturais utilizando o programa Amos. Os resultados mostram índices de um modelo aceitável tomado de acordo a Rigdon (1996). Mostra-se uma correlação positiva entre as variáveis estudadas com o qual demonstra-se que sim existe uma relação entre as competências do administrador de pequenas empresas e os seus resultados.

**Palavras-chave:** competências do empreendedor, negociação integrativa, competência intercultural e desempenho organizacional.

## INTRODUCCIÓN

Existen, desde una perspectiva teórica, diferentes modelos que han buscado explicar el fenómeno del emprendimiento en el mundo debido a las repercusiones que tienen las nuevas creaciones empresariales en el entorno económico y el empleo. Uno de los modelos ampliamente citados es el de Rauch y Frese (2007), en donde, para explicar el emprendimiento de una persona y el éxito de la organización que desarrolla, se involucran características personales (conocimiento, habilidades, autonomía, locus de control, etc.), el entorno de la organización (ciclo de vida organizacional, factores de riesgo, etc.) y los resultados del negocio; se decidió considerar algunas características personales y de la organización para generar un modelo que explique el fenómeno del emprendedor en México. Otros autores, como Jaén, Fernández-Serrano y Liñán (2013), sostienen que los valores culturales y la actividad emprendedora, así como el nivel económico de un país, son unos de los elementos que explican la actividad emprendedora.

Aunque existen modelos que hablan del emprendedor, específicamente sobre su orientación (Lumpkin y Dess, 1996), se considera que la orientación emprendedora se divide básicamente en toma de riesgos, in-

novación y proactividad. Estos mismos autores mencionan que existen variables contingentes que influyen en la relación entre orientación emprendedora y el desempeño de un emprendedor; estas variables son: estructura organizacional (Slevin y Covin, 1990), estrategia (Venkatraman, 1989), recursos de la organización (Ostgaard y Birley, 1994), cultura (Stuart y Abetti, 1987), entorno (Covin y Slevin, 1989) y características de la industria (Eisenhardt y Schoonhoven, 1990).

Entonces, alrededor del concepto se han derivado algunas otras definiciones que buscan ser amplias y que integren diversos aspectos organizacionales y personales. Por ejemplo, Dimitratos y Plakoyiannaki (2003) proponen al emprendedor internacional como un proceso que abarca toda la organización, que está inmerso en la cultura de esta y que busca explorar oportunidades en el mercado internacional para general valor (p. 189). Esta propuesta es holística, ya que integra a todas las partes de la organización.

El objetivo de la presente investigación es identificar la influencia conjunta de las competencias del pequeño empresario en cuanto a su capacidad para administrar su organización, sus competencias interculturales para en un momento

desarrollar la actividad emprendedora fuera del país de origen y su estilo de negociación para relacionarlas con el desempeño organizacional tomando en cuenta el contexto de México.

## 1. COMPETENCIAS DEL EMPRENDEDOR

De acuerdo con Brockhaus (1980), un emprendedor se define como un dueño y administrador de una empresa que no se emplea en cualquier otro lugar. Aunque esta definición no es la única (Palmer, 1971; Draheim, 1972), otras definiciones implican que sea un nuevo negocio o una nueva propuesta en la organización (Lachman, 1980). El fenómeno de estudio del emprendedor ha pasado a ser uno de los más prolíficos de la literatura; desde los años setenta, se han creado una serie de institutos, departamentos, artículos de investigación en relación con este fenómeno (Aldrich, 2012). Según Shane y Venkataraman (2000), el estudio del fenómeno del emprendimiento es un campo importante y relevante y ha surgido como uno de los más dinámicos en el estudio de la administración, la economía, los estudios regionales y otras ciencias sociales.

Conforme con Baum, Frese, Baron y Katz (2007), el ser emprendedor es fundamentalmente algo personal

y son los factores personales los que influyen en el éxito organizacional. Kiss, Danis y Cavusgil (2012) proponen que el estudio de los emprendedores internacionales es uno de los temas que tiene mayor actualidad, sobre todo si se trata de las economías emergentes. En un estudio realizado recientemente en Nigeria, Ibrahim y Masud (2016) reportaron una relación entre la orientación emprendedora, habilidades del emprendedor, intenciones emprendedoras y los factores ambientales.

Hisrich y Peters (1992), así como Sadler-Smith, Hampson, Chaston y Badger (2003), consideran que, para crear o desarrollar organizaciones empresariales, se debe someter a un proceso para crear algún producto o servicio con un valor agregado, dedicando el tiempo y esfuerzo necesario para su creación, como también asumir riesgos psicológicos, financieros y sociales, cuya recompensa resultante sea monetaria y personal, lo que estos autores definieron como emprendedores.

Así mismo, Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs y Fleishman (2000) consideran que un líder es un individuo que ejerce influencia sobre las otras personas a través de sus conductas y comportamientos con la finalidad de lograr objetivos organizacionales. Sin embargo, el ejercer

un liderazgo efectivo en los emprendedores conlleva adquirir comportamientos, habilidades, capacidades, conocimientos y las variables de personalidad, a fin de poder resolver los problemas organizacionales que se presenten (Connelly, Gilbert, Zaccaro, Threlfall, Marks y Mumford, 2000; Zaccaro, Mumford, Connelly, Marks y Gilbert, 2000).

Como las organizaciones empresariales son creadas y gestionadas a través de individuos que tienen ciertas capacidades, habilidades, conocimientos, rasgos de personalidad y comportamientos, que mediante estas competencias personales influyen en otros individuos para crear o gestionar empresas, en este sentido, se habla de individuos emprendedores en busca de nuevas oportunidades de negocio.

Cabe señalar que las competencias emprendedoras pueden ser gestionadas por un gerente que no cuente con competencias de emprendedor o, en su defecto, por el mismo emprendedor de una organización, ambos como empresarios y propietarios de pequeñas empresas; en ambos casos, existen similitudes y diferencias entre estos individuos, cuyas diferencias se enfocan principalmente en la rentabilidad y el crecimiento en el comportamiento sobre el manejo de los negocios. En este sentido, la

preocupación de los gerentes no emprendedores radica en asegurar el ingreso con la finalidad de satisfacer sus necesidades inmediatas (Sadler-Smith, Hampson, Chaston y Badger, 2003). Por otro lado, los empresarios emprendedores muestran mayor motivación de logro, corren riesgos y son innovadores (Hodgetts y Kuratko, 2001).

En un intento por hacer convergencia en las competencias que necesita un pequeño empresario para administrar su negocio, a finales de los años ochenta, la Iniciativa de la Carta de Gestión (MCI) fue lanzada por el Consejo para la Gestión de la Educación y el Desarrollo (CMED) en Inglaterra. Se trató de una iniciativa de negocio dirigida a dar apoyo en la educación y desarrollo de la gestión de las pequeñas empresas y sus directivos (Banham, 1989). El MCI (1991) propuso una serie de normas de gestión necesarias para promover y lograr el desarrollo gerencial. El MCI define sus normas no solo como estándares ocupacionales de las tareas y actividades, sino como una descripción de las necesidades futuras que van más allá de los requisitos mínimos. En general, las normas de MCI fueron un esfuerzo del gobierno británico para proponer normas de funcionamiento de las pequeñas empresas como una alternativa para ayudarles a tener

éxito y para consolidarlo. Con este fin, los pequeños empresarios necesitan acumular y explotar una amplia gama de competencias básicas. Prahalad y Hamel (1990) definen las competencias básicas como el aprendizaje colectivo en la organización, sobre todo la forma de coordinar las diversas habilidades de producción e integrar diversas corrientes de tecnologías. Por otra parte, se considera que las empresas tendrán que repensar el concepto de la propia corporación, lo que significa que tendrán que incluir otras áreas, tales como la educación y los profesionales, si quieren hacer que el crecimiento sea posible y seguir siendo competitivas.

De acuerdo con la línea de investigación desarrollada a través de este estudio, se enfoca específicamente en analizar las competencias del emprendedor, competencias que, según Sadler-Smith, Hampson, Chaston y Badger (2003), se encuentran agrupadas en tres factores: 1) Comportamiento emprendedor: gestión de la cultura y gestión de la visión. 2) Comportamiento no emprendedor: gestión del proceso, gestión de los grupos de interés, así como de los ambientes, y gestión del desarrollo. 3) Comportamiento general: gestión del rendimiento. Sin embargo, también existen otra serie de competencias que pueden ayudar al pequeño

empresario a lograr sus objetivos, como son la competencia intercultural y la capacidad de negociación.

## 2. COMPETENCIA INTERCULTURAL

El término de competencia intercultural tiene antecedentes directos en el constructo de inteligencia cultural. Este último concepto surgió recientemente en la literatura científica con los trabajos de De la Garza Carranza y Egri (2010), Earley (2002) y Earley y Ang (2003), quienes los definen como la capacidad para adaptarse efectivamente a nuevos contextos culturales. El término de inteligencia cultural tiene un amplio poder explicativo para dar cuenta de la eficacia de las personas en situación de interacción sociocultural. Sin embargo, existe controversia y falta de evidencias para situarlo como una forma de inteligencia, cuyas manifestaciones bien pueden ser explicadas de manera parcial y diferenciada por otras manifestaciones o constructos de inteligencia, tales como la inteligencia emocional de Mayer y Salovey, la inteligencia social de Bandura, la inteligencia interpersonal de Gardner y la inteligencia tácita de Sternberg. En la actualidad no existe una definición reconocida y aceptada de la inteligencia cultural, a la que también se le ha definido como un sistema de

habilidades de interacción que producen un comportamiento culturalmente inteligente (Brislin, Worthley y Macnab, 2006; Thomas et al., 2008).

Si bien el éxito en las relaciones interculturales requiere algún tipo de explicación, preferimos utilizar el término de *competencia intercultural*, de acuerdo con Leung, Ang y Tan (2014), puesto que en dichas situaciones de interacción compleja no solamente se implican las habilidades, sino que también se involucran los intereses, las actitudes y los valores. Es así que la competencia intercultural se define como una pauta de acción comportamental compleja que implica el manejo de conocimientos, habilidades, valores y disposiciones motivacionales que se expresan en situaciones de relación intercultural.

En el presente trabajo, no se pretende valorar la competencia intercultural en toda su expresión, sino únicamente el componente motivacional que incluye la autoeficacia y el establecimiento de metas (De la Garza y Egri, 2010; Earley y Peterson, 2004). La autoeficacia se refiere a la autovaloración de propias capacidades para encarar situaciones de interacción social en ambientes culturales diversos. Los individuos con mayor sentido de autoeficacia se es-

timan competentes para ‘leer’ el discurso social en entornos culturales novedosos, es decir que tendrán expectativas de éxito; en tanto que aquellos que se suponen no competentes estarán menos dispuestos a involucrarse en nuevas experiencias interculturales por temor al fracaso. Así mismo, en cuanto al establecimiento de metas, se parte de la consideración de que las actividades humanas racionales se dirigen por el establecimiento de metas e intencionalidades. La autoeficacia por sí sola no explica el éxito en la interacción social, es necesaria una actuación guiada por metas e intenciones. De igual manera, en una situación de interacción cultural un desafío consiste en comprender la naturaleza y el tipo de metas de los otros en función de su cultura y de sus antecedentes personales.

Por otra parte, el concepto de cultura puede aplicarse en un sentido amplio para referirse en general a grupos en cuyo sistema se incluyen reglas y códigos de comunicación que se comparten entre sus miembros, los cuales dirigen o sancionan su comportamiento. Entonces, la competencia intercultural tiene que ver con el interés (meta) y la autovaloración (autoeficacia), lo cual se expresa en la disposición motivacional por aventurarse y enfrentar exitosamente obstáculos o fracasos que se presenten

en nuevos ambientes culturales, sociales u organizacionales.

### 3. COMPETENCIAS DE NEGOCIACIÓN

La negociación puede definirse como un proceso humano entre dos o más partes, con puntos comunes y en conflicto, que deciden intercambiar para satisfacer intereses y necesidades, y lograr un acuerdo. Negociar es llevar a cabo una comunicación en dos sentidos diseñada para llegar a un acuerdo cuando dos o más personas poseen algún interés opuesto y otro en común. Autores como Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse y Smith (2007) han sugerido que la relación de la interacción del emprendedor debe ser estudiada.

Cada uno de nosotros estamos inmersos en una constante negociación en la vida, ya sea que se negocie en casa con la familia por algo tan simple como lo es el color de pintura de las paredes o qué se cocinará el día de hoy, o que se esté en una negociación con un japonés o un estadounidense para definir el rumbo de la empresa o la compraventa de las acciones de esta. Es por esta razón que es significativo identificar el tipo de conciliador para la solución de conflicto y el estilo de negociación con el que trabajan los estudiantes de maestría en México,

y reconocer si este es el adecuado para lograr un ganar-ganar en las negociaciones.

Conforme con Rodríguez y Ramos (1988), la negociación: es el proceso que dos o más personas o grupos interdependientes, que perciben que tienen metas comunes contrapuestas, utilizan para enunciar y discutir sus propuestas y preferencias por los términos específicos de un posible acuerdo. Un problema es:

Una situación enfrentada por un individuo o un grupo [...] que presenta una oportunidad de poner en juego los esquemas de conocimiento, exige una solución que aún no se tiene para la cual no se conocen medios o caminos evidentes y en la que se deben hallar interrelaciones expresas y tácitas entre un grupo de factores o variables, lo que implica la reflexión cualitativa, el cuestionamiento de las propias ideas, la construcción de nuevas relaciones, esquemas y modelos mentales, es decir, la elaboración de nuevas explicaciones que constituyen la solución al problema sobre lo que significa reorganización cognitiva, involucramiento personal, desarrollo de nuevos conceptos y relaciones, generando motivación e interés cognitivo (García, 2003, p. 50).

Para entender la importancia que el estilo de negociación tiene hoy en día, es necesario primeramente definir el concepto de negociar. La



negociación es la forma en que se intenta resolver, mediante la discusión, los problemas que surgen, bien entre los individuos o bien entre las organizaciones de las que estos forman parte. Es la forma más racional de solucionar los problemas entre las partes. Recientemente, Artinger, Vulkan y Shem-Tov (2015) realizaron un estudio de los estilos de negociación entre emprendedores, en donde demostraron que los emprendedores tienen una mayor capacidad de negociación.

Existen infinidad de negociaciones no solo en el mundo laboral, sino en la vida cotidiana, ya sea en las organizaciones entre los miembros de una familia o las negociaciones entre alguno de esos miembros con algún individuo del exterior. Otra definición de negociación: proceso en el cual dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de estar de acuerdo en la tasa de intercambio para ellas.

Blake y Mouton (1982) dicen que en el comportamiento humano hay dos posiciones: básicas y opuestas, la del comportamiento agresivo en la primera y la del comportamiento sumiso en la segunda. Es por ello por lo que existen dos enfoques generales de la negociación: negociación distributiva y negociación integrativa.

Según Salacuse (1998), debido a la diferencia de personalidad o de cultura o de ambas cosas, la gente tiene que hacer frente a una de las dos actitudes básicas, que son: una negociación en la que ambas partes pueden ganar (ganar-ganar) o una lucha en la que por necesidad una parte gana y la otra pierde (ganar-perder).

### 3.1. Negociación distributiva

La estrategia u orientación distributiva 1) se centra en ganar en la negociación, 2) supone confrontación, 3) implica ocultar información, 4) está orientada hacia objetivos cuantitativos y 5) como resultado de la negociación intenta maximizar las ganancias o intereses propios (Lax y Sebenius, 1986; Tiessen, 1996). El utilizar este tipo de estrategia de negociación dificulta alcanzar acuerdos, en caso de lograrlo, difícilmente se basará en un compromiso de largo plazo (Lax y Sebenius, 1986; O'Connor y Arnold, 2001).

Una forma de explicar este tipo de negociación puede ser a través de un ejemplo: un individuo pretende vender un departamento que tiene y otra persona lo quiere comprar. Al comprador le ha gustado el departamento, pero no el precio. A esta estrategia de negociación en la cual están involucrados se le llama negociación distributiva, que opera bajo condi-

ciones de suma-cero. Su principal característica distributiva es que opera bajo condiciones de viceversa. Refiriéndonos al departamento en venta usado de ejemplo, cada peso que el vendedor acepta rebajar del precio del departamento es un peso que el vendedor ahorra. Al contrario, cada peso adicional que el vendedor pueda obtener es un gasto para el comprador. Es así como la esencia de la negociación distributiva es negociar sobre quién obtiene qué porción de un pastel determinado.

### 3.2. Negociación integrativa

Este es el tipo de negociación colaborativa por excelencia. Es aquella en la que, si los interlocutores actúan de forma inteligente, pueden ganar ambas partes; por ello, es llamada ganar-ganar.

La estrategia integrativa es aquella que persigue la reconciliación de los intereses de las partes, el logro de beneficios conjuntos o también objetivos ganar/ganar a través del intercambio abierto de información y toma conjunta de decisiones (Walton y McKersie, 1965). Esto es, 1) se centra en los intereses comunes de las partes, 2) no supone confrontación, 3) está orientada hacia objetivos cualitativos de eficiencia y justicia, 4) se basa en compartir información de manera honesta y 5) como resul-

tado de la negociación persigue la maximización de las ganancias conjuntas y estimula la creación de valor (Lax y Sebenius, 1986; Tiessen, 1996). En este sentido, la estrategia integrativa de negociación facilita la consecución de una relación de confianza y de compromiso a largo plazo (Saorin, 2006).

Este tipo de negociación requiere una mutua disposición hacia el acuerdo, para lo cual es necesario que cada una de las partes se ponga con facilidad en el lugar de la otra. Son negociaciones en las que existe una estrecha y habitual relación entre las partes y en las que el beneficio de una parte a costa de la otra pondría en muy serio peligro su continuidad. Entre los ejemplos más habituales se tienen: convenio de colaboración, gestión con buenos clientes, acuerdos con el equipo directivo, por mencionar algunos. Es el modo más inteligente de lograr acuerdos y que se recomienda para tratar que todos ganen (Urcola, 2000).

En contraste con la negociación distributiva, la solución de un problema de tipo integración opera bajo la suposición de que hay uno o más arreglos que pueden crear una solución de ganar-ganar.

No es fácil lograr que se imponga un estilo de negociación integradora, ya

que a menudo están muy extendidas las actitudes personales relacionadas con el estilo de negociación distributiva, y la inercia puede ser muy fuerte, como se explica en la tabla 1 (Salacuse, 1998).

**Tabla 1. Diferencias entre negociación distributiva e integrativa**

| Negociación distributiva   | Negociación de integración   |
|--|--|
| Parte de posiciones cerradas.  | Parte de interés por un futuro deseable.   |
| La negociación es tensa.   | La negociación es más relajada.  |
| Los motivos subyacentes y los sentimientos se esconden.                    | Los motivos, sentimientos y creencias se comparten.  |
| Las amenazas son empleadas con frecuencia.                                 | Las amenazas se minimizan.   |
| No hay un análisis común del problema.                                     | Se realiza un análisis común del problema.   |
| No existe preocupación acerca de las consecuencias sobre las otras partes. | Existe preocupación acerca de las consecuencias sobre las demás partes.                            |
| No se procura desarrollar relaciones positivas entre las partes.           | Se procura desarrollar relaciones positivas entre las partes.                                      |
| Se mantienen los estereotipos.   | Los estereotipos se rompen a medida que las partes aprenden a ponerse en la posición de los otros. |

Fuente: Heras (2002).

#### 4. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Hoy en día hablar del desempeño en las organizaciones es un tema complejo, debido a que considera múltiples indicadores que influyen en estas, por lo que resulta ser un constructo multidimensional. Sin embargo, Kangis y Williams (2000) consideran que el desempeño organizacional se asocia con las dimensiones relacionadas con las finanzas, el posicionamiento, la adaptación ante nuevos mercados de negociación, el compromiso del capital

humano, así como el crecimiento a través de las ventas.

Por otra parte, De la Garza Carranza y Egri (2010) estiman que el rendimiento organizacional está relacionado con tres dimensiones: 1) el rendimiento financiero (Samme y Root, 1992), 2) la reputación corporativa (Fombrun et al., 2000) y 3) el compromiso de los empleados (Jaworski y Kohli, 1993; Mowday, Steers y Porter, 1979). Así mismo, estas tres dimensiones contribuyen a lograr el objetivo principal de toda organización, mismas que se enfocan

en el incremento de rentabilidad y el crecimiento de las organizaciones (Samee y Root, 1992).

El rendimiento financiero hace referencia a considerar tres aspectos importantes: 1) El retorno de inversión (ROE): esta dimensión constituye la rentabilidad obtenida por una organización a través de sus fondos propios. 2) Rentabilidad sobre los activos (ROA): este factor representa la rentabilidad total de los activos de las organizaciones. 3) El incremento de las ventas (Samee y Root, 1992). Cabe señalar que el desempeño de las organizaciones está sujeto a resultados a corto y a largo plazo, por lo que el tiempo es un factor determinante para lograr los objetivos establecidos.

Otro de los factores que influye en el rendimiento de las organizaciones es la reputación corporativa, esta hace referencia a las acciones pasadas y al comportamiento futuro de la organización desde un enfoque en cómo se desarrolla en el mercado, por lo que gana con esfuerzo, pero se puede llegar a perder rápidamente (Fombrun et al., 2000; Kunle y Ajao, 2013).

Fombrun et al. (2000) y Kunle y Ajao (2013) consideran que reputación corporativa es la comparación de una organización en aspectos de acciones, resultados y rendimientos

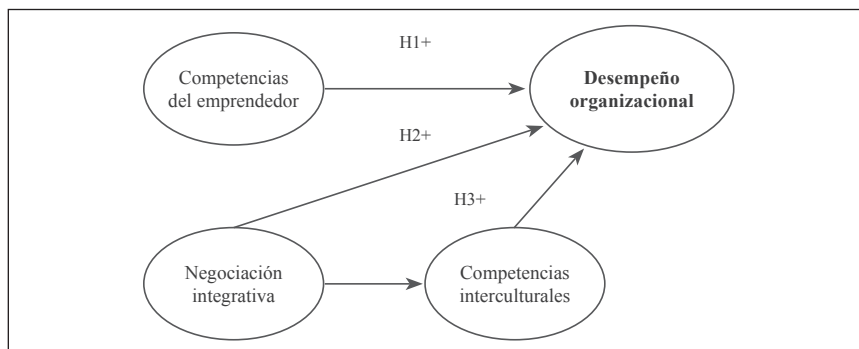
con otra, es decir, la reputación corporativa representa el estado de una organización en relación con sus empleados, grupos de interés externos, rendimiento, y sus resultados son comparados con su competencia.

De acuerdo con Kunle y Ajao (2013), la reputación corporativa representa un activo estratégico para las organizaciones, ya que es un factor que influye en la confianza de los inversionistas, en la contratación de los empleados, en las actitudes de los proveedores y en la imagen con los grupos de interés, por lo que la reputación corporativa puede representar una seguridad o un riesgo para cualquier negocio. En este sentido, debe ser priorizada por las organizaciones, sobre todo aquellas cuyo giro sea de comercialización.

A través de las variables consideradas en la presente investigación, se establecen las siguientes hipótesis: H1. Existe una relación positiva y significativa entre las competencias del emprendedor y el desempeño organizacional; H2. Existe una relación positiva y significativa entre la competencia de negociación integrativa y el desempeño organizacional; H3. Las competencias interculturales del empresario influyen positiva y significativamente como variables mediadoras entre la negociación integrativa y el desem-

peño organizacional. Para la evaluación de dichas hipótesis, se desarrolló un modelo estructural hipotético (ver figura 1).

**Figura 1. Modelo estructural hipotético de las variables exógenas y endógenas**



Fuente: elaboración de los autores.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1. Muestra

Los datos fueron recopilados con pequeños empresarios del Bajío mexicano, y se incluyeron únicamente pequeñas y medianas empresas. Para la comprobación de las hipótesis establecidas, se desarrolló un modelo de ecuación estructural (SEM) a través de IBM SPSS Amos v. 21 (ver figura 2); para ello, se empleó una muestra de 140 participantes, de los cuales el 27,1% ( $n = 38$ ) eran mujeres, mientras que el 72,9% ( $n = 102$ ) fueron hombres.

### 5.2. Instrumentos

*Competencias del emprendedor.* Para medir esta variable, se utilizó el

instrumento de rendimiento del alto directivo (Sadler-Smith, Hampson, Chaston y Badger, 2003). Este cuestionario considera las dimensiones: 1) gestión de la cultura, 2) gestión de la visión, 3) gestión del proceso, 4) gestión de los grupos de interés, así como los ambientes, 5) gestión del desarrollo y 6) gestión del rendimiento, por lo que dicho cuestionario se formó con un total de 25 ítems y emplea una escala de Likert de 5 puntos, donde 1 representa ‘No importante’ y 5, ‘Muy importante’, mostrando una confiabilidad ( $\alpha = 0,946$ ) satisfactoria.

*Competencias interculturales.* Para medir esta variable, se empleó la escala de 5 ítems de la inteligencia cultural de Ang et al. (2007). Este instrumento emplea una escala

de Likert de 7 puntos, donde 1 representa ‘Muy en desacuerdo’ y 7, ‘Muy de acuerdo’, mostrando una confiabilidad ( $\alpha = 0,898$ ) satisfactoria.

*Negociación integrativa.* Se empleó una escala correspondiente a la dimensión integrativa de la escala de las cuatro tendencias de negociación de Metcalf et al. (2007); este instrumento emplea una escala de Likert de 5 puntos, donde 1 representa ‘Fuertemente en desacuerdo’ y 5, ‘Fuertemente de acuerdo’.

*Desempeño de la organización.* Para esta variable se consideraron tres di-

mensiones: rendimiento financiero, reputación corporativa y compromiso de los empleados. Para medir la dimensión del rendimiento financiero, se empleó la escala de Sammie y Root (1992); para la variable de la reputación corporativa, se usó la escala de Fombrun et al. (2000); y para el compromiso de los empleados, se utilizó la escala de Jaworski y Kohli (1993). Este instrumento considera una escala de Likert donde 1 representa ‘Frecuentemente en desacuerdo’ y 7, ‘Fuertemente de acuerdo’, y se compuso por 9 ítems, mostrando una confiabilidad ( $\alpha = 0,861$ ) satisfactoria.

**Tabla 2. Estadística descriptiva: promedios, desviación estándar, varianza y correlaciones de las variables**

| Variables                    | Media | D. S. | Varianza | 1      | 2      | 3      | 4 |
|------------------------------|-------|-------|----------|--------|--------|--------|---|
| Competencias del emprendedor | 4,09  | 0,73  | 0,53     | 1      |        |        |   |
| Negociación integrativa      | 4,32  | 0,59  | 0,35     | 0,38** | 1      |        |   |
| Competencia intercultural    | 5,69  | 1,20  | 1,62     | 0,30** | 0,30** | 1      |   |
| Desempeño organizacional     | 6,00  | 0,87  | 0,87     | 0,40** | 0,34** | 0,39** | 1 |

\*\* Correlación significativa al 0,01.

**Fuente:** elaboración de los autores.

*Confiabilidad de los instrumentos.* Para hacer la validación de los instrumentos, se aplicó un análisis factorial confirmatorio. A continuación

se presentan las cargas factoriales en relación con cada instrumento utilizado, como se muestra en las tablas 2, 3, 4 y 5.

**Tabla 3. Cargas factoriales estandarizadas de las competencias del emprendedor (CE)**

| Ítem  | Gestión de la visión | Gestión del desarrollo | Gestión del ambiente y los grupos de interés | Gestión de la cultura | Gestión del rendimiento |
|-------|----------------------|------------------------|--|-----------------------|-------------------------|
| MV1   | 0,630                |                        |  |                       |                         |
| MV3   | 0,582                |                        |  |                       |                         |
| MV4   | 0,642                |                        |  |                       |                         |
| MV9   | 0,782                |                        |  |                       |                         |
| MV10  | 0,764                |                        |  |                       |                         |
| MD5   |                      | 0,617                  |  |                       |                         |
| MD6   |                      | 0,764                  |  |                       |                         |
| MD7   |                      | 0,791                  |  |                       |                         |
| MSE14 |                      |                        | 0,635  |                       |                         |
| MSE2  |                      |                        | 0,499  |                       |                         |
| MSE8  |                      |                        | 0,754  |                       |                         |
| MCU17 |                      |                        |  | 0,741                 |                         |
| MCU18 |                      |                        |  | 0,828                 |                         |
| MCU19 |                      |                        |  | 0,802                 |                         |
| MPE11 |                      |                        |  |                       | 0,696                   |
| MPE15 |                      |                        |  |                       | 0,676                   |
| MPE16 |                      |                        |  |                       | 0,661                   |
| MPE20 |                      |                        |  |                       | 0,537                   |
| MPE21 |                      |                        |  |                       | 0,706                   |
| MPE22 |                      |                        |  |                       | 0,808                   |
| MPE23 |                      |                        |  |                       | 0,848                   |
| MPE24 |                      |                        |  |                       | 0,684                   |
| MPE25 |                      |                        |  |                       | 0,759                   |

Fuente: basada en Sadler-Smith, Hampson, Chaston y Badger (2003).

**Tabla 4. Cargas factoriales estandarizadas para negociación integrativa (NGI)**

| Ítem | Negociación integrativa |
|------|-------------------------|
| NGI4 | 0,729                   |
| NGI5 | 0,542                   |
| NGI6 | 0,480                   |

Fuente: basada en Metcalf et al. (2007).

**Tabla 5. Cargas factoriales estandarizadas para la competencia intercultural (CI)**

| Ítem | Competencia intercultural |
|------|---------------------------|
| CI1  | 0,709                     |
| CI2  | 0,890                     |
| CI3  | 0,842                     |
| CI4  | 0,849                     |
| CI5  | 0,760                     |

Fuente: basada en Ang *et al.* (2007).

**Tabla 6. Cargas factoriales estandarizadas para el desempeño organizacional (DO)**

| Ítem | Desempeño organizacional |
|------|--------------------------|
| OP2  | 0,549                    |
| OP7  | 0,797                    |
| OP9  | 0,806                    |
| OP3  | 0,807                    |
| OP5  | 0,725                    |
| OP6  | 0,693                    |
| OP1  | 0,515                    |
| OP10 | 0,524                    |
| OP4  | 0,314                    |

Fuente: basada en Sammie y Root (1992), Fombrun *et al.* (2000) y Jaworski y Kohli (1993).

## 6. RESULTADOS

Para evaluar el modelo de ecuación estructural (SEM) puesto en cuestión, se consideró Chi-cuadrado ( $X^2 = 1215,283$   $gl = 720$ ); como la prueba de Chi-cuadrado ( $X^2/gl = 1,68$ ;  $p \leq 0,05$ ) fue satisfactoria, al igual que el índice de ajuste comparativo (TLI = 0,822 y CFI = 0,844) y la aproximación de la raíz cuadrada del error cuadrático medio (RMSEA = 0,05), resultó ser un modelo

absolutamente deseable y aceptable (Rigdon, 1996).

A través de la figura 1, la relación entre las competencias del emprendedor (CE) y el desempeño organizacional (DO), de acuerdo con las cargas estructurales del modelo, resultó ser positiva y significativa ( $\beta_1 = 0,34$ ;  $p \leq 0,01$ ), lo que conlleva aceptar la H1; en este sentido, se demuestra que existe evidencia estadística para confirmar que hay una



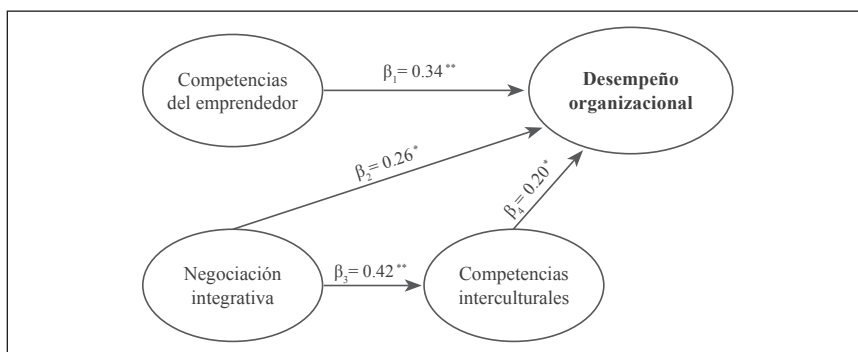
relación positiva y significativa entre las competencias del emprendedor y el desempeño organizacional.

De igual manera, la relación entre la negociación integrativa (NGI) y el desempeño organizacional (DO) resultó ser positiva y significativa ( $\beta_2 = 0,26$ ;  $p \leq 0,05$ ), por lo que se acepta la H2. Y se demuestra estadísticamente que existe una relación positiva y significativa entre la negociación integrativa y el desempeño organizacional.

Finalmente, para evaluar la H3, se calculó el efecto total directo

( $\beta_3 \times \beta_4 + \beta_2$ ;  $(0,42) \times (0,20) + 0,26 = 0,34$ ) de la variable mediadora (competencias interculturales: CI), que resultó ser positiva y significativa (Sobel, 1987), con una proporción mediada ( $\beta_3 \times \beta_4 / \beta_2$ ;  $(0,42) \times (0,20) / 0,26 = 0,32$ ) del 32%. De acuerdo con esos resultados, se acepta la H3. Así se demuestra estadísticamente que hay evidencia de que existe una relación mediadora de las competencias interculturales entre la negociación integrativa y el desempeño organizacional, cuya proporción mediada es de un 32%. La figura 2 resume los resultados.

**Figura 2. Cargas estructurales del modelo estructural hipotético**



\* Significativo al 0,05.

\*\* Significativo al 0,01.

Fuente: elaboración de los autores.

## 7. DISCUSIÓN

Ante los diversos cambios vertiginosos a los que las organizaciones se enfrentan en un mundo globa-

lizado, los empresarios requieren establecer estrategias necesarias a fin de poder lograr rentabilidad y crecimiento en sus organizaciones; para ello, se debe considerar que

el desempeño de las organizaciones dependerá de las competencias emprendedoras que desarrollen los propios empresarios, puesto que es de suma importancia que la alta gerencia gestione la cultura, la visión, los procesos, los grupos de interés y el desarrollo del rendimiento. Así mismo, la negociación integrativa influye de manera positiva en el desempeño de las organizaciones, por lo que se sugiere que los empresarios consideren los intereses de las partes para obtener objetivos conjuntos que permitan ganar/ganar entre las mismas partes a través de la comunicación y toma de decisiones conjuntas. Sin embargo, el considerar las competencias interculturales resulta ser un factor mediador entre la negociación integrativa de empresarios de diferentes culturas y el desempeño de las organizaciones que estos gestionan, ya que de esto dependerá que la misma organización pueda sobrevivir y tener éxito ante el fenómeno conocido como internacionalización de pequeñas empresas.

## REFERENCIAS

- Aldrich, H. E. (2012). The emergence of entrepreneurship as an academic field: a personal essay on institutional entrepreneurship. *Research Policy, 41*(7), 1240-1248.
- Ang, S., VanDyne, L., Koh, D., Yee Ng, K., Templer, K., Tay, C. & Chandrasekar, A. (2007). Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organizations Review, 3*(3), 335-371. Doi: 10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x
- Artinger, S., Vulkan, N., & Shemtov, Y. (2015). Entrepreneurs negotiation behavior. *Small Business Economics, 44*(4), 737-757. Doi: 10.1007/s11187-014-9619-8
- Baum, J. R., Frese, M., Baron, R. A., & Katz, J. A. (2007). Entrepreneurship as an area of psychology study: an introduction. *The Psychology of Entrepreneurship, 1-18*.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1982). A comparative analysis of situationalism and 9,9 management by principle. *Organizational Dynamics, 10*(4), 20-43.
- Brislin, R., Worthley, R., & Macnab, B. (2006). Cultural intelligence: understanding behaviors that serve people's goals. *Group & Organization Management, 31*(1), 40-55. Doi: 10.1177/1059601105275262
- Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal, 23*(3), 509-520.
- Connelly, M., Gilbert, J., Zaccaro, S., Threlfall, K., Marks, M.,

- Mumford, M. (2000). Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *Leadership Quarterly*, 11(1), 65-86.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- De la Garza Carranza, M. T., & Egri, C. (2010). Managerial cultural intelligence and small business in Canada. *Management Revue*, 21(3), 353-371. Doi: 10.1688/1861-9908\_mrev\_2010\_03\_de-la-G
- Dimitratos, P., & Plakoyiannaki, E. (2003). Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(2), 187-215.
- Draheim, K. P. (1972). Factors influencing the rate of formation of technical companies. In A. C. Cooper & J. L. Koomives (Eds.), *Technical entrepreneurship: a symposium* (pp. 3-27). Milwaukee: Centre for Venture Management.
- Earley, P. C. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: moving forward with cultural intelligence. *Research in Organizational Behavior*, 24, 271-299.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: individual interactions across cultures*. Stanford, Ca.: Stanford University Press.
- Earley, P. C., & Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Learning and Education*, 1, 100-115. Doi: 10.5465/AMLE.2004.12436826
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 504-529.
- Fombrun, C., Gardberg, N., & Sever, J. (2000). The reputation quotient SM: a multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255. Doi: 10.1057/bm.2000.10
- García, J. (2003). *Didáctica de las ciencias. Resolución de problemas y desarrollo de la creatividad*. Bogotá: Editorial Magisterio.
- Heras, F. (2002). *EntreTantos. Guía para dinamizar procesos participativos sobre problemas ambientales y sostenibilidad*. Valladolid: GEA.
- Hisrich, R., & Peters, M. (1992). *Entrepreneurship: starting, developing, and managing a new enterprise*. Boston, Mass.: Irwin Publishing. Doi: 10.1002/jsc.4240040409

- Hodgetts, R., & Kuratko, D. (2001). *Effective small business management*. Orlando, Fla.: Harcourt College Publishers.
- Ibrahim, N., & Masud, A. (2016). Moderating role of entrepreneurial orientation on the relationship between entrepreneurial skills, environmental factors and entrepreneurial intention: a PLS approach. *Management Science Letters*, 6(3), 225-236.
- Jaén, I., Fernández-Serrano, J., & Liñán, F. (2013). Valores culturales, nivel de ingresos y actividad emprendedora. *Revista de Economía Mundial*, 35, 35-52.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 53(3), 53-70.
- Kiss, A. N., Danis, W. M., & Cavusgil, S. T. (2012). International entrepreneurship research in emerging economies: a critical review and research agenda. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 266-290.
- Lachman, R. (1980). Toward measurement of entrepreneurial tendencies. *Management International Review*, 108-116.
- Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (1986). *The manager as negotiator: bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: Free Press.
- Leung, K., Ang, S., & Tan, L. (2014). Intercultural competence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 489-519. Doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091229
- 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.
- Management Charter Initiative (MCI). (1991). *Occupational standards for managers: assessment guidance*. London: MCI.
- Metcalf, L., Bird, A., Peterson, M., Shankarmahesh, M., & Lituchy, T. (2007). Cultural influences in negotiations: a four country comparative analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(2), 147-168. Doi: 10.1177/1470595807079380
- Mitchell, R. K., Busenitz, L. W., Bird, B., Marie Gaglio, C., McMullen, J. S., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2007). The central question in entrepreneurial cognition research 2007. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 1-27.
- Mumford, M., Zaccaro, S., Harding, F., Jacobs, T., & Fleishman, E. (2000). Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 1(1), 11-35.
- O'Connor, M. K., & Arnold, J. A. (2001). Distributive spirals:

- negotiation impasses and the moderating role of disputant self-efficacy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(1), 148-176.
- Ostgaard, T. A., & Birley, S. (1994). Personal networks and firm competitive strategy: a strategic or coincidental match? *Journal of Business Venturing*, 9(4), 281-305.
- Palmer, M. (1971). The application of psychological testing to entrepreneurial potential. *California Management Review*, 13(3), 32-38.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (May-June, 1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Rauch, A., & Frese, M. (2007). Born to be an entrepreneur? Revisiting the personality approach to entrepreneurship. *The Psychology of Entrepreneurship*, 41-65.
- Rigdon, E. E. (1996). CFI versus RMSEA: a comparison of two fit indexes for structural equation modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 3(4), 369-379.
- Rodríguez, E. M., & Ramos, S. R. (1988). *Técnicas de negociación* (1ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style and small firms performance. *Journal of Small Business Management*, 41(1), 47-67.
- Salacuse, J. W. (1998). So, what is the deal anyway? Contracts and relationships as negotiating goals. *Negotiation Journal*, 14(1), 5-12.
- Sammie, S., & Root, K. (1992). The influence of global marketing standardization on performance. *Journal of Marketing*, 56(2), 1-17.
- Saorin, M. C. (2006). A review of negotiation outcome: a proposal on delimitation and subsequent assessment in joint venture negotiations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23(3), 237-252.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: an industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, 5(2), 123-135.
- Sobel, M. (1987). Direct and indirect effects in linear structural equation models. *Sociological Methods and Research*, 16(1), 155-177. Doi: 10.1177/0049124187016001006.
- Stuart, R., & Abetti, P. A. (1987). Start-up ventures: towards the prediction of initial success.

- Journal of Business Venturing*, 2(3), 215-230.
- Thomas, D. C., Elron, E., Stahi, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J.,... Lazarova, M. B. (2008). Cultural intelligence: domain and assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 123-143.
- Tiessen, J. H. (1996). *The JV dilemma: cooperating and competing in Japanese joint ventures in North America* (PhD thesis, York University, Toronto, Canada).
- Urcola, J. L. (2000). *Factores clave de dirección orientados a la obtención de resultados*. Madrid: ESIC.
- Valdez, M. E., & Richardson, J. (2013). Institutional determinants of macro-level entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), 1149-1175.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.
- Walton, R. E., & Mckersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations: an analysis of social interaction system*. New York: McGraw-Hill.
- Wolf, W. (1958). Organizational constructs: an approach to understanding organizations. *The Journal of the Academy of Management*, 1, 7-15.
- Zaccaro, S., Mumford, M., Connelly, M., Marks, M., & Gilbert, J. (2000). Assessment of leader problem - solving capabilities. *Leadership Quarterly*, 11(1), 37-64.