

UNIVERSIDAD DE GRANADA



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Organización de Empresas

PROGRAMA OFICIAL DE DOCTORADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

**ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO DE
LOS EQUIPOS FUNDADORES Y DE ALTA DIRECCIÓN EN LAS
CAPACIDADES Y LOS RESULTADOS DE INNOVACIÓN DE LAS
EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA**

Jenny María Ruiz Jiménez

Granada, 2012

Editor: Editorial de la Universidad de Granada
Autor: Jenny María Ruiz Jiménez
D.L.: GR 883-2013
ISBN: 978-84-9028-474-2



UNIVERSIDAD DE GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DOCTORAL

**ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO DE
LOS EQUIPOS FUNDADORES Y DE ALTA DIRECCIÓN EN LAS
CAPACIDADES Y LOS RESULTADOS DE INNOVACIÓN DE LAS
EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA**

Tesis Doctoral presentada por Jenny María Ruiz Jiménez
Universidad de Granada

Dirigida por:
Prof. Dr. María del Mar Fuentes Fuentes

Universidad de Granada
Granada, 2012

AGRADECIMIENTOS

Al escribir estas líneas es inevitable que me emocione y recuerde a todas las personas que me han acompañado en este camino, el cual me llevó a vivir en otro país y conocer gente maravillosa.

En especial, quisiera empezar dándole las gracias a la profesora María del Mar, mi directora de tesis, quien me dio la oportunidad de trabajar con ella. Sin su paciencia, dedicación, ánimo y constante orientación, este sueño sería imposible de lograr. Muchas Gracias María del Mar, sin duda eres la mejor tutora que podía tener.

Igualmente, quiero darle las gracias a mis compañeros del Departamento de Organización de Empresas, por todo el apoyo que me han dado. En especial a mi amiga Dainelis, por su alegría y porque siempre puedo contar con ella en los momentos buenos y malos, Gracias Dai!!!!. Asimismo, quiero agradecer a mis compañeros de despacho y de la facultad, en especial, a Mati, Ana, Paty, Lupita y Lilia, por compartir las alegrías, preocupación y tristezas que implican hacer una tesis y vivir en otro país. También a Lázaro por sus consejos, y en general a todas las personas que me han ayudado en el largo proceso de elaboración de esta tesis.

Por otro lado, gracias a todos mis amigos, Paola, Iván, Naira, Mary, Santiago, Calorina, quienes han soportado mis cambios de humor y se preocupan por mi cada día. Ustedes sin duda forman parte de ese pequeño hogar que tengo aquí en España.

A mi familia dedico esta tesis, ellos son el pilar de mi vida y los que me impulsan a lograr mis sueños. Gracias por apoyarme y animarme en los momentos más difíciles de mi vida. Muchas Gracias Mami, sin ti nada de esto sería posible.

Finalmente, quiero agradecer a la Junta de Andalucía por concederme la beca que me ha permitido realizar mi doctorado.

A mi Madre
A mi Familia

"Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica. Esa fuerza es la voluntad." - Albert Einstein.

ÍNDICE

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1. INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA OBJETO DE ESTUDIO.....	5
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	8

PRIMERA PARTE: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

CAPÍTULO II: MUJERES EN ÁMBITOS TECNOLÓGICOS

1. INTRODUCCIÓN.....	15
2. VISIBILIDAD DE LA MUJER EN EL ENTORNO EMPRESARIAL Y TECNOLÓGICO.....	16
3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA MUJER EN EL MUNDO Y EN EUROPA, EN EL ENTORNO EMPRESARIAL Y TECNOLÓGICO.....	29
4. SITUACIÓN ACTUAL EN ESPAÑA DE LA MUJER, EN EL ENTORNO EMPRESARIAL Y TECNOLÓGICO.....	41
5. TEORÍAS EXPLICATIVAS DE LA SEGREGACIÓN DE GÉNERO EN EL MERCADO LABORAL.....	53
5.1 TEORÍA NEOCLÁSICA DEL CAPITAL HUMANO.....	54
5.2 TEORÍA DE LA SEGMENTACIÓN DE LOS MERCADOS DE TRABAJO..	56
5.3 TEORÍAS NO ECONÓMICAS O FEMINISTAS.....	57
5.4 EL TECHO DE CRISTAL EN LA CARRERA PROFESIONAL DE LA MUJER.....	59

CAPÍTULO III: EQUIPOS DE FUNDADORES Y DE DIRECCIÓN

1. INTRODUCCIÓN.....	63
2. CONCEPTO DE FUNDADOR.....	64
3. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES DE LOS FUNDADORES.....	65
3.1 CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS.....	66
3.2 CARACTERÍSTICAS SOCIALES O DEMOGRÁFICAS.....	70
4. COMPOSICIÓN DEL EQUIPO FUNDADOR.....	75
4.1 DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL EQUIPO FUNDADOR.....	79
5. DEFINICIÓN DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN Y SUS PARTICULARIDADES.....	83
5.1 DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL EQUIPO DIRECTIVO.....	87

CAPÍTULO IV: CAPACIDADES Y LOS RESULTADOS DE INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

1. INTRODUCCIÓN.....	91
2. LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.....	93
3. LAS CAPACIDADES DINÁMICAS OBJETO DEL ESTUDIO.....	97
3.1 CAPACIDAD DE COMBINACIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	97
3.2 ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA.....	103
3.3 CAPACIDADES DIRECTIVAS.....	109
4. INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA.....	113
4.1 CONCEPTO DE INNOVACIÓN.....	113
4.2 TIPOLOGÍAS DE INNOVACIÓN.....	116
4.3 FACTORES QUE AFECTAN A LA INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA.....	118

SEGUNDA PARTE: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

CAPÍTULO V: MODELO TEÓRICO Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS

1. INTRODUCCIÓN.....	125
2. MODELO TEÓRICO.....	126
3. DESARROLLO DE HIPÓTESIS.....	127
3.1 RELACIÓN ENTRE LA CAPACIDAD DE COMBINACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN.....	127
3.2 RELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA INNOVACIÓN.....	130
3.3 RELACIÓN ENTRE LAS CAPACIDADES DIRECTIVAS Y LA INNOVACIÓN.....	132
3.4 LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL EQUIPO FUNDADOR COMO VARIABLE MODERADORA DE LA RELACIÓN ENTRE LA CAPACIDAD DE COMBINACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN.....	134
3.5 LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL EQUIPO FUNDADOR COMO VARIABLE MODERADORA DE LA RELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA INNOVACIÓN.....	137
3.6 LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL EQUIPO FUNDADOR COMO VARIABLE MODERADORA DE LA RELACIÓN ENTRE LA CAPACIDADES DIRECTIVAS Y LA INNOVACIÓN.....	139
3.7 LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL EQUIPO DE DIRECCIÓN COMO VARIABLE MODERADORA DE LA RELACIÓN ENTRE LA CAPACIDAD DE COMBINACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN.....	141
3.8 LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL EQUIPO DE DIRECCIÓN COMO VARIABLE MODERADORA DE LA RELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA INNOVACIÓN.....	144
3.9 LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL EQUIPO DE DIRECCIÓN COMO VARIABLE MODERADORA DE LA RELACIÓN ENTRE LA CAPACIDADES DIRECTIVAS Y LA INNOVACIÓN.....	146

CAPÍTULO VI: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. INTRODUCCIÓN.....	149
2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....	150
3. INSTRUMENTOS DE MEDIDA DE LAS VARIABLES.....	154
3.1 INDICADOR DE MEDIDA DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO.....	154
3.2 ESCALAS DE MEDIDA DE LA CAPACIDAD DE COMBINACIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	155
3.3 ESCALAS DE MEDIDA DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA....	156
3.4 ESCALAS DE MEDIDA DE LAS CAPACIDADES DIRECTIVAS.....	158
3.5 ESCALAS DE MEDIDA DE LA INNOVACIÓN DE PRODUCTO Y PROCESO	159
4. DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....	161
5. DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO.....	162
6. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	164

CAPÍTULO VII: ANÁLISIS Y RESULTADOS

1. INTRODUCCIÓN.....	173
2. ANÁLISIS DE LA UNIDIMENSIONALIDAD, FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDIDA.....	174
2.1 UNIDIMENSIONALIDAD, FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDIDA DE LA CAPACIDAD DE COMBINACIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	176
2.2 UNIDIMENSIONALIDAD, FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDIDA DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA.....	181
2.3 UNIDIMENSIONALIDAD, FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDIDA DE LAS CAPACIDADES DIRECTIVAS Y LA HETEROGENEIDAD.....	185
2.4 UNIDIMENSIONALIDAD, FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDIDA DE LA INNOVACIÓN DE PRODUCTO Y PROCESO.....	190
2.5 UNIDIMENSIONALIDAD, FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDIDA DE LA INCERTIDUMBRE AMBIENTAL.....	195
2.6 VALIDEZ DISCRIMINANTE DE LAS ESCALA DE MEDIDA.....	199

3. ANÁLISIS DEL MODELO GENERAL PROPUESTO.....	200
3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL SUBMODELO I: RELACIÓN ENTRE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO DEL EQUIPO FUNDADOR, CAPACIDAD DE COMBINACIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN.....	202
3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL SUBMODELO II: RELACIÓN ENTRE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO DEL EQUIPO FUNDADOR, ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA E INNOVACIÓN.....	208
3.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL SUBMODELO III: RELACIÓN ENTRE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO DEL EQUIPO FUNDADOR, CAPACIDADES DIRECTIVAS E INNOVACIÓN	214
4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	219

TERCERA PARTE: CONCLUSIONES

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

1. INTRODUCCIÓN.....	233
2. CONCLUSIONES.....	234
3. LIMITACIONES.....	240
4. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN.....	241
5. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	242

BIBLIOGRAFÍA.....	247
--------------------------	------------

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario.....	299
---------------------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla 1. Composición del mercado laboral en UE, por ramas de actividad en el año 2011.....	36
Tabla 2. Composición del mercado laboral de la mujer en España, por ramas de actividad.....	47
Tabla 3. Alumnado que terminó los estudios de 1er y 2º ciclo, durante 2011.....	49
Tabla 4. Factores que influyen en la composición del grupo.....	78
Tabla 5. Efectos de la diversidad de género en el desempeño en la empresa.....	89
Tabla 6: Relación entre las características de los recursos y capacidades, y sus implicaciones competitivas.....	94
Tabla 7: Algunas de las investigaciones más representativas sobre orientación emprendedora que recoge la literatura científica.....	106
Tabla 8a: Sectores de base tecnológica.....	151
Tabla 8b: Criterios de clasificación tamaño de las empresas.....	152
Tabla 8c: Muestra representativa.....	153
Tabla 9: Escala de medida para la capacidad de combinación del conocimiento..	156
Tabla 10: Escala de medida para la orientación emprendedora.....	157
Tabla 11: Escala de medida para las capacidades directivas.....	159
Tabla 12: Escala de medida para la innovación de producto y proceso.....	161
Tabla 13: Ficha técnica.....	163
Tabla 14: Porcentaje de empresas con un departamento de I+D.....	167
Tabla 14a: Porcentaje medio de venta destinado a I+D en los 3 últimos años.....	167
Tabla 15: Porcentaje de empresas con sistema de gestión de calidad.....	168
Tabla 16: Análisis e Indicadores utilizados en la validación de las escalas.....	176
Tabla 17: KMO y Prueba de esfericidad de Barlett del modelo de medida de la Capacidad de Combinación del Conocimiento.....	177
Tabla 18: Análisis factorial exploratorio del modelo de la Capacidad de Combinación del Conocimiento.....	177

Tabla 19: Test de Normalidad Multivariante del modelo de medida de la Capacidad de Combinación del Conocimiento.....	178
Tabla 20: Análisis factorial confirmatorio del modelo de medida de la Capacidad de Combinación del Conocimiento.....	179
Tabla 21: Consistencia interna del modelo de la Capacidad de Combinación del Conocimiento.....	179
Tabla 22: Medidas de ajuste global del modelo de medida de la Capacidad de Combinación del Conocimiento.....	180
Tabla 23: KMO y Prueba de esfericidad de Barlett del modelo de medida de la Orientación Emprendedora.....	181
Tabla 24: Análisis factorial exploratorio del modelo de medida de la Orientación Emprendedora.....	182
Tabla 25: Test de Normalidad Multivariante del modelo de medida de la Orientación Emprendedora.....	182
Tabla 26: Análisis factorial confirmatorio del modelo de medida de la Orientación Emprendedora.....	183
Tabla 27: Consistencia interna del modelo de medida de la Orientación Emprendedora.....	183
Tabla 28: Medidas de ajuste global del modelo de medida de la Orientación Emprendedora.....	184
Tabla 29: KMO y Prueba de esfericidad de Barlett del modelo de las Capacidades Directivas y la Heterogeneidad.....	185
Tabla 30: Análisis factorial exploratorio del modelo de las Capacidades Directivas y la Heterogeneidad.....	186
Tabla 31: Test de Normalidad Multivariante del modelo de las Capacidades Directivas y la Heterogeneidad.....	187
Tabla 32: Análisis factorial confirmatorio del modelo de medida de las Capacidades Directivas y la Heterogeneidad.....	187
Tabla 33: Consistencia interna del modelo de medida de las Capacidades Directivas y la Heterogeneidad.....	188
Tabla 34: Medidas de ajuste global del modelo de medida de las Capacidades Directivas y la Heterogeneidad.....	188
Tabla 35: KMO y Prueba de esfericidad de Barlett del modelo de medida de la Innovación.....	190
Tabla 36: Análisis factorial exploratorio del modelo de medida de la Innovación..	191

Tabla 37: Test de Normalidad Multivariante del modelo de medida de la Innovación.....	191
Tabla 38: Análisis factorial confirmatorio del modelo de medida de la Innovación.....	192
Tabla 39: Consistencia interna del modelo de medida de la Innovación.....	193
Tabla 40: Medidas de ajuste global del modelo de medida de la Innovación.....	193
Tabla 41: KMO y Prueba de esfericidad de Barlett del modelo de medida de la Incertidumbre Ambiental.....	195
Tabla 42: Análisis factorial exploratorio del modelo de medida de la Incertidumbre Ambiental.....	195
Tabla 43: Test de Normalidad Multivariante del modelo de la Incertidumbre Ambiental.....	196
Tabla 44: Análisis factorial confirmatorio del modelo de la Incertidumbre Ambiental.....	196
Tabla 45: Consistencia interna del modelo de medida de la Incertidumbre Ambiental.....	197
Tabla 46: Medidas de ajuste global del modelo de la Incertidumbre Ambiental....	197
Tabla 47: Valides discriminante de las escalas	200
Tabla 48: Ecuaciones de regresión del submodelo I.....	202
Tabla 49: Indicadores de multicolinealidad del submodelo I.....	203
Tabla 50: Resultados del análisis de regresión de la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección como moderadora de la relación entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de producto.....	205
Tabla 51: Resultados del análisis de regresión de la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección como moderadora de la relación entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de producto.....	207
Tabla 52: Ecuaciones de regresión del submodelo II.....	208
Tabla 53: Indicadores de multicolinealidad del submodelo II.....	208
Tabla 54: Resultados del análisis de regresión de la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección como moderadora de la relación entre la orientación emprendedora y la innovación de producto.....	211
Tabla 55: Resultados del análisis de regresión de la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección como moderadora de la relación entre la orientación emprendedora y la innovación de proceso.....	213

Tabla 56: Ecuaciones de regresión del submodelo III.....	214
Tabla 57: Indicadores de multicolinealidad del submodelo III.....	215
Tabla 58: Resultados del análisis de regresión de la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección como moderadora de la relación entre las capacidades directivas y la innovación de producto.....	216
Tabla 59: Resultados del análisis de regresión de la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección como moderadora de la relación entre las capacidades directivas y la innovación de proceso.....	218
Tabla 60: Resultados de las hipótesis del submodelo I.....	219
Tabla 61: Resultados de las hipótesis del submodelo II.....	220
Tabla 62: Resultados de las hipótesis del submodelo III.....	221

FIGURAS

Figura 1. Distribución del porcentaje de mujeres y de hombre según el sector en el cual emprendían en los años 80.....	19
Figura 2. Empresas de propiedad de mujeres y hombres en el 2002 en EEUU.....	27
Figura 3. Sectores en los que trabajan las mujeres y los hombres	30
Figura 4. Tasa de empleo para la población con edades entre 20 y 64 años.....	34
Figura 5. Tasa de empleo de las mujeres, en relación con su nivel educativo.....	38
Figura 6. Porcentaje de participación de mujeres y hombres, en iniciativas empresariales.....	40
Figura 7. Tasas de actividad y de ocupación según el género.....	44
Figura 8. Distribución por edades de hombres y mujeres empleados, en el primer trimestre del 2012.....	45
Figura 9. Distribución del total de mujeres empleadas en España, por Comunidades y Ciudades Autónomas.....	46
Figura 10. Evolución de las tasas de actividad emprendedora masculina y femenina.....	48
Figura 11. Alumnado que terminó los estudios de ingeniería y técnicos durante 2011.....	50
Figura 12. Porcentaje de distribución de hombres y mujeres a lo largo del ciclo de vida profesional.....	51

Figura 13. Porcentaje de cargos directivos ocupados por hombres y mujeres por sector económico.....	52
Figura 14: Proceso de desarrollo del equipo directivo.....	84
Figura 15: Modelo de funcionamiento de la capacidad de absorción según Todorova y Durisin (2007).....	101
Figura 16: Modelo de las capacidades dinámicas directivas en los equipos gerenciales.....	111
Figura 17: Factores que afectan a la innovación.....	120
Figura 18: Modelo teórico de la investigación.....	126
Figura 19: Sector de las organizaciones estudiadas.....	164
Figura 20: Número de empleados.....	165
Figura 21: Volumen de ventas de las organizaciones.....	166
Figura 22: Antigüedad de ventas de las organizaciones.....	166
Figura 23: Género del directivo entrevistado.....	168
Figura 24: Cargo del entrevistado.....	169
Figura 25: Nivel de estudios.....	170
Figura 26: Edad del encuestado.....	171

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1. INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN

Década a década el rol de la mujer en el contexto empresarial ha llegado a ser más activo y participativo que en tiempos pasados, pues aunque las mujeres y los hombres comparten espacio en el mercado laboral, no lo hacen de forma equitativa¹. Las mujeres siguen estando poco representadas en los puestos de alta dirección de las empresas, especialmente en sectores tecnológicos. Una de las razones que se argumentan es la existencia de estereotipos de género, que influyen en el desarrollo de su carrera profesional dentro de las organizaciones. De hecho, las mujeres representan más del 50% de los licenciados en España y más

¹ Informe del Banco Mundial (2012).

del 45% mercado laboral pero al llegar a la alta dirección de las compañías, este porcentaje desciende entorno al 8%².

Más allá de las implicaciones sociales y éticas, dentro de la literatura se destaca que la representación femenina en los niveles más altos de las organizaciones puede tener implicaciones importantes para la competitividad de la empresa (Dezs y Ross, 2012). Autores como Barberá (2004) argumentan que la diversidad de género en los equipos directivos puede favorecer a mejor el desempeño de las organizaciones.

Sin embargo, la diversidad de género en los equipos directivos es un tema al que, en general, se le ha prestado poca atención. Como se podrá observar a lo largo de esta investigación, aunque se aprecia un cierto crecimiento de trabajos específicos en los últimos años, la literatura académica es más bien escasa. Además, actualmente la representación de la mujer en los niveles más altos de las organizaciones, es un tema que ha abierto un debate social y político.

Igualmente, en los últimos años, el número de mujeres que funda su propia empresa ha ido en aumento y el emprendimiento femenino se ha convertido en una pieza fundamental del crecimiento y desarrollo de las economías (Allen et al., 2007). La capacidad de emprender de las mujeres ha pasado a considerarse un importante factor de crecimiento económico. Tradicionalmente las mujeres empresarias han creado empresas en el sector de los servicios y del pequeño comercio (Loscocco y Robinson 1991), pero cada vez más mujeres tienden a trabajar y establecer sus organizaciones en sectores no tradicionales como el tecnológico, lo que representa un campo de investigación cada vez más interesante. Godwin et al. (2006), en su trabajo concluyeron que la diversidad de género en el equipo fundador beneficia al funcionamiento de la nueva empresa, sobre todo, cuando se decide crear organizaciones industriales donde predominan los hombres.

No obstante, en la literatura se pueden hallar pocos estudios que analicen la influencia de la diversidad de género del equipo fundador en el desempeño de las empresas tecnológicas. Una de las razones, es porque el número de mujeres

² Informe de la mujer ejecutiva en España realizado por PricewaterhouseCoopers (2012).

implicadas en la puesta en marcha de una empresa es inferior al número de hombres (Langowitz y Minniti, 2007) y porque, las mujeres tienen menos probabilidades que los hombres de fundar empresas en los sectores de alta tecnología (Anna et al., 1999). A esto se le une que dentro de la literatura sobre emprendimiento, se ha tratado en mayor medida el papel del empresario individual frente al equipo fundador (Henneke y Lüthje, 2007), pero diferentes estudios empíricos demuestran que emprender en equipo tiene un efecto positivo en los resultados de las empresariales (Lasch et al, 2007).

Por todo lo comentado, el papel de la mujer en los equipos de alta dirección (TMT) y fundadores de empresas de base tecnológica representan un área de creciente interés, y es objeto cada vez de mayor atención desde las instituciones y las políticas de igualdad, así como desde la propia academia. Más aún, el conocimiento de cómo la participación de la mujer en equipos de fundadores y directivos en estos sectores repercute en los resultados empresariales logrados, es un aspecto poco explorado.

De acuerdo de la teoría de recursos y capacidades (RBV), los directivos de las organizaciones pueden construir ventajas competitivas duraderas y por lo tanto, mejorar sus resultados, acumulando recursos y capacidades que sean únicos, valiosos, difíciles de imitar y de reemplazar (Barney, 1991). De esta forma, esta teoría se ha convertido en un marco teórico que justifica la necesidad de la búsqueda, mantenimiento y explotación de los recursos y capacidades organizativas. Bajo el marco de esta teoría surge el concepto de las capacidades dinámicas, que son las capacidades que posee la empresa para integrar, rediseñar y aumentar sus habilidades, con el fin de de competir en el mercado, conseguir nuevos recursos y adaptarse a los cambios constantes de su entorno (Eisenhardt y Martín, 2000). Dentro de estas capacidades dinámicas, esta investigación se centra en tres capacidades dinámicas que se encuentran fundamentalmente relacionadas en la estrategia de las empresas de base tecnológica y que constituyen una herramienta para alcanzar una ventaja competitiva, y por consecuencia, un mejor desempeño en la empresa. Estas son: la capacidad de combinación de conocimiento, la orientación emprendedora y las capacidades directivas.

En cuanto al conocimiento, ha sido considerado como el recurso intangible más importante que poseen las empresas y un factor clave para la creación de valor y éxito empresarial (Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Dalmaris et al., 2007). Varios estudios empíricos han demostrado que la mayoría de las organizaciones que gestionan sus conocimientos y los combinan han obtenido beneficios en diferentes aspectos (Cohen y Levithal, 1990; Nonaka y Takeuchi, 1995; Tsai, 2001; Zhara y George, 2002; Levin y Cross, 2004; Nonoka et al., 2006; Camisón y Forés, 2010). La capacidad de combinación del conocimiento es entendida como la capacidad de los individuos para absorber e integrar la información intercambiada (Smith et al., 2005; Carmeli y Azeroula 2009). Algunos estudios han argumentado que esta capacidad permite a las organizaciones innovar y superar a sus rivales en entornos dinámicos (Grant, 1996; Collins y Smith, 2006), así como crear nuevo conocimiento que se refleja en nuevas oportunidades generadoras de ingresos y de ventajas competitivas (Carmeli y Azeroula 2009).

Otra capacidad dinámica que afecta los resultados de las organizaciones es la orientación emprendedora, que es la disposición y comportamientos de una empresa hacia la incursión a nuevos mercados o en los ya existentes, introduciendo nuevos servicios o productos (Walter et al., 2006). Para Miller (1983) es la capacidad de la organización a asumir riesgos, innovando y teniendo una actitud proactiva al elaborar nuevas propuestas, con el propósito de dejar atrás a sus competidores. Además, la orientación emprendedora se materializa tanto en la creación de nuevos recursos como en las nuevas maneras de combinar estos recursos (Zahara y al.1999). Lumpkin y Dess (1996) señalan a la búsqueda constante de la innovación como la tendencia o voluntad de una empresa a participar en apoyo a nuevas ideas, novedad, creatividad, experimentación en la introducción de nuevos productos/servicios y procesos creativos de liderazgo tecnológico e I+D, que dan como resultado nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos y la creación de ventajas competitivas.

Por último, las capacidades directivas que se refieren a las habilidades de gestión que posee el equipo directivo, para logran crear y mantener, las ventajas competitivas (Mahoney, 1995). En la actualidad las organizaciones se encuentran sumergidas en un entorno hipercompetitivo, donde se ven obligadas a buscar fuentes que les permitan obtener ventajas competitivas sostenibles. Por ello, el

equipo directivo de la organización debe poseer un amplio conjunto de habilidades complementarias que le permitan hacer frente a su entorno, que se describe como turbulento, incierto, complejo, dinámico y sobre todo muy competitivo, y mejorar el desempeño de las organizaciones de manera continua (Carmeli y Tishler, 2004).

Numerosos artículos demuestran que los equipos fundadores y directivos son quienes toman las decisiones estratégicas de la organización, deciden como asignar los recursos que posee la empresa, y además son los responsables de seleccionar los proyectos, metas y objetivos por alcanzar. En consecuencia, la composición de estos equipos puede afectar directamente al funcionamiento y al desempeño innovador de la organización (Talke et al., 2010). Investigaciones como la realizada por Alexiev et al. (2010) han demostrado que heterogeneidad en el equipo directivo facilita desarrollo de nuevos productos y servicios en la organización. Igualmente, como mencionamos anterior mente algunos autores en sus investigaciones han demostrado los efectos positivos de la heterogeneidad en la composición del equipo fundador (Cooper y Daily, 1997). Los equipos que son diversos son capaces de recombinar la información y los conocimientos adquiridos en diferentes formas, para impulsar los procesos innovadores (Benner y Tushman, 2003) y mejorar el funcionamiento de la empresa.

Por todo lo comentado, el papel de la mujer en los equipos directivos y fundadores de empresas de base tecnológica representa un área de creciente interés, y es objeto cada vez de mayor atención desde las instituciones y las políticas de igualdad, así como desde la propia academia. Más aún, el conocimiento de cómo la participación de la mujer en equipos de fundadores y directivos en estos sectores repercute en las capacidades de la empresa y en los resultados es un aspecto poco explorado.

2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA OBJETO DE ESTUDIO

Recogiendo las ideas expuestas en el epígrafe anterior, hemos decidido estudiar la diversidad de género del equipo fundador y directivo por dos motivos. Primero, las investigaciones que analizan la relación entre la diversidad de género en los equipo de trabajo y el desempeño de la organización son escasas y muy

pocas de éstas analizan la contribución de la diversidad de género en las empresas. Segundo, se ha producido un importante aumento en el nivel de formación y cualificación de la mujer durante las últimas décadas, lo que ha permitido un cambio en el perfil laboral y emprendedor de las mismas. Sin embargo estos cambios no se ven reflejados en los estereotipos de género que existen en nuestra sociedad y que afectan el desempeño de la mujer en el mercado de trabajo. Por ello, es necesario que se continúe investigando los efectos de la diversidad de género en las empresas, para romper con las creencias y barreras que impide el progreso laboral de la mujer.

Por otro lado, nos decantamos por la teoría de recursos y capacidades por ser una teoría contrastada para la explicación de los resultados empresariales y el logro de ventajas competitivas sostenibles. Dentro de ella, decidimos ubicarnos en la perspectiva de las capacidades dinámicas y analizar la capacidad de combinación de conocimiento, la orientación emprendedora y las capacidades directivas. Puesto que estas capacidades dinámicas se encuentran fundamentalmente relacionadas en la estrategia de las empresas de base tecnológica, y constituyen una herramienta para mejorar el desempeño innovador, alcanzar una ventaja competitiva, y por consecuencia, un mejor desempeño de la empresa.

Además, hemos decidido estudiar las empresas de base tecnológica porque, estas organizaciones nacen y operan en sectores emergentes y tecnológicamente punteros, con una considerable capacidad y potencial para contribuir, en el mediano y largo plazo, al desarrollo innovador de un país. Igualmente, es un sector que desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico (Fariñas y López, 2006), y donde aún la mujer tiene una menor representación frente a otros sectores. Ello lo convierte en un sector de interés para el análisis del papel de la mujer tanto en su rol directivo como de emprendedora pues es un contexto que reúne determinadas particularidades señaladas en la literatura sobre género.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Nuestra investigación tiene como finalidad aportar una explicación sobre qué sucede cuando existe diversidad de género en el equipo directivo y fundador en relación a la creación de ciertas capacidades dinámicas y su impacto en el desempeño innovador de las empresas de base tecnológica. De este modo, se impulsaría el conocimiento, no sólo para académicos e investigadores sino también para los directivos de las organizaciones. En nuestro modelo, se plantea el efecto moderador de la diversidad de género en el equipo fundador y de alta dirección en la relación entre las capacidades estudiadas y los resultados de innovación.

En concreto, los objetivos específicos planteados son los siguientes:

- Realizar una exhaustiva revisión teórica de la visibilidad de la mujer en el entorno empresarial y tecnológico, hasta llegar a su situación actual.
- Revisar y sintetizar la literatura existente sobre el papel del equipo fundador y directivo en las organizaciones, con el fin de presentar los efectos de la diversidad de género.
- Sintetizar la literatura sobre las capacidades dinámicas estudiadas y su impacto en las empresas. Realizar una síntesis del cuerpo teórico relacionado con el desempeño en innovación de las empresas de base tecnológica.
- Estudiar de forma empírica cómo la diversidad en el equipo fundador y de alta dirección afecta el desempeño innovador de las organizaciones, a través de su efecto en la relación entre las capacidades objeto de este estudio y el desempeño innovador de las empresas de base tecnológica.
- Obtener conclusiones relevantes que enriquezcan el conocimiento de todas las variables analizadas tanto de forma teórica como empírica, además de aportar información al sector estudiado desde el punto de vista práctico.

4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

La presente tesis doctoral ha quedado estructurada en ocho capítulos, los cuales se encuentran en consonancia con los objetivos anteriormente descritos. Para ello, el presente trabajo tras la introducción ha quedado dividido en tres grandes partes: la primera parte es teórica, la segunda de carácter empírico y la tercera son las conclusiones.

La primera parte recoge todo el fundamento teórico que sustenta la investigación y que está conformado por los capítulos segundo, tercero y cuarto. La siguiente parte recoge la parte empírica de la investigación e incluye los capítulos quinto, sexto y séptimo. La última parte, la forma el capítulo octavo, en el que se recogen las conclusiones del estudio. Para finalizar se cierra la tesis doctoral con la bibliografía utilizada y los anexos generados por la investigación.

Como se observa, el capítulo uno de la tesis incluye la introducción en la que se realiza un acercamiento a la investigación de forma global. Para ello, se señalan el interés y la justificación del estudio, así como los objetivos. El segundo capítulo de la tesis se denomina Mujeres en Ámbitos Tecnológicos, y ofrece una síntesis de los aspectos más significativos de la mujer en el ámbito empresarial y sobre todo en el ámbito tecnológico, tratados por la literatura. Para ello, en primer lugar, observaremos la visibilidad de la mujer en el entorno empresarial y tecnológico, hasta llegar a su situación actual. Después, se analiza de forma más detallada la situación actual de la mujer en el mundo, en Europa y España. Por último, se exponen las teorías que explican la segregación de género en el mercado laboral.

El capítulo tres se denomina Equipos de Fundadores y de Dirección, y presenta un repaso de las principales aportaciones que la literatura ha hecho al campo de estudio de los equipos fundadores y directivos. Este capítulo se inicia con la identificación del concepto de fundador, las características de los fundadores, la composición del equipo fundador y la diversidad de género en el equipo fundador. Para finalizar, nos centramos en el equipo de dirección, sus particularidades y la diversidad de género en este equipo.

El capítulo cuatro se titula, Capacidades y los Resultados de Innovación de las Empresas de Base Tecnológica. Este capítulo presenta la teoría de los recursos y capacidades así como sus conceptos principales y su importancia dentro de las organizaciones. Se introduce el concepto de capacidades dinámicas como fuente de ventajas competitivas de la empresa y se realiza una descripción de cada capacidad dinámica que será objeto de análisis en el estudio empírico. Estas capacidades son la capacidad de combinación de conocimiento, la orientación emprendedora, y las capacidades directivas o de gestión. Después, presentamos los diferentes conceptos que se pueden encontrar en la literatura sobre innovación y se plantean los distintos tipos de innovaciones, haciendo énfasis en la innovación de productos y procesos, por ser la clasificación elegida para el estudio empírico que sustenta esta investigación. Para finalizar este capítulo, se analiza la innovación en las empresas de base tecnológica, y los factores que influyen en los resultados de esta capacidad.

El capítulo cinco se titula Modelo Teórico y Desarrollo de Hipótesis, y en él se propone un modelo teórico, científicamente argumentado por la literatura más relevante que aborda el tema. Las variables que lo conforman y que ya han sido descritas en los capítulos anteriores, se relacionan a través de las hipótesis propuestas con apoyo de la literatura científica.

El capítulo seis, denominado Metodología de la Investigación, presenta la población y muestra objeto de estudio, la descripción de las escalas empleadas para la medición de las variables que conforman el modelo teórico y la explicación del trabajo de campo realizado. Finaliza con la descripción de la muestra.

El capítulo siete lleva por nombre Análisis y Discusión de los Resultados, y comienza con la validación de todas las escalas de medición empleadas en el estudio. Posteriormente, se examinan las hipótesis planteadas y se discuten con apoyo de la literatura científica, realizando aportaciones en los diferentes campos de estudio de las variables analizadas.

La tesis finaliza con el capítulo octavo titulado Conclusiones, en el cual se recogen las principales conclusiones a las que se han llegado con la investigación, tanto desde el punto de vista teórico, empírico y como para la práctica de la gestión

empresarial. Por último, se establecen las limitaciones y futuras líneas de investigación.

PRIMERA PARTE
FUNDAMENTOS TEÓRICOS

CAPÍTULO II

MUJERES EN ÁMBITOS TECNOLÓGICOS

1. INTRODUCCIÓN

La imagen de la mujer ha evolucionado en este último siglo de manera vertiginosa y su situación en el mercado laboral es un tema de gran importancia. Por ello, la finalidad de este capítulo es ofrecer una síntesis de los aspectos más significativos de la mujer en el ámbito empresarial y sobre todo en el ámbito tecnológico, tratados por la literatura. Para ello, en primer lugar, observaremos la visibilidad de la mujer en el entorno empresarial y tecnológico, hasta llegar a su situación actual. Este apartado tiene como objetivo, demostrar como década a década el rol de la mujer en el contexto empresarial, ha llegado a ser más activo y participativo que en tiempos pasados.

Seguidamente, se analiza de forma más detallada la situación actual de la mujer en el mundo y en Europa, destacando su posición en el mercado laboral y en

el aumento del porcentaje de mujeres con estudios superiores. Igualmente, analizamos la situación actual de la mujer en España, en el entorno empresarial y tecnológico, como contexto específico en el cual se desarrolla esta investigación. Se resaltan los enormes avances en la formación de las mujeres y su interés por participar de manera continua en el mercado laboral. Aunque, las mujeres y los hombres comparten espacio en el mercado laboral, no lo hacen de forma equitativa, la segregación laboral por género, afecta el desempeño de la mujer en el mercado de trabajo.

Finalmente, realizamos una revisión de las distintas teorías que se pueden encontrar en la literatura, para explicar el fenómeno de la segregación de género generalizada en el mercado laboral, y barreras a las cuales se enfrentan las mujeres en el camino por ascender profesionalmente dentro en la organización.

2. VISIBILIDAD DE LA MUJER EN EL ENTORNO EMPRESARIAL Y TECNOLÓGICO

El porcentaje de mujeres que trabajan en compañías o crean su propia empresa durante los últimos treinta años ha aumentado exponencialmente. Esta situación, ha incrementado el interés de investigadores y empresas por estudiar el papel de la mujer en el mundo empresarial. Desde mediados de los años 60 y 70, empiezan a surgir investigaciones que estudian la participación de las mujeres en los diversos campos tradicionalmente ocupados por los hombres como en la educación formal, en las actividades económicas y políticas.

Uno de los trabajos pioneros en este campo es el desarrollado por Boserup (1970) donde se reconoce por primera vez la importancia del papel de las mujeres en el desarrollo económico y se ilustra la relación entre el género y las instituciones sociales y económicas. En este trabajo, se resalta el papel de la mujer como fuerza productiva generadora de desarrollo económico y social. Berger et al. (1972) en su estudio analiza como la diversidad de los grupos de trabajo afecta al desempeño del equipo. En este caso, el autor destaca como ciertas características externas

como género, edad y origen étnico, influyen en la distribución de responsabilidades, y en la participación de cada miembro del equipo y finalmente en el éxito del grupo.

A lo largo de los años setenta, varias investigaciones analizaron los efectos de la diversidad de género en los grupos de trabajo. Entre los resultados de estos estudios, algunas investigaciones han concluido que las mujeres contribuyen más que los hombres al mantenimiento de la armonía del grupo, de un clima laboral confortable y ayudan en una mayor medida a sus compañeros de trabajo (Block, 1973; Eskilson y Wiley, 1976; Lockheed y Hall 1976; Piliavin y Rosemann-Martin, 1978).

Asimismo, diferentes estudios concluyeron que los hombres contribuyen más que las mujeres al logro de la meta del grupo, son más persistentes y autónomos (Bartol y Butterfield, 1976; Dipboye et al., 1977; Dipboye y Wiley, 1978; Piliavin y Rosemann-Martin, 1978). Sin embargo, ciertas investigaciones no hallaron ninguna diferencia entre los hombres y las mujeres (Bartol y Wortman, 1976; Helmich, 1974).

Además, los resultados de varias investigaciones demostraban que los estereotipos sexuales influían en los juicios sociales y en el papel de la mujer en la organización (Rosenkrantz et al., 1968; Lockheed y Hall, 1976). Los estereotipos de género hacen referencia a las creencias acerca de las características y atributos asociados a cada sexo, y determina los diferentes roles que deben asumir los hombres y las mujeres en la sociedad. Por lo tanto, las características estereotipadas atribuidas a los dos sexos no sólo describen cómo son las mujeres y los hombres, sino también la forma en que debería ser (Gupta, et al., 2009).

En el trabajo desarrollado por Lockheed and Hall (1976), se demuestra que en la estructura de poder de los equipos de trabajo, las mujeres ocupan el nivel más bajo debido a que las personas perciben el papel de la mujer como menos dominante y con menos autoridad que el hombre. Los rasgos que les asignan a las mujeres, tales como la sumisión, la pasividad y la dependencia (Rosenkrantz et al., 1968) no coinciden con los del liderazgo. En cambio, las cualidades asociadas con el liderazgo como la dominación, la asertividad, la competencia, y la inteligencia, coinciden con los roles que la sociedad percibe en los hombres (Rosenkrantz, et al.,

1968). Estos estereotipos hacen que las posibilidades que las mujeres puedan ser vitas como líderes en las organizaciones disminuyan.

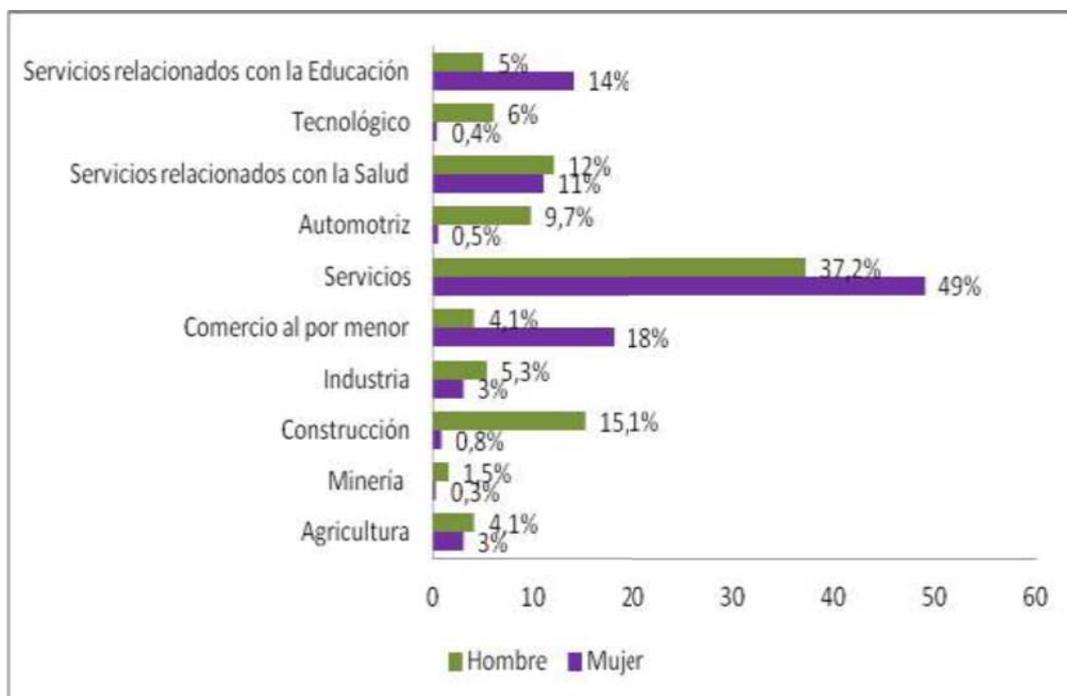
También, en este periodo se destaca la falta de representación femenina en el sector tecnológico, donde los hombres dominan numéricamente y simbólicamente (Kanter, 1977). De esta forma, en este periodo el desafío para la mujer era romper estos estereotipos, que le impiden penetrar en un campo de la actividad monopolizado por los hombres, y en la estructura de poder de la firma (Kanter, 1977). En conclusión, las mujeres en los años setenta, se concentraban en categorías profesionales más bajas que los hombres, y obtenían empleos de mando medio como dependienta, secretaria, enfermera, y obreras, etc. Además, tenían más dificultades que los varones para ser promocionadas y solían cobrar salarios inferiores a los de los hombres sin que, en apariencia, fueran los distintos niveles de productividad los que justificaran esta diferencia.

Por otra parte, en los años ochenta la presencia de la mujer en el ámbito empresarial aumentaba, así como los esfuerzos de los académicos en estudiar su influencia. Durante esta época, se incrementaba año a año el número de mujeres que creaban sus pequeñas empresas, en un aparente intento por eliminar las barreras de desigualdad que existían en el mercado laboral (Aldrich et al., 1989; Loscocco y Robinson 1991). Es importante señalar que las pequeñas y medianas empresas (pymes) desempeñan un papel fundamental en la economía, especialmente por su contribución a la generación de empleo e innovación y representaban una pieza clave para el crecimiento económico de las naciones. Desde esta perspectiva, el rol emprendedor de la mujer mejoraba en este periodo la economía del país.

En 1984 en Estados Unidos las empresas cuyos propietarios eran mujeres representaban el 9,5% de todas las empresas estadounidenses (Loscocco y Robinson, 1991). En relación a los sectores en los cuales se podía ver su presencia, eran en el de servicios, menudeo y hospitales (Hisrich y Brush, 1984). A continuación, se muestra la distribución de mujeres y hombre según el sector en el cual creaban su pequeña empresa en los años 80 en Estados Unidos, en la figura 1. Como puede comprobarse, la mayor población de mujeres empresarias se sitúan en el sector de servicios (49%), seguido por el sector del comercia al por menor

(18%) y el sector de servicios relacionados con la educación (14%). Destacando, la poca representación femenina en los sectores tecnológicos (0,4%), automotriz (0,5%) y en la minería (0,3%). Aunque, cada vez más las mujeres intentaban emplearse e iniciar su propio negocio en los mismos sectores que los hombres, se podía apreciar la poca representación femenina en sectores industriales, tecnológico y en la construcción.

Figura 1. Distribución del porcentaje de mujeres y de hombre según el sector en el cual emprendían en los años 80



Fuente: Adaptado de Loscocco y Robinson (1991).

Las diferencias en el sector en cual las mujeres y los hombres trabajaban se pueden explicar, en parte, por el hecho de que los estereotipos de género, se manifiestan en la creencia de que ciertas profesiones como enfermeras, maestras, servicios sociales o secretarías, entre otras, son las más adecuadas para la mujer y otras ocupaciones como la ingeniería, la mecánica automotriz y la medicina son idóneas para los hombres. Por ello, las mujeres solían elegir profesiones vinculadas con la enseñanza, enfermería, servicios sociales, cuidados domésticos, mientras que los hombres optaban por carreras que tienen relación con los negocios, finanzas, inversiones, e ingeniería (Murrell et al., 1991). Además, estas profesiones suelen llevar asociada una importante diferencia en la retribución salarial.

Las investigaciones en este periodo demostraban que la segregación de género en las compañías era habitual, incluso para las mujeres que poseían las mismas cualidades y estudios que los hombres (Bielby y Baron, 1984; Bielby y Baron, 1986; Reskin y Hartmann, 1986). De hecho, numerosos autores en sus investigaciones señalaban las grandes desigualdades que existían en el mercado laboral entre hombres y mujeres (Bielby y Baron, 1986; Roos y Reskin, 1984), resaltando las diferencias en los salarios, en las promociones y en el nivel de poder que poseían dentro de las empresas (Reskin y Hartmann, 1986).

En esta década surgen algunas teorías para explicar la segregación de género generalizada en el mercado laboral. Las teorías más frecuentemente citadas se pueden clasificar en tres grandes grupos: corriente neoclásica del capital humano, teorías de la segmentación de los mercados de trabajo y teorías no económicas o feministas (Blau, 1984; Marini y Brinton, 1984; Becker, 1985; Bielby y Baron, 1986). En el epígrafe 5, explicaremos cada una de estas teorías.

Todo lo anterior reafirma la idea de que la concentración de las mujeres en sectores (feminizados) en los que tradicionalmente trabajaban y su poca representación en los sectores tecnológicos (masculinizados), se debe en gran parte a los estereotipos de género que tenía la sociedad. Además, esta segregación de género influye en su sueldo, promoción y otras recompensas basadas en la percepción de que "el trabajo de las mujeres" no es tan importante o tan difícil como "trabajo de los hombres." (Loscocco y Robinson, 1989). Esto genera como resultado un menor número de mujeres con experiencia en el sector tecnológico, con bajo nivel de salario y concentradas en las posiciones más bajas de las compañías.

Durante la década de los 90, el grado de segregación en las organizaciones, disminuyó levemente (Jacobsen, 1994). Algunos, estudios realizados en esta época, seguían mostrando que los estereotipos de género seguían existiendo dentro de las empresas (Freedman et al., 1993). Igualmente, se relacionan las dificultades de las mujeres para lograr una posición en los altos niveles de las compañías con la cultura organizacional (Davidson y Cooper, 1992; Maddock y Parkin, 1993; Maier, 1999). Las mujeres debían de enfrentarse a culturas

organizativas dominadas por valores que se centraban solo en el hombre, lo que provoca más dificultades para el desarrollo profesional de las mujeres (Metcalfe y West, 1995).

En esta década de los noventa, un gran cuerpo de investigaciones estudian las principales barreras a las cuales se enfrentan las mujeres en el camino por ascender profesionalmente dentro en la organización y aparece el termino de “techo de cristal” (Segerman-Peck, 1991), con el fin, de designar a un conjunto de mecanismos discriminatorios invisibles aparentemente que impiden sobrepasar más allá de ciertos niveles profesional a las mujeres (Davidson y Cooper, 1992; Powell, 1993). En el epígrafe 5 describiremos cada factor que influye en el acceso de las mujeres a los puestos directivos.

Igualmente como en los años ochenta, durante este período el número de mujeres que tenían su propia empresa aumentaba y en varios países las mujeres creaban sus nuevos negocios a una velocidad mayor que los hombres. Algunos, estudios analizaban las razones principales por las cuales las mujeres emprendían un negocio, dentro de las más destacadas se encuentra, la necesidad de logro personal, la satisfacción en el trabajo, la independencia y el pago económico (Blum et al., 1994). Para ciertas mujeres el emprender su propio negocio, era una manera de huir de la discriminación que existía en las empresas, que no les permitía progresar en su carrera profesional, ocupar altos puestos gerenciales (Lerner y Almor, 2002) y obtener un salario igual que sus homólogos los hombres.

Además, se resalta la idea de que algunos sectores empresariales apoyan más la presencia de mujeres en puestos de dirección que otros (Blum et al., 1994). En el sector servicios, por ejemplo, las empresas de las mujeres presentaban una mayor nivel concentración (Miskin y Rose, 1990) y en el comercio al detalle (Pickle y Abrahamson, 1990), estando infra-representadas en el sector industrial, tecnológico y de la construcción (Du Rietz y Henrekson, 2000).

Autores como Buttner y Moore (1997), señalaban que las empresas propiedad de mujeres eran catalogadas frecuentemente, como negocios de bajos rendimientos y de menor crecimiento que las empresas de los hombres. Debido, en gran parte, a que las mujeres establecen sus negocios en los sectores llamados

tradicionales (servicios), que son altamente competitivos, tienen un mayor riesgo de fracaso y suelen presentar un bajo nivel de oportunidades (Buttner y Moore, 1997), en lugar de incursionar en el sector tecnológico (Rosa et al, 1996). Por lo tanto, uno de los retos para las mujeres era estar dispuestas a crear empresas en sectores en los que generalmente eran dominados por los hombres, como en los campos de la tecnología donde hay un mayor nivel de oportunidades de crecimiento y beneficios (Brush et al., 2001).

Las grandes diferencias de género en la actividad emprendedora en esta década era atribuida a la diferencias en capital social y humano (Greene et al., 2001), diferencias en la tolerancia al riesgo (Jianakoplos y Bernasek, 1998), en los estilos de dirección (Brush, 1990) en la financiación, redes sociales y desempeño empresarial (Birley et al., 1991; Lerner et al., 1997), y al hecho de que las mujeres son más sensibles que los hombres a una variedad de factores no monetarios (Boden, 1999). Por ejemplo, gran parte de la responsabilidad de la seguridad familiar recae en las mujeres, ya que ellas asumen el encargo de la mayoría de las actividades del hogar y la familia (Moore y Buttner, 1997). En consecuencia la decisión de iniciar un negocio es más compleja para las mujeres que para los hombres.

De la misma forma, algunos de los trabajos que analizan la relación entre el género y las actitudes hacia la creación de empresas (Matthews y Moser, 1995; Kolvereid, 1997; Kourilsky y Walstad, 1998) han evidenciado que los hombres tienen una preferencia mayor que las mujeres hacia la conducta empresarial (Scherer et al., 1990; Matthews y Moser, 1995). Sin embargo, autores como Birley (1989), afirmaba que los factores que motivan a hombres y mujeres a emprender un negocio son los mismos: necesidad de dinero, de independencia y la detección de oportunidades de negocio. Brush (1990) observó que hombres y mujeres emprendedores se diferencian muy poco con respecto a variables demográficas y psicológicas, mientras que las diferencias son más pronunciadas en objetivos, metas y estilos de dirección.

En la investigación realizada por Birley (1989), identifica un único factor que marca una diferencia entre los hombres y las mujeres emprendedoras y ese es la seguridad o autoconfianza. Tradicionalmente, las mujeres suele tener menos

probabilidad de contar con experiencia en el manejo y la creación de una compañía, y cuentan con menos años de experiencia en empleos pagados (Carter y Allen, 1997), lo que puede generar menos confianza a la hora de emprender un negocio.

También, la experiencia profesional y la educación son factores que tienen una gran influencia en el cargo que se ocupa en las organizaciones y en la decisión de iniciar un propio negocio. De ahí que también pueda explicarse que las mujeres en esta década siguieran prefiriendo trabajar en sectores (tradicionales) como el de servicios, en lugar de los de alta tecnología, la construcción e industria manufacturera (no tradicional). Como en las décadas pasadas, las mujeres preferían formarse en carreras relacionadas con áreas de educación, humanidades y ciencias de la salud, que en matemáticas, física, etc. (Gámez y Marrero, 1997)

Varios autores, en sus trabajos establecen una clara diferenciación entre los hombres y mujeres en la elección de los estudios universitarios (Duart et al., 1993; Gámez y Marrero, 1997; López-Sáez, 1995), destacando la tendencia de las mujeres por elegir estudios relacionados con las ciencias sociales y humanidades. En la investigación desarrollada por Eccles et al. (1999) se plantea, que las diferencias en la elección de los estudios universitarios entre los hombres y mujeres, es debida a la confianza en sus habilidades y expectativas de éxito. Los tradicionales roles de género estereotipados influyen en esta confianza y expectativas. Por ello, se creía que las mujeres tenían más habilidades lingüísticas y sociales, y menos habilidades deportivas y matemáticas que los hombres (Eccles et al., 1999).

En este periodo la discriminación laboral que limita las oportunidades de elección profesional de las mujeres empieza a minimizarse, permitiendo a las mujeres ampliar el catálogo de profesiones a elegir (Duncan, 1996). Cada vez hay más mujeres en profesiones que tradicionalmente se han considerado territorio masculino tales como la ingeniería y la dirección de empresas. Autores como Murrell et al. (1991), en su investigación hallaron que las mujeres que habían tenido experiencias laborales a edades tempranas mostraban menos actitudes del rol sexual tradicional y una mayor orientación hacia el desarrollo de carrera que habitualmente estudiaban los hombres.

En estos últimos 30 años, la educación universitaria de las mujeres ha aumentado, y en un gran número de países las mujeres asisten más a las universidades que los hombres (Becker et al., 2010). En los años 70, la educación superior era reservada para personas adineradas y pocas mujeres podían acceder a ella. La población masculina con un alto poder adquisitivo era la que solía tener más estudios universitarios. Sin embargo, en el 2010 la población femenina que completaron sus estudios universitarios, en varios países, es mayor que la de hombres (Becker et al., 2010).

Los cambios en la selección de la carrera universitaria por parte de la mujer, se hacen más visibles en la reciente década del 2000 y se puede apreciar el aumento de la presencia de mujeres en los sectores tecnológicos (Brush et al 2001; Goldin, 2006; Cukier, 2007; Heike, 2008). Sin embargo, el aumento de mujeres en las carreras de ingeniera y técnicas no se ha traducido en un cambio en la percepción estereotipada de las actividades propias de estas profesiones (Barberá et al., 2004). En las organizaciones empresariales del sector tecnológico, siguen contratando más hombres que mujeres.

Además, los pocos trabajos que analizan el papel de la mujer en el sector tecnológico, revelan que se enfrenta a estereotipos de género que les impide acceder a este sector (Robb y Coleman, 2010), que sigue siendo dominado por los hombres. La gran mayoría de mujeres empleadas en empresas de base tecnológica tienden a ocupar puestos de supervisión, en lugar de cargos gerenciales, y expresan un gran descontento con la oposición que desempeñan (Robb y Coleman, 2010) en la organización.

El trabajo de Cukier (2007) señala que las mujeres que trabajan en este sector, tienen más probabilidades de desarrollar labores de ventas y de atención al público que ocupar cargos de poder. Incluso, suelen agruparse dentro de determinadas funciones (por ejemplo, escritores, diseñadores gráficos, y analistas de datos). De ahí, las expectativas de avanzar en su carrera profesional para hombres y mujeres en este sector variar según el sexo (Cukier 2007), y en parte debido a que no comparten la mismas oportunidades acceso al poder que los hombres.

Actualmente, algunas investigaciones señalan que las mujeres se siguen enfrentando a más obstáculos que sus homólogos en el ascenso a puestos de poder en las organizaciones (Eagly and Carli, 2007; Adams et al., 2010). Las mujeres que ascienden a puestos de poder suelen adoptar conductas asociadas a los hombres, tales como la asunción de riesgos y la autoconfianza, puesto estos comportamientos se suelen asociar con mejores niveles de éxito (Adams et al., 2010). En los trabajos de liderazgo de las mujeres, se sugieren que hay una mayor posibilidad de promoción de la mujer cuando hay mujeres en la parte superior de la organización (Adams, 2010; Matsa y Miller, 2011).

Igualmente, siguen existiendo los estereotipos sexuales, los cuales sugieren que las mujeres tienen menos atributos empresariales que los hombres y que ellos son más autónomos, arriesgados, seguros y tienen habilidades que les permiten dirigir eficazmente las organizaciones (Eagly y Karau, 2002; Godwin et al., 2006). Una de las alternativas de las mujeres empresarias para superar estos obstáculos, es asociarse con los hombres, puesto que les puede ayudar a incursionar más fácilmente en sectores dominados por los hombres y a tener una red social más diversa (Godwin et al., 2006).

Brush et al. (2004), describen a las mujeres empresarias en esta década como mujeres cada vez más jóvenes, con tendencia a crear su propia empresas en sectores no tradicionales tales como el tecnológico y que ocupan cada vez más cargos directivos. Además, las mujeres tienden en una mayor medida a obtener títulos universitarios que sus homólogos masculinos (Cortright, 2005). Sin duda alguna, en esta época, el sector empresarial femenino se ha convertido en una pieza fundamental para el crecimiento y desarrollo económico (Fuentes, 2006; Allen et al., 2007) de los países, y para la creación de empleo y la innovación (Bruin et al., 2006) en las organizaciones.

En el estudio realizado por Coleman (2007), se confirman que las mujeres emprenden sus negocios no sólo en los sectores tradicionales, sino que además, se caracterizan por iniciar sus empresas en los sectores industriales. Esta autora en su investigación, concluye que en las empresas de mujeres, hay una fuerte influencia de su capital humano (educación y experiencia) en la rentabilidad y crecimiento de la firma. Las grandes diferencias de las empresas de las mujeres en comparación

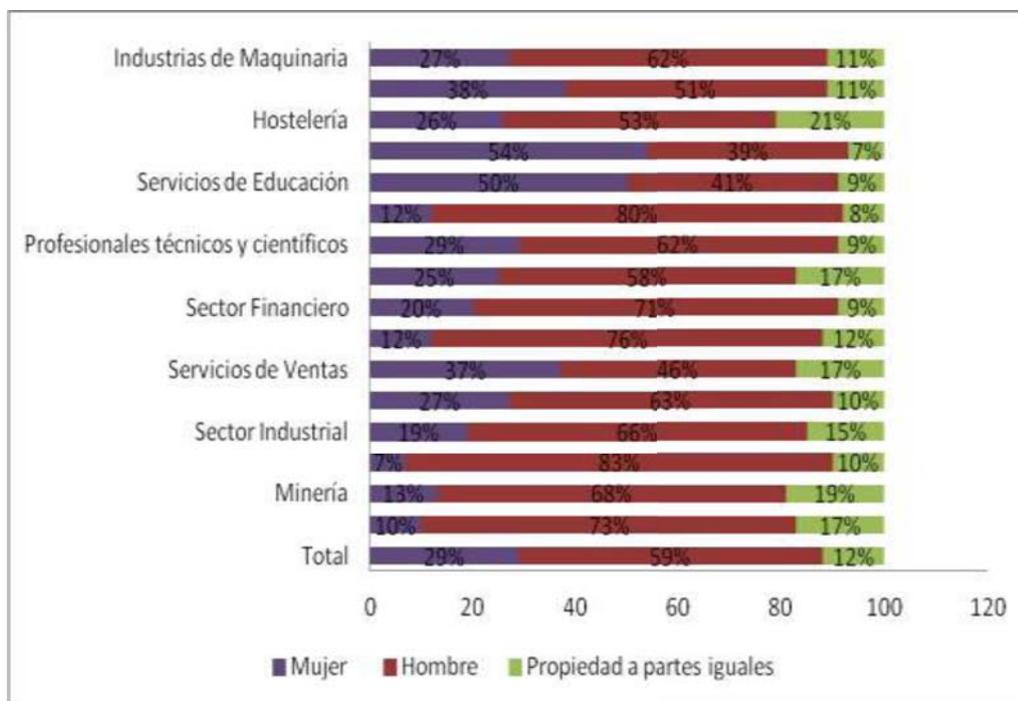
con las de los hombres, son que las primeras cuentan con menor capital en la etapa inicial de la firma y suelen ser negocios más pequeños (Winn, 2005; Fuentes, 2006) y de menor crecimiento (Bruin et al., 2006; Coleman, 2007).

En varios trabajos se indica que las nuevas empresas propiedad de mujeres en el sector tecnológico, son también más pequeñas y con menos orientación hacia el crecimiento que las compañías de propiedad de los hombres (Menzies et al, 2004). Igualmente, en la literatura se incide que las organizaciones propiedad de las mujeres tienen niveles más bajos de rendimiento, menos recursos financieros y sociales que las de propiedad de los hombres (Bruin et al., 2006; Coleman, 2007; Langowitz y Minniti, 2007).

En la figura 2 se muestran los sectores en los cuales, mujeres y hombres establecían sus empresas en el 2002 en Estados Unidos. Como podemos apreciar, los sectores de la educación y la salud son los sectores de las mujeres tienen mayor participación femenina. También, se destaca la participación en la industria informática, en las profesiones técnicas y científicas, y el sector industrial. Finalmente, podemos ver que el 29% de las empresas son propiedad de mujeres, frente a un 59% de las empresas son dueños los hombres. En este periodo se reconoce extensamente que la participación de las mujeres en todos los niveles de las organizaciones y sus actividades empresariales tienen a aumentar.

En el trabajo Heike (2008) que analiza 11683 empresas propiedad de mujeres en el sector tecnológico se analizan algunas características de este ámbito. En concreto, este autor sugiere que las mujeres empresarias son más propensas a gestionar empresas de informática y de servicios de telecomunicaciones, que los hombres en este sector. Las empresas de mujeres en el sector tecnológico tienen en promedio un menor número de empleados, un menor volumen de ventas y son más jóvenes que las de sus homólogos (Heike, 2008). Además, la segregación laboral género sigue existiendo en este sector, afectando a la mujer en su carrera por ocupar puestos directivos (Heike, 2008) y en su retribución.

Figura 2. Empresas de propiedad de mujeres y hombres en el 2002 en EEUU



Fuente: Adaptado de Heike (2008)

En la literatura actual, también se pueden encontrar investigaciones que señalan la pequeña brecha salarial que existe entre las mujeres y los hombres. Los hombres suelen tener mejores salarios que las mujeres (Murphy y Graff, 2006). Investigadores como Kulich et al. (2011), consideran como posible explicación a estas desigualdades los estereotipos de género que siguen existiendo en la sociedad de hoy en día. Autores como Rickne (2012), en su estudio empírico, demuestran que los estereotipos sexuales, constantemente afectan la posición de la mujer en la industria y su remuneración. Por ello, nuestra sociedad debe fomentar la eliminación de las diferencias entre las mujeres y los hombres, y crear condiciones laborales que los beneficien de igual manera.

En relación con las similitudes entre mujer y hombres, varias investigaciones sugieren que cada vez existen menos diferencias de género con respecto a su experiencia, preferencia de trabajo y en la función que desempeñan en las organizaciones (Adams et al., 2010). Autores como Robb y Watson (2012), con una muestra de 4016 empresas estadounidenses de nueva creación, demuestran que no

hay diferencia en el desempeño tanto de las organizaciones propiedad de mujeres como de hombres. Estos autores indican que las nuevas empresas iniciadas por mujeres no tienen menos probabilidades de éxito que las iniciadas por los hombres. Los autores también señalan la importancia de seguir investigando los efectos de la participación de las mujeres en las empresas, para contribuir a romper los estereotipos de género, que siguen afectando a su desempeño en las organizaciones.

En resumen, durante los últimos años, el rol de la mujer en el contexto empresarial y directivo ha llegado a ser más activo y participativo que en tiempos pasados. En esta última década, se ha producido un importante aumento en su nivel de formación y cualificación, lo que ha permitido un cambio en el perfil laboral y emprendedor. Década a década, se puede observar como la mujer cada vez más, ocupa la misma posición que el hombre en las organizaciones, se emplea y emprende negocios en sectores dominados por los hombres, como el tecnológico. No obstante aunque las mujeres y los hombres comparten un espacio en el mercado laboral, no lo hacen de forma equitativa, la segregación laboral por género sigue afectando el desempeño de la mujer en el mercado de trabajo. Las mujeres suelen tener una situación laboral más desfavorable, con menores tasas de actividad y empleo, y sueldos más bajos que los hombres.

A continuación se analiza de forma más detallada la situación actual de la mujer en el mundo, en Europa y finalmente en España desde diferentes puntos de vista: principales indicadores socio demográficos, políticas de igualdad, educación y participación en el mercado laboral.

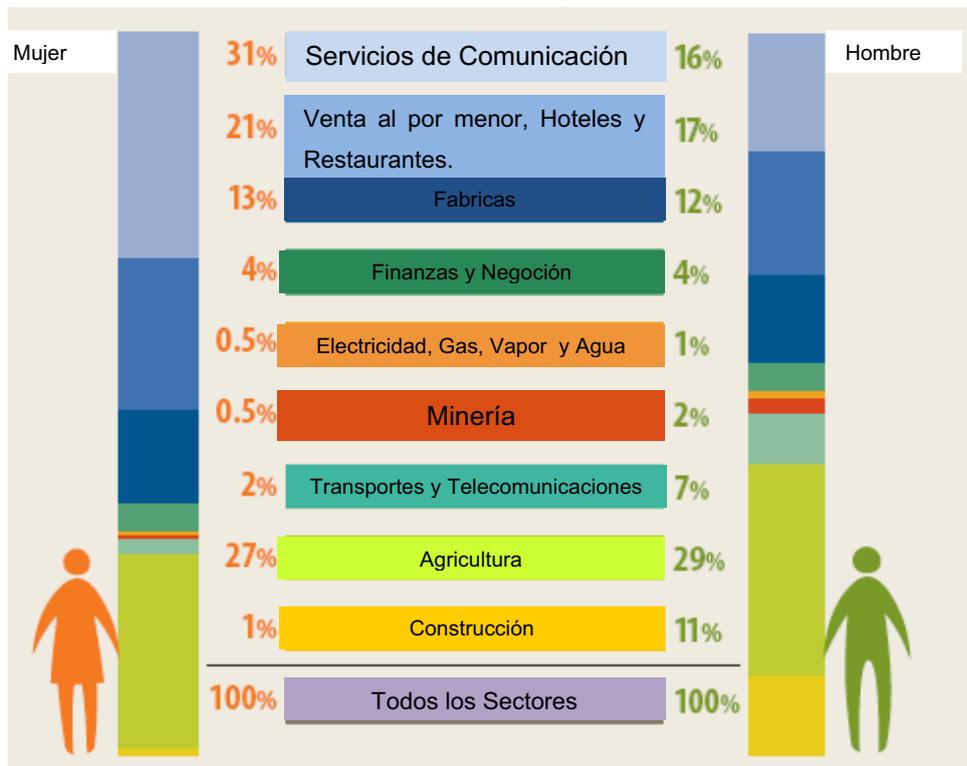
3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA MUJER EN EL MUNDO Y EN EUROPA EN EL ENTORNO EMPRESARIAL Y TECNOLÓGICO

Más de la mitad de la población mundial son mujeres y durante el último cuarto de siglo las vidas de mujeres han cambiado dramáticamente. Cada vez más, las mujeres y los hombres tienen las mismas oportunidades de desarrollo profesional, como la posibilidad de acceso a los estudios superiores, que les permiten obtener trabajos de mayor prestigio y reconocimiento. Hoy en día, las mujeres constituyen más de 50 por ciento de los estudiantes universitarios de todo el mundo y más del 40 por ciento de la fuerza de trabajo mundial. Aunque, la participación de la mujer como fuerza trabajo ha aumentado en estas últimas décadas, éste incremento no se ha traducido en la igualdad de empleo y de condiciones laborales.

Según el informe del Banco Mundial (2012), en casi todos los países, las mujeres son más propensas que los hombres tener condiciones laborales más desfavorables, con salarios bajos y los patrones de segregación de género siguen influyendo en su desarrollo. Este informe, ha puesto de manifiesto que los países que apuestan por eliminar las barreras de género, obtienen a cambio como recompensa, más crecimiento económico, desarrollo y productividad. Han calculado que si las mujeres pudieran acceder a los mismos puestos y tener las mismas posibilidades que los hombres se generarían ganancias de productividad de entre el 3% y 20% según el país.

El informe describe la tendencia de la mujer empresaria a gestionar compañías más pequeñas y ubicadas más en el sector de los servicios. En la figura 3, se puede apreciar en los sectores en los cuales las mujeres y los hombres trabajan. Como se puede observar, un gran porcentaje de mujeres hoy en día como hace 30 años, trabajan en el sector de servicios y una minoría lo hacen en el sector tecnológico. Sin embargo, cada vez más el nivel representación de la mujer en este sector aumenta.

Figura 3. Sectores en los que trabajan las mujeres y los hombres



Fuente: Informe del Banco Mundial (2012; p. 16).

Una de las razones de la concentración de las mujeres en los sectores de servicios que tradicionalmente trabajan, es que las mujeres y los hombres tienen responsabilidades muy diferentes en el hogar y del cuidado de los hijos. Como resultado, tienen patrones muy diferentes en el uso del tiempo, que afectan directamente en las opciones de empleo y actividad económica.

En casi todos los países del mundo, según informe del Banco Mundial (2012), existen diferencias entre hombres y mujeres en el salario, en las condiciones laborales, y en el acceso a los recursos financieros y a las redes de trabajo que poseen. Estas diferencias limitan las oportunidades de las mujeres, en obtener un trabajo o crear una empresa en iguales condiciones de los hombres. No obstante, las desigualdades suelen ser más visibles en los países en vías de desarrollo. En los países desarrollados, la tendencia es hacia la mayor igualdad de género, pero todavía no se eliminan estas diferencias y siguen influyendo el estereotipo de género en la sociedad.

Para reducir las desigualdades, los gobiernos de los países desarrollados y en desarrollo, han creado políticas de igualdad de género. Por ejemplo, en Estados Unidos desde la década de los sesenta en la Ley de Derechos Civiles de 1964, se integra la eliminación de todas las formas de discriminación por razón de sexo, que no estaba integrada en su redacción original. En este país la política de igualdad de oportunidades en muchas empresas es aplicada en programas que refuerzan el papel de la mujer en la empresa. Otros instrumentos jurídicos como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el año 1979, contribuyen a la extensión de la filosofía. La ONU se compromete a convocar conferencias mundiales sobre la mujer, logrando así situar la causa de la igualdad entre mujeres y hombres en el centro del temario mundial, e impulsando acciones que garanticen un ambiente equitativo para la mujer y el hombre.

En 1979 la Asamblea General de las Naciones Unidas se aprobó la convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW) y marcó un punto de inflexión en el reconocimiento legislativo del trabajo femenino. A partir de allí, en mayor o menor grado, comienza a incorporarse el principio de equidad de género en el mundo del trabajo, especialmente en la regulación de convenios internacionales y en diversos ordenamientos internos de los países. En 1995 la Asamblea General de las Naciones Unidas, implementó el programa de la Plataforma de Acción de Beijing, con el objetivo de crear las condiciones necesarias para la potenciación del papel de la mujer en la sociedad y eliminar todos los obstáculos que dificultan la participación activa de la mujer en todas las esferas de la vida pública y privada, mediante la igualdad de condiciones con el hombre, en todos los procesos de adopción de decisiones, en las esferas económica, social, cultural y política. Todos los países que pertenecen a esta organización se comprometieron a implantar este programa, para lograr una sociedad donde exista la igualdad entre mujeres y hombres.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), también contempla un mandato en materia de igualdad entre los sexos, que consiste en la promoción de la igualdad de oportunidades y de trato entre hombres y mujeres en el mundo, en base a cuatro convenios claves sobre igualdad. El primer convenio, es sobre igualdad de remuneración en el año 1951. El siguiente, es el convenio sobre la discriminación en el empleo y ocupación (1958), luego, el convenio sobre los

trabajadores con responsabilidades familiares (1981). Finalmente, el convenio sobre la protección de la maternidad en el año 2000. El mandato también abarca la resolución de junio de 2004 relativa a la igualdad entre hombres y mujeres, en la remuneración y la protección de la maternidad.

En América Latina y el Caribe, desde mediados de la década de 1980 y durante la de los 90, los gobiernos establecen reformas en sus constituciones políticas para garantizar la igualdad de oportunidades para la mujer y el hombre en el mercado de trabajo. Del mismo modo, en países del África y del Medio Oriente desde la década pasada, luchan para que existan políticas que impulsen las condiciones laborales iguales para las mujeres y los hombres. Pero en estos países todavía queda mucho por realizar, y el cambio es muy lento.

En el año 1975, la Comunidad Económica Europea (CEE), aprobó la Ley contra la discriminación sexual y la Ley de protección del empleo, y en el año 1979 la Ley de igualdad salarial. Las instituciones de la Unión Europea (UE) han desarrollado desde sus orígenes una intensa actividad de protección e impulso de la igualdad de género, a través de diferentes programas de acción comunitaria, para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. En el artículo 2 del tratado de la UE se establece que en todas sus actividades, habrá de fijarse el objetivo de eliminar las desigualdades entre el hombre y la mujer y promover su igualdad. No obstante, con todo ello, y con el pleno apoyo de las autoridades e instituciones laborales y sociales de los países miembros, las políticas de igualdad han encontrado sus limitaciones en la propia estructura social y económica de las sociedades europeas. Ello ha puesto en juego algunas otras medidas e iniciativas más drásticas, como la discriminación positiva o el sistema de cuotas para la mujer, que han encontrado cierta resistencia social, incluso entre el propio colectivo femenino.

Países de Europa como Suecia y Noruega, son pioneros en adoptar medidas para la equiparación de hombres y mujeres en todos los ámbitos sociales. El Reino Unido, bajo la influencia de EE.UU. en sus políticas antirracistas, también comienza a legislar y establecer programas antidiscriminatorios que mejoran la situación de la mujer en el mercado de trabajo. Desde 1975 en el Reino Unido, se estableció la prohibición legal de discriminar en forma directa o indirecta. Se

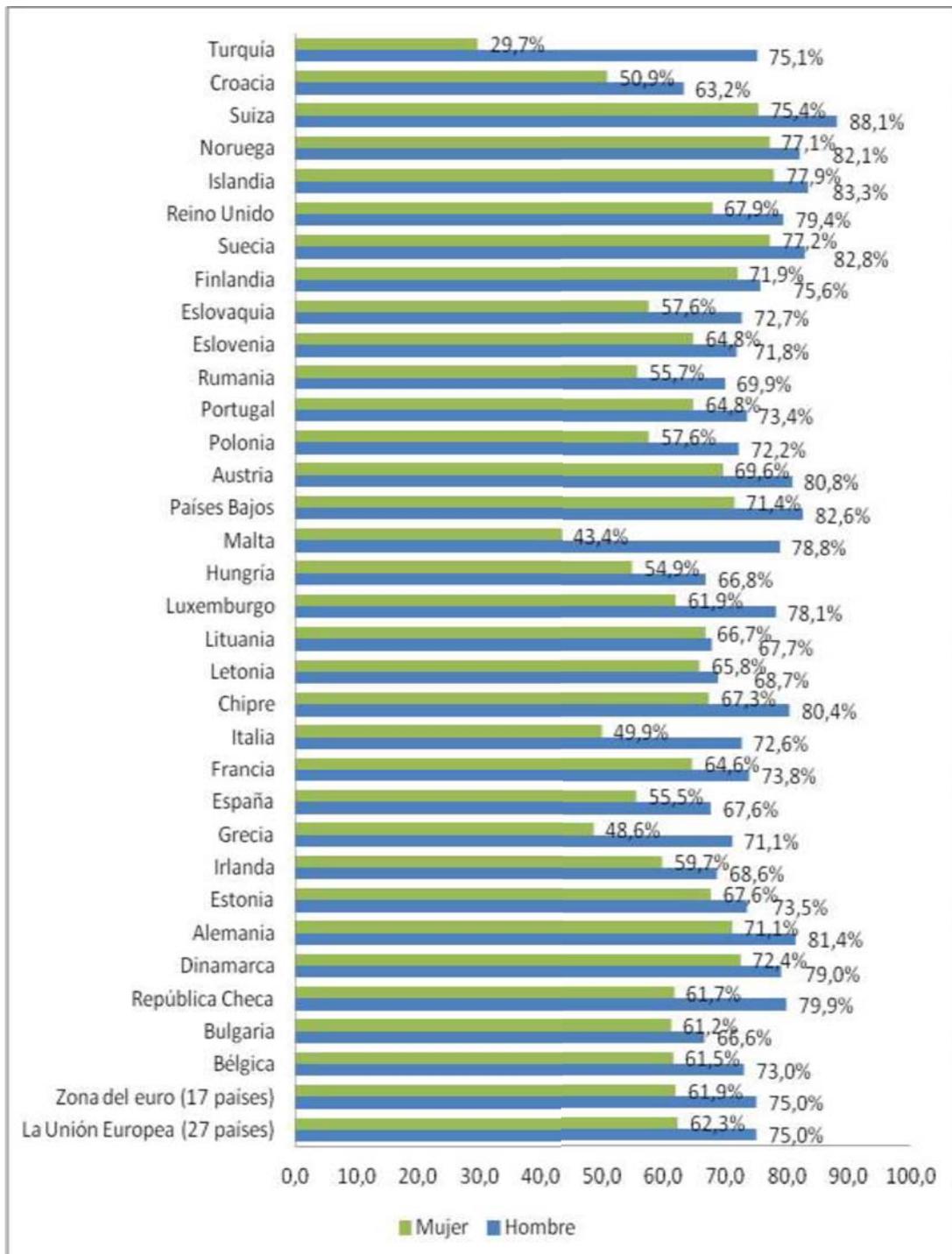
entiende que una mujer es discriminada en forma directa cuando, con motivo de su sexo, “recibe un trato menos favorable que el que hubiera recibido un hombre” en similares circunstancias.

En este ámbito de la UE en el año 2010 se aprueba la Carta de la Mujer, subrayando la necesidad de contemplar la igualdad en el conjunto de sus políticas, con cinco ámbitos de actuación. El primero, es sobre la independencia económica, seguido, por la igualdad en los salarios, después, la representación de las mujeres en la toma de decisiones y puestos de responsabilidad. A continuación, el ámbito de respeto de la dignidad e integridad de las mujeres, así como la erradicación de la violencia de género. Finalmente, la acción exterior de la UE en materia de igualdad entre mujeres y hombres, debe permitir el apoyo al desarrollo de las sociedades sostenibles y democráticas. Todos los estados miembros, deben adoptar medidas eficaces, en particular por vía legislativa, para favorecer la presencia equilibrada de la mujer en la sociedad.

Pese a los esfuerzos que se han realizado en la UE por eliminar las desigualdades entre mujeres y hombres, y fomentar la participación de la mujer en el ámbito laboral, económico, político, etc. Las desigualdades entre hombres y mujeres siguen siendo pronunciadas, y las mujeres están muy poco representadas en los cargos directivos y varios sectores productivos de la sociedad, y muchas veces registran índices de desempleo más elevados que los hombres.

En la figura 4, podemos ver la proporción de mujeres y hombres que trabajan en el año 2011, con edades entre 20 y 64 años, en los distintos países de la UE y países como Turquía, Croacia, y países europeos como Suiza y Noruega.

Figura 4. Tasa de empleo para la población con edades entre 20 y 64 años



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe Eurostat(2011).

Como podemos observar en la anterior figura, en todos estos países el porcentaje de mujeres que trabajan, es menor al de los hombres. En países como Islandia (77,9%), Suiza (75,4%), Noruega (77,1%), Suecia (77,2%) y Países Bajos (71,4%), son los que presentan una mayor tasa de mujeres empleadas. Por otro lado podemos observar que, el porcentaje de mujeres que trabajan en España es del 55,5%, frente al 67,6% de hombres. Es Turquía la nación con una posición más desfavorable en lo que respecta al porcentaje de mujeres empleadas en ese país (29,7%). Países como Italia (49,9%) y Grecia (48,6%) se sitúan en el grupo de porcentajes más bajos de mujeres con edades entre 20 y 64 años que trabajan.

Por otra parte, en la tabla 1, se muestran los sectores en los cuales suelen trabajar las mujeres y los hombres de los países de la EU. En casi todos los países de la EU, el mayor porcentaje mujeres que trabajan lo hacen en el sector de servicios, seguido, por el sector Industrial y el sector de agricultura. Como se puede ver en la tabla, cada vez el porcentaje de mujer que trabajan en el sector industrial tiende a ser mayor. En países como Republica Checa y Estonia, el porcentaje de mujeres que trabaja en este sector es superior al 50%. La tasa de empleo de mujeres españolas en este sector es del 33,8% y se sitúa a seis puntos por debajo de la media europea.

Sin duda, uno de los factores que contribuyen a explicar la evolución de la mujer en el mercado laboral es el nivel educativo. Tanto para las mujeres como para los hombres hay una relación claramente positiva entre nivel educativo y participación en el mercado de trabajo. Las mujeres hoy en día, tienen el mismo nivel de educación que los hombres y las mismas oportunidades de acceder al sistema educativo. La brecha educativa que existía en décadas pasadas con los hombres se ha reducido. En la educación primaria y secundaria la diferencia ha desaparecido.

Tabla 1. Composición del mercado laboral en UE, por ramas de actividad en el año 2011 (% sobre el empleo total)

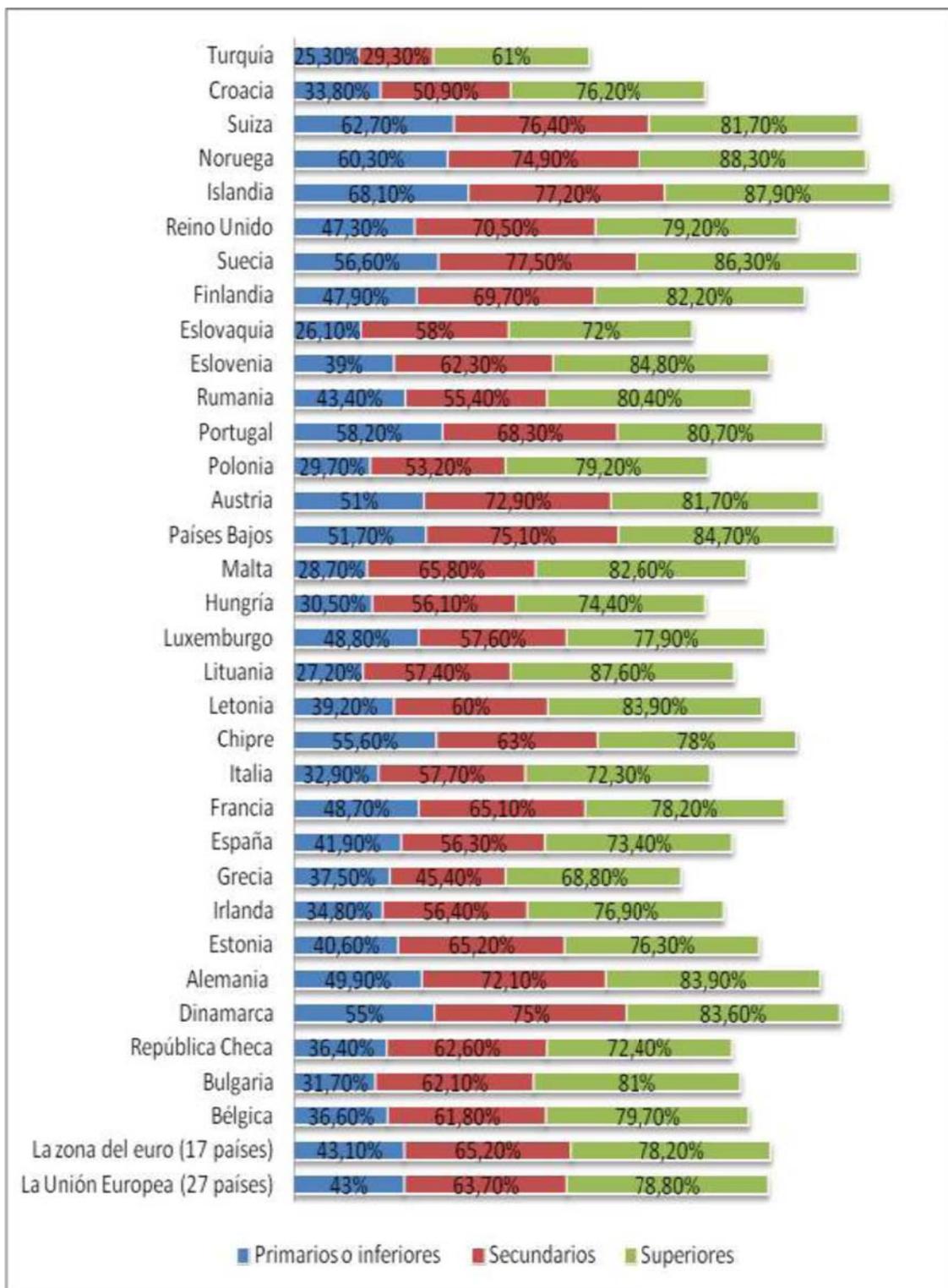
Países	Sector					
	Servicios		Industria		Agricultura	
	%Hombres	%Mujeres	%Hombres	%Mujeres	%Hombres	%Mujeres
Chipre	71,2	90,5	24	7	4,8	2,5
Luxemburgo	68,9	91,1	29,4	7,8	1,7	1
Reino Unido	68,6	91,8	28,7	7,3	2,7	0,9
Malta	67,9	87,3	29,7	12,3	2,3	0,4
Grecia	66,6	84,3	24,2	6,6	9,2	9,1
Países Bajos	64,2	89,8	32	8,4	3,8	1,8
Dinamarca	61,6	87,5	34,4	11,6	4	0,9
España	61,1	88,4	33,8	9,4	5,1	2,2
Irlanda	59,9	88,5	33	10,5	7	1
Bélgica	59,8	87,1	37,9	11,7	2,2	1,2
Austria	56,6	83,3	39	12,6	4,4	4,1
Letonia	55,8	81,8	34,9	13,8	9,3	4,4
UE-27	54,8	81,5	40	14,5	5,3	4
Lituania	53,9	76,2	37,2	18,5	9	5,3
Portugal	52,7	75	38,3	16,4	9	8,6
Alemania	52,2	81,3	45,6	17,3	2,2	1,4
Italia	52	80,4	44	17	4	2,6
Suecia	51,8	85,6	45,2	13,3	3,1	1,1
Finlandia	49,9	83,4	44,4	13,6	5,7	2,9
Eslovaquia	49,6	79,8	47,4	19	3	1,1
Bulgaria	46,8	66,2	35,7	22,3	17,5	11,5
Hungría	46,6	73,2	45,8	23,9	7,6	2,9
Estonia	45,4	75,4	50,1	22,2	4,6	2,3
Eslovenia	44,6	68,7	48,2	24,2	7,2	7,1
República Checa	44,1	72,6	52,6	25,7	3,3	1,6
Polonia	43,1	71,2	46,7	18,7	10,2	10,1
Rumanía	39,3	55,1	42,5	24,7	18,3	20,2

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe Eurostat (2011).

En cuanto a la educación superior, el cambio han sido muy significativo y en varios países el porcentaje de mujeres que poseen un título universitario es mayor que para los hombres. Más mujeres que hombres asisten a universidades en todo el mundo. Si bien en los últimos años la mayoría de países han dado importantes pasos hacia la igualdad de género, las estadísticas evidencian que aún queda mucho camino por recorrer. Aunque, las mujeres actualmente tienen la misma educación que los hombres, en el entorno laboral siguen dominando los hombres y sobre todo, en los niveles de poder más alto de las organizaciones.

Los avances en el nivel educativo de la población femenina en las últimas décadas han provocado un aumento en su ocupación laboral. En la figura 5, podemos apreciar como la tasa de empleo de la mujer mejora a medida que aumenta su nivel educativo. En esta figura se destaca que las mujeres con estudios de grado superior tienen niveles más altos de participación el mercado laboral, que las mujeres con educación secundaria y estudios primarios. Países como Noruega (88,3%) y Islandia (87,7%) son los tienen porcentajes más altos de mujeres empleadas con estudios superiores. España, queda alineada con la mayoría de países Europeos, en los cuales más del 50% de la población de las mujeres que tienen estudios superiores, están empleadas en el mercado laboral, y más del 40% de las mujeres que tienen estudios primarios, tienen un empleo.

Figura 5. Tasa de empleo de las mujeres, en relación con su nivel educativo

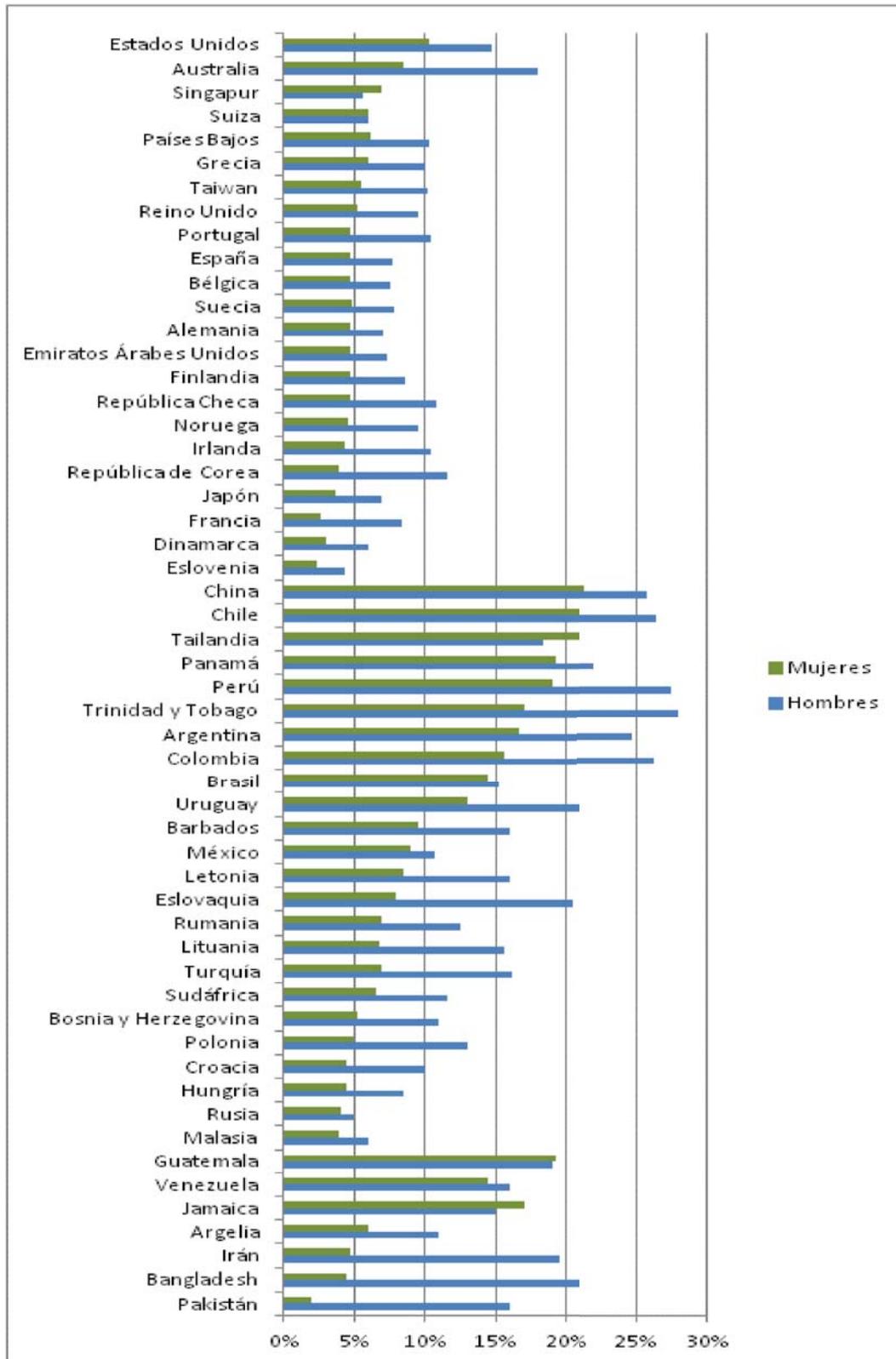


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe Eurostat (2011).

Finalmente, en la figura 6, podemos ver el porcentaje de participación de las mujeres y hombres en iniciativas empresariales, entre el rango de 18-64 años en 54 países participantes en el proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Como se puede verse en la citada figura, la participación femenina en la actividad empresarial varía ampliamente en todo el mundo. Según el informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM) del 2011, el porcentaje de participación de las mujeres en iniciativas empresariales, en 8 países de los 54 encuestados, es similar a la iniciativa empresarial de sus equivalentes masculinos (ver figura 6). Estos países son: Panamá, Venezuela, Jamaica, Guatemala, Brasil, Tailandia, Suiza y Singapur. En el resto de países que conforman la muestra, el porcentaje de emprendimiento de las mujeres es más bajo que el de los hombres. Solo en países como Irán, Bangladesh y Pakistán, las tasas de emprendimiento de la mujer son considerablemente menores que la de los hombres. En España, el porcentaje de mujeres que participan en iniciativas empresariales es menor que el porcentaje de los hombres, aunque la diferencia no es muy grande y tiende a ser el mismo de países como Bélgica, Suecia y Alemania.

De acuerdo con lo anterior, la incorporación generalizada de las mujeres al mercado de trabajo en las últimas décadas es seguramente uno de los cambios más relevantes y con mayores implicaciones económicas y sociales. Las mujeres han manifestado un creciente interés por el trabajo remunerado, como muestran los aumentos continuos de las tasas de actividad y de empleo femeninas. Además, el aumento de las mujeres emprendedoras y empresarias cada vez tiene mayor peso en la economía de los países y contribuye, notablemente, a su crecimiento sostenido. No obstante, pese a todos los cambios sociales, económicos, políticos, etc., producidos, y al reconocimiento de que las mujeres deben tener las mismas condiciones que el hombre, la realidad es que, todavía como en décadas pasadas se puede ver las diferencias entre hombre y mujeres, lo que afecta el desempeño laboral de la mujer en la sociedad actual.

Figura 6. Porcentaje de participación de mujeres y hombres, en iniciativas empresariales



Fuente: Adaptado del informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2011.

4. SITUACIÓN ACTUAL EN ESPAÑA DE LA MUJER EN EL ENTORNO EMPRESARIAL Y TECNOLÓGICO.

Durante los últimos veinte años uno de los cambios más importantes que ha experimentado el mercado de trabajo español ha sido la incorporación de las mujeres a la actividad remunerada. Según el INE, el incremento de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo ha sido imparable. En 1980 había menos de 4 millones de mujeres activas y en el primer trimestre del 2012, se sitúa en casi 8 millones el número de mujeres activas.

En concreto, en España, en el año 1970 las mujeres casadas no podían, sin consentimiento de su marido, abrir una cuenta corriente, ni hipotecar, comprar o vender bienes, ni aceptar una herencia, ni trabajar. Más adelante, con la Ley de Reforma del Código Civil de 2 de mayo de 1975 se modifica la capacidad de la mujer casada. Partiendo del principio de que el matrimonio no implica restricción alguna en la capacidad de obrar de los cónyuges, se eliminan los preceptos que imponían la licencia marital para los actos y contratos de la mujer casada. Los nuevos artículos se refieren conjuntamente a ambos esposos. Los derechos y deberes tienen carácter recíproco, tanto vale el parecer de uno como de otro.

En los años 1980, se produjo una intensa actividad legislativa para desarrollar el principio de igualdad, y la normativa laboral se reorganizó en torno a la Ley 8/1980, de 10 de marzo, del Estatuto de los Trabajadores. En éste se indica, en el artículo cuarto, que los trabajadores tienen derecho a no ser discriminados para el empleo o una vez empleados, por razón de sexo, estado civil, por la edad dentro de los límites marcados por esta Ley, raza, condición social, ideas religiosas o políticas, afiliación o no a un sindicato. En la década de los ochenta el estado español, tiene como una de sus finalidades el fomento de las condiciones que posibiliten la igualdad social de ambos sexos y la participación de la mujer en la vida política, cultural, económica y social.

En 1983 se crea el Instituto de la Mujer, entidad que desarrolla su actividad a través de Planes de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, con diferentes medidas y actuaciones. Uno de los planes desarrollados por esta entidad

es el impulso a las reformas legislativas para la consecución de la igualdad legal y de oportunidades para los hombres y las mujeres. Además, han desarrollado planes para modificar las estructuras que dificultan la incorporación, permanencia y promoción de las mujeres en el mercado laboral y político, para lo que resulta imprescindible el reparto equitativo entre hombres y mujeres de las responsabilidades familiares y laborales.

Durante las últimas tres décadas y bajo el principio constitucional de igualdad, en España se han ido suprimiendo las desigualdades entre mujeres y hombres, que todavía permanecían en algunas normas de carácter civil, laboral, mercantil y administrativo. La igualdad política y jurídica de hombres y mujeres puede considerarse hoy plenamente conseguida en España. Sin embargo, la realidad social y económica no refleja aún la igualdad plena y efectiva de derechos que reconoce la Constitución a la mujer. Por ello, uno de los grandes objetivos en España es conseguir la igualdad entre hombres y mujeres en los planos social y económico.

En el año 2005, el gobierno español adopta medidas para favorecer la igualdad entre mujeres y hombres, en la ORDEN PRE/525/2005. Entre los criterios y actuaciones que se recogen se encuentran las siguientes:

1. Se acuerda que todos los programas públicos de fomento del empleo, tanto a efectos de subvenciones como de medidas de mejora de la ocupabilidad, considerarán como objetivo prioritario las mujeres.
2. Introducir en los pliegos de cláusulas de contratación con la administración pública criterios que favorezcan la contratación de mujeres por parte de las empresas que concursan.
3. Establecer instrumentos para favorecer el acceso de la mujer a puestos de responsabilidad en la Administración General del Estado y en los organismos públicos y empresas que dependan de ella, hasta alcanzar la paridad.
4. Crear un programa de actuaciones e incentivos, negociados con las organizaciones empresariales, que promuevan la incorporación de mujeres a los órganos de dirección de las empresas, a sus consejos de administración y el convenio suscrito entre el Instituto de la Mujer, la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa y La Caixa para facilitar la concesión de microcréditos a mujeres emprendedoras y empresarias.

5. Se acuerda que en la convocatoria de los premios Príncipe Excelencia Empresarial se incluya como elemento de valoración el esfuerzo realizado a favor de la paridad en el empleo y la conciliación de la vida laboral y familiar.

En el 2007 la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, regula el principio de igualdad en el empleo público, estableciéndose los criterios generales de actuación a favor de la igualdad para el conjunto de las Administraciones Públicas y la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los nombramientos de órganos directivos de la Administración General del Estado, que se aplica también a los órganos de selección y valoración del personal y en las designaciones de miembros de órganos colegiados, comités y consejos de administración de empresas en cuya capital participe dicha Administración. Igualmente, contempla el fomento de la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles, concediendo para ello un plazo razonable. Es finalidad de esta medida que el criterio prevalente en la incorporación de consejeros sea el talento y el rendimiento profesional, ya que, para que el proceso esté presidido por el criterio de imparcialidad, el sexo no debe constituir un obstáculo como factor de elección. Además, esta Ley, establece una serie de disposiciones organizativas, con la creación de una Comisión Interministerial de Igualdad entre mujeres y hombres y de las Unidades de Igualdad en cada Ministerio. Junto a lo anterior, la Ley constituye un Consejo de participación de la mujer, como órgano colegiado que ha de servir de cauce para la participación institucional en estas materias

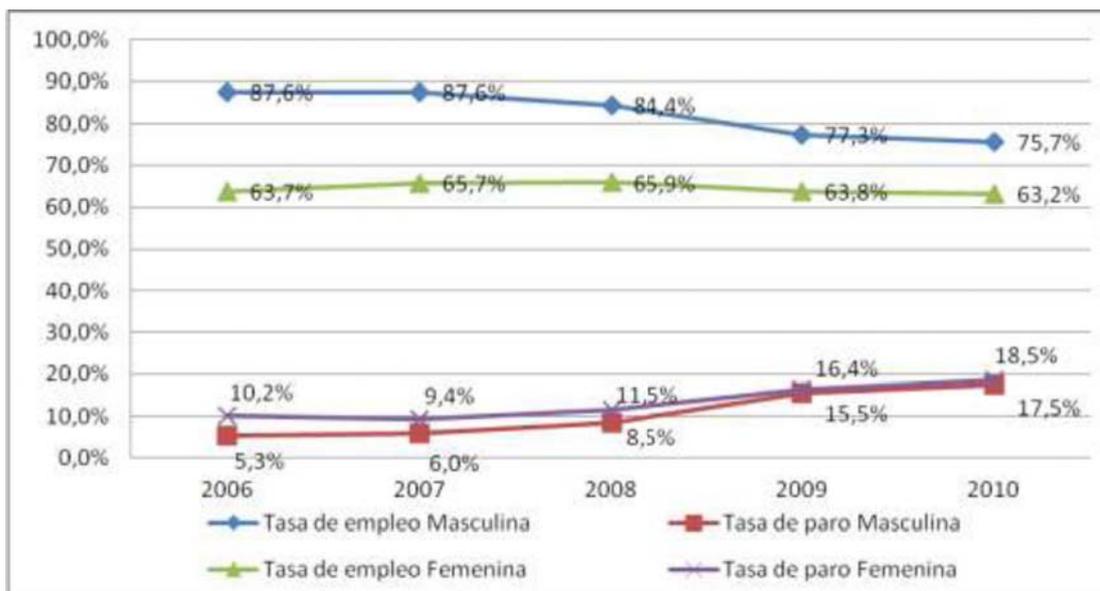
Finalmente, en línea con la estrategia de Europa, la estrategia española de empleo busca la creación de más y mejores empleos, a través de los siguientes objetivos para el año 2020: el 75% de los hombres y mujeres entre 20-64 años deberían estar empleados y gozar de las mismas condiciones laborales, y al menos el 40% de los hombres y mujeres entre 30-34 años debería tener estudios superiores completos.

A pesar de todos los esfuerzos que ha realizado el gobierno español, por eliminar las desigualdades entre mujeres y hombres, y fomentar la participación de la mujer en el ámbito laboral, económico, político, etc., las desigualdades entre hombres y mujeres siguen existiendo en la sociedad española. Además, la crisis a

nivel mundial, europea y nacional ha azotado fuertemente la tasa de actividad laboral tanto de mujeres como de hombres.

La evolución del empleo durante estos años de crisis económica ha puesto de manifiesto una trayectoria muy diferente para hombres y para mujeres, de forma que sus niveles de desempleo, son en la actualidad casi iguales (aunque partían de niveles muy distintos: en 2006, la tasa de paro masculina se situaba en torno al 5% frente al 10% de la femenina). En la figura 7, se muestran las tasas de actividad y de ocupación según sexo y vemos que la brecha entre ambos se ha reducido sustancialmente, pero la diferencia aún es de, aproximadamente, unos doce puntos.

Figura 7. Tasas de actividad y de ocupación según el género

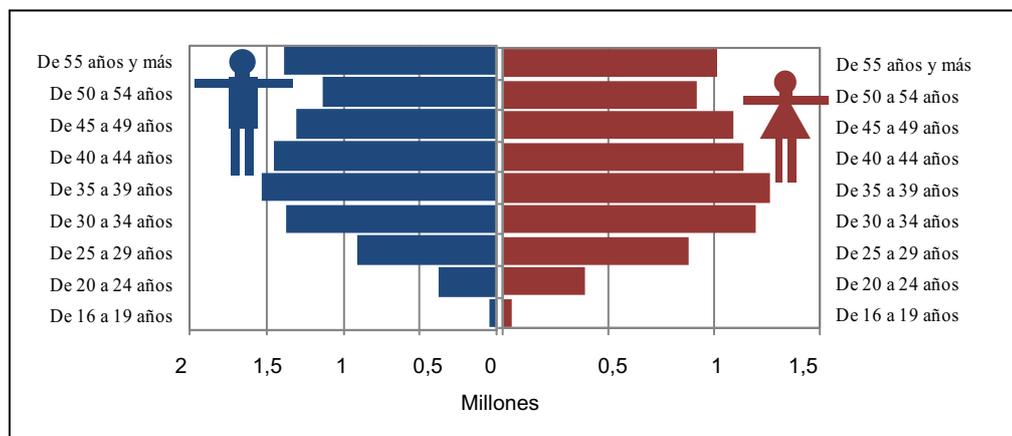


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

La situación laboral de la mujer va mejorando con los años, aumentando las cifras de actividad y empleo, y reduciéndose las de desempleo. Sin embargo, se mantienen las diferencias respecto de los hombres, quienes gozan de una situación más favorable en el mercado de trabajo. En el primer trimestre del 2012, más de 8 millones de mujeres en España están empleadas en comparación con casi 10 millones de hombres que se encuentran empleados.

En la figura 8, podemos ver la distribución por edades de hombres y mujeres activos laboralmente en el primer periodo del 2012. Como se observa en la figura, el número de hombres que se encuentran activos laboralmente es mayor al de las mujeres en todos los rangos de edades. Entre las edades de 20 a 34 años el número de mujeres y hombres activos, tiende a ser el mismo y entre 35 años y más, se pueden apreciar pequeñas diferencias.

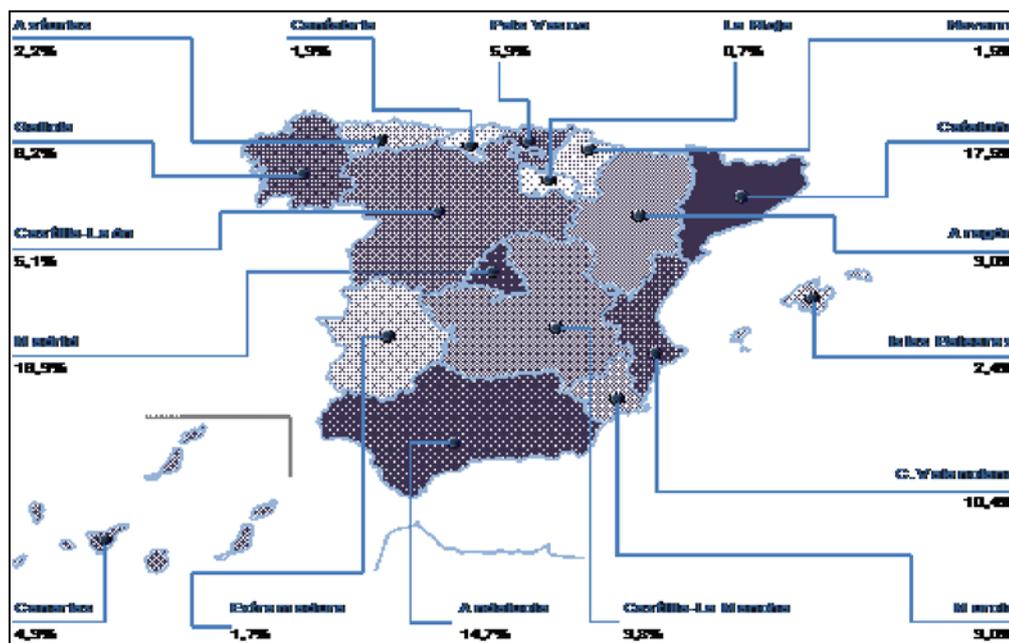
Figura 8. Distribución por edades de hombres y mujeres empleados, en el primer trimestre del 2012



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE (2012).

Cabe destacar que del total de la población activa en España en el primer trimestre del 2012, el 45,35% son mujeres y el 54,65% restante son hombres. Además, en la distribución del total de mujeres activas en España, por Comunidades y Ciudades Autónomas (ver figura 9), las regiones como Cataluña (17,5%), Madrid (16,9%) y Andalucía (14,7%), tienen los porcentajes más altos del total de mujeres activas en España. Como se puede apreciar en la figura 9, regiones como La Rioja (0,7%), Cantabria (1,3%), Navarra (1,5%) y Extremadura (1,7%) son las Comunidades con los porcentajes más bajos del total de mujeres activas en España.

Figura 9. Distribución del total de mujeres empleadas en España, por Comunidades y Ciudades Autónomas



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE (2012).

Por otro lado, los sectores en los que suelen trabajar las mujeres españolas al igual que la tendencia mundial son los relativos a los servicios. En la tabla 2, se presentan los sectores en los cuales trabajan las mujeres en España. De esta forma, los datos nos permiten comprobar que la mayor tasa de mujeres activas se concentra en el sector servicios, y porcentajes mucho más bajos de mujeres se emplean en el sector tecnológico y en menor medida se dedican a la agricultura y la construcción. Cabe destacar, que cada vez más las mujeres suelen emplearse en actividades profesionales, científicas y técnicas, como podemos ver en la tabla. En el primer trimestre del 2008 solo el 4,89% del total de la mujeres activas realizaban estas actividades y año a año esta tasa se ha ido incrementando lentamente hasta llegar en el primer trimestre del 2012 al 5,03% total de las mujeres activas. También, podemos observar como el porcentaje de mujeres que se emplean en actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico y como productores de bienes y servicios para uso propio disminuye cada año, en el primer trimestre del 2008 esta tasa era del 8,22% del total de la mujeres activas y en el primer trimestre del 2012 es del 7,57% total de la mujeres activas.

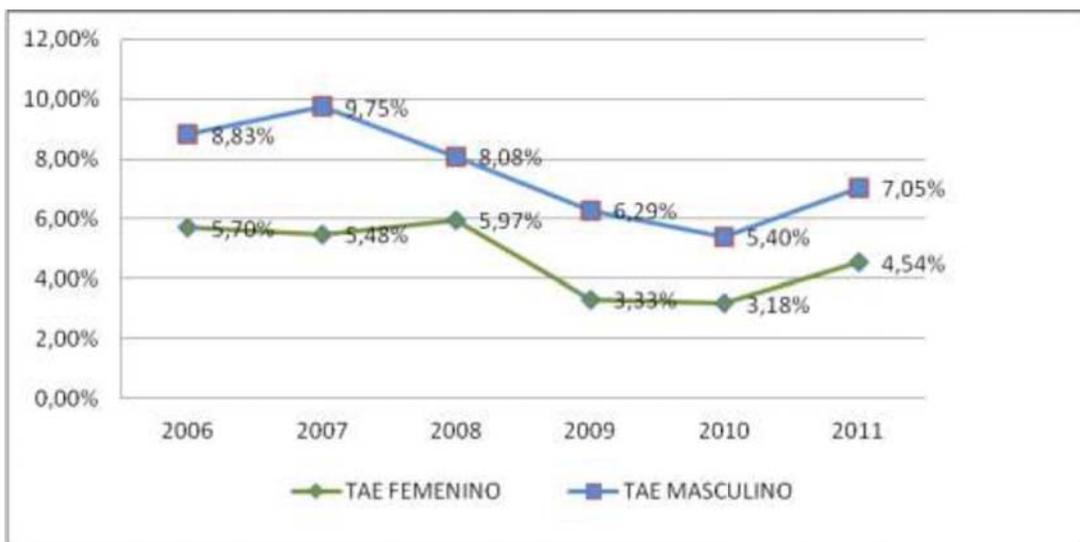
Tabla 2. Composición del mercado laboral de la mujer en España, por ramas de actividad (% sobre el total de la población femenina activa)

Sector	%Primer trimestre 2008	%Primer trimestre 2009	%Primer trimestre 2010	%Primer trimestre 2011	%Primer trimestre 2012
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	2,86	2,76	2,88	2,53	2,57
Industrias extractivas	0,06	0,06	0,05	0,03	0,08
Industria manufacturera	9,31	7,92	7,39	7,15	7,15
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	0,18	0,19	0,22	0,21	0,22
Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	0,23	0,24	0,18	0,20	0,29
Construcción	2,11	1,90	1,84	1,41	1,16
Comercio al por mayor y al por menor reparación de vehículos de motor y motocicletas	18,67	18,42	17,62	17,78	17,94
Transporte y almacenamiento	1,97	2,04	1,87	2,04	2,11
Hostelería	9,15	9,29	8,78	8,98	8,27
Información y comunicaciones	2,11	2,18	2,01	2,01	2,13
Actividades financieras y de seguros	2,80	2,53	2,66	2,63	2,61
Actividades inmobiliarias	0,71	0,65	0,48	0,58	0,62
Actividades profesionales, científicas y técnicas	4,89	4,99	5,13	5,01	5,03
Actividades administrativas y servicios auxiliares	6,37	6,17	6,10	6,36	6,12
Administración Pública y defensa Seguridad social obligatoria	5,94	6,66	7,04	7,39	7,39
Educación	8,84	9,32	9,89	9,76	10,19
Actividades sanitarias y de servicios sociales	10,65	11,95	12,34	13,41	13,55
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	1,44	1,48	1,76	1,64	1,57
Otros servicios	3,48	3,33	3,31	2,89	3,40
Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico y como productores de bienes y servicios para uso propio	8,22	7,91	8,45	7,96	7,57
Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales	0,00	0,01	0,02	0,03	0,02

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE 2012.

En cuanto a la participación en actividades emprendedoras de las mujeres Españolas el año 2011, la tasa se sitúa en el 4,54% del total, mientras que la masculina abarca el 7,05%. Según el informe ejecutivo GEM (Global Entrepreneurship Monitor) España 2011, a lo largo del período 2006-2011, la proporción masculina de iniciativas emprendedoras siempre ha sido superior a la femenina, siendo los años 2006 y 2008 aquellos en los que se ha alcanzado una mayor igualdad, y los años 2007 y 2009 aquellos en que ambas proporciones han mostrado un mayor distanciamiento. En la siguiente figura podemos ver la evolución de los índices de actividad emprendedora total (TEA) dentro de las poblaciones de mujeres y hombres de 18-64 años de edad residentes en España.

Figura 10. Evolución de las tasas de actividad emprendedora masculina y femenina.



Fuente: Informe ejecutivo GEM España 2011.

Como se puede apreciar en la figura 10, la tasa de actividad entre las mujeres es inferior a la de hombres en todo el período, mostrando diversos puntos álgidos en sus respectivas series, que no siempre coinciden en el tiempo. Así, la tasa masculina, muestra sus máximos los años 2006 y 2007, siendo su peor año el 2010, mientras que la femenina, después de alcanzar su nivel máximo en 2008, ha registrado desde entonces una caída más intensa que la observada entre los hombres. En el 2011 la actividad emprendedora en ambos colectivos refleja un claro aumento respecto al año 2010.

El nivel educativo, tanto para las mujeres como para los hombres tiene una relación positiva con su participación en el mercado laboral. Tanto en las enseñanzas obligatorias, como en las pre-universitarias y universitarias, la participación de hombres y mujeres es totalmente equilibrada, aunque existen ciertas diferencias en la proporción de mujeres y hombres según el tipo de estudios universitarios. En la educación superior, las mujeres representan más de la mitad de la demanda de estudios universitarios, si bien se observan grandes diferencias en función del tipo de estudios, principalmente entre las licenciaturas y las ingenierías. Tal y como se muestra en la tabla 3, el porcentaje de las mujeres (57,07%) con estudios superiores es más alto que el de los hombres (42,93%). Además, podemos ver que en las carreras técnicas, tradicionalmente masculinas, ya hay cerca de un 30,6% de licenciadas y en otros ámbitos como las Ciencias de la Salud o Ciencias Sociales y Jurídicas alcanzan cerca del 71%. Este es un dato que ha mejorado en las últimas décadas, ya que en 1974, un 30% de los licenciados eran mujeres.

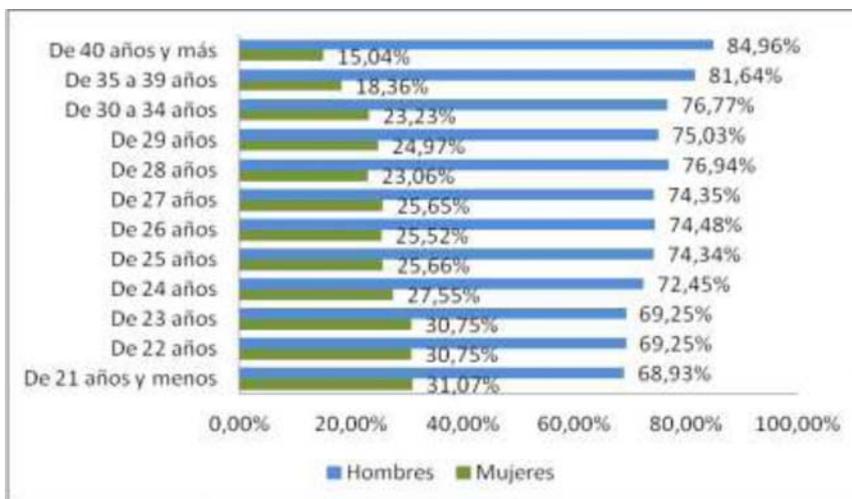
Tabla 3. Alumnado que terminó los estudios de 1er y 2º ciclo, durante 2011

	Total	Ciencias Experimentales	Ciencias de la Salud	Ciencias Sociales y Jurídicas	Humanidades	Ciencias Técnicas
Mujeres	57,07%	59,66%	71,01%	60,16%	64,86%	32,60%
Hombres	42,93%	40,34%	28,99%	39,84%	35,14%	67,40%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE 2011.

Dentro de los estudiantes que terminaron sus estudios de ingeniería o técnicos durante el 2011 (ver figura 11), se puede apreciar que en todos los rangos de edad la mayor proporción son estudiantes hombres, si bien, entre los de menor edad aumenta el porcentaje de mujeres que realizan estudios de ingeniería y estudios técnicos.

Figura 11. Alumnado que terminó los estudios de ingeniería y técnicos durante 2011



Fuente: Elaborada a partir de los datos del INE 2011

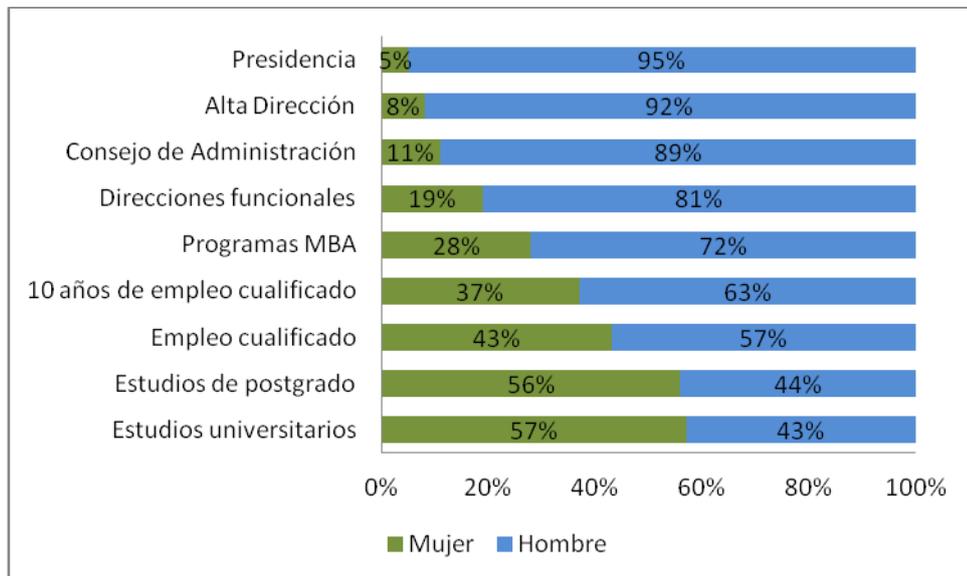
En resumen, la incorporación de la mujer a los estudios universitarios ha superado la barrera de la igualdad, situándose su representación en el 57% del total de alumnado universitario. Sin embargo, la presencia de mujeres varía enormemente de unas carreras a otras. Los mayores porcentajes de mujeres se encuentran en las titulaciones relacionadas con las disciplinas sociales y humanitarias, donde el porcentaje de mujeres es mayor a la de los hombres, mientras que hay menores porcentajes de mujeres que estudian carreras de ingeniería o técnicas. Al parecer, sigue influyendo los estereotipos de género asociado a los roles tradicionales que mujeres y hombres desempeñan en la sociedad, en la selección de los estudios entre hombres y mujeres. Las mujeres siguen representando una mayoría en aquellos estudios que se corresponden con su rol de cuidado y atención de los demás, y los hombres se concentran en las profesiones técnicas, que implican elevada dedicación y dominio tecnológico.

Por otra parte, las mujeres representan más del 50% de los licenciados en España y más del 45% mercado laboral pero al llegar a la alta dirección de las compañías, este porcentaje desciende estrepitosamente. Las mujeres están suficientemente preparadas, acceden al mercado laboral con normalidad y muchas de ellas llegan a ser mandos intermedios, pero ahí se paran. Según el informe la mujer ejecutiva en España 2012 realizado por la PricewaterhouseCoopers (PwC), la presencia de mujeres en los cargos de alta dirección no alcanza el 10%, aunque

cuenta con la experiencia y la cualificación suficiente para ocupar los puestos directivos en las compañías españolas (ver figura 12). Una de las observaciones que realiza este informe es que sólo el 14% de cargos directivos son mujeres, bajando hasta el 8% en la alta dirección.

En la figura 12, podemos ver el porcentaje de distribución de hombres y mujeres a lo largo del ciclo de vida profesional, observándose como disminuye el tasa de participación de la mujer a medida que avanza en su carrera profesional.

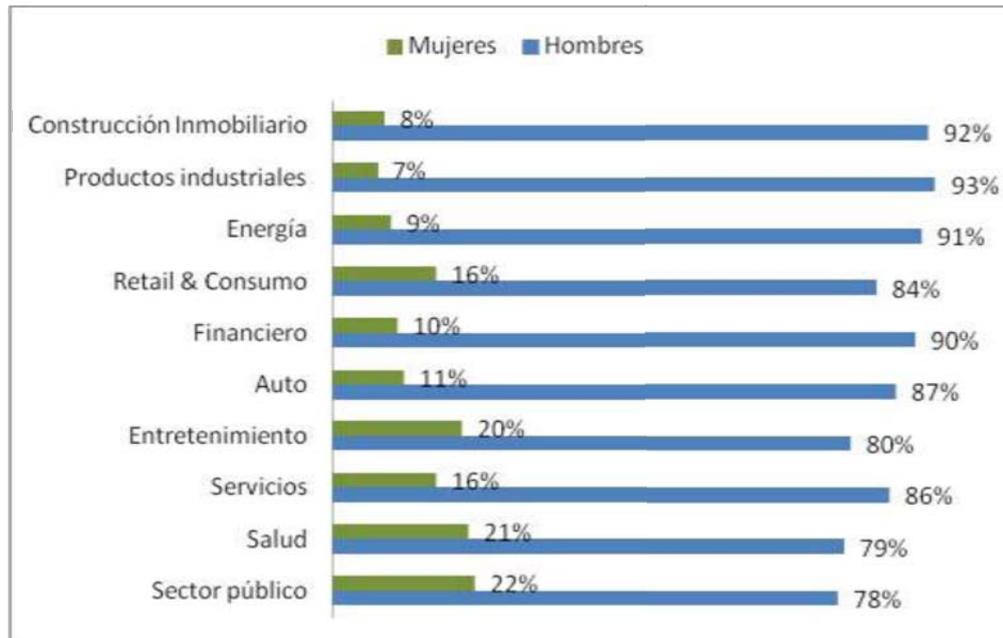
Figura 12. Porcentaje de distribución de hombres y mujeres a lo largo del ciclo de vida profesional



Fuente: Informe la mujer ejecutiva en España 2012.

Igualmente, en el análisis por sectores (ver figura 13) nos muestra que sectores como la construcción y productos industriales siguen siendo los sectores más masculinizados. El sector público, seguido por salud y entretenimiento, es donde más mujeres ocupan puestos directivos.

Figura 13. Porcentaje de cargos directivos ocupados por hombres y mujeres por sector económico



Fuente: Informe la mujer ejecutiva en España 2012.

Según este informe, aparentemente no parece que haya ninguna acción deliberada para excluir a las mujeres de los puestos de alta dirección, pero la realidad indica que dentro de las organizaciones la mujer va perdiendo posiciones de forma paulatina a medida que se avanza en la carrera hacia la alta dirección. Además, se destaca la concentración de mujeres en las categorías profesionales más bajas con salarios menores que sus homologos y teniendo más dificultades que los hombres para ser promocionadas

A continuación, describiremos algunas de las teorías que se pueden encontrar en la literatura, para explicar el fenómeno de la segregación de género generalizada en el mercado laboral, y las barreras a las cuales se enfrentan las mujeres en el camino por ascender profesionalmente dentro en la organización.

5. TEORÍAS EXPLICATIVAS DE LA SEGREGACIÓN DE GÉNERO EN EL MERCADO LABORAL

Como hemos visto anteriormente, la segregación de género en el mercado laboral es un fenómeno que está presente, en mayor o menor medida, en todos los países. Además, los trabajadores tienen ocupaciones marcadas por los estereotipos de género, donde un género predomina sobre el otro, hasta el punto que se puede considerar ocupaciones de “hombres” o de “mujeres” (Cohen y Huffman, 2003). La segregación laboral de género se refiere a que algunos trabajos con remuneración más alta están reservados para los hombres, mientras que en los oficios con salarios más bajos se contratan frecuentemente a las mujeres (Anker, 1997). Esta segregación es una tendencia de los hombres y las mujeres a emplearse en ocupaciones diferentes, y no habría ningún tipo de segregación, si los hombres y las mujeres en cada ocupación fueron los mismos y gozaran de las mismas oportunidades. La segregación laboral de género puede ser horizontal o vertical. Autores como Reskin (1993), llama a la segregación horizontal, a las situaciones en que los hombres y las mujeres trabajan en ocupaciones diferentes. A diferencia de la segregación horizontal, la segregación vertical, se da cuando los hombres y las mujeres trabajan en la misma ocupación, pero es más probable que los hombres sean los que ocupen los puestos más altos y sean mejor remunerados (Cockburn, 1991).

Habitualmente, los investigadores que tratan de explicar la segregación profesional entre los hombres y mujeres, distinguen entre los factores de oferta de trabajo y los factores de demanda de trabajo. Anker (1997), por parte de la oferta, intenta indagar las razones por las que las mujeres optan por ciertas profesiones y sus motivaciones para la realización de ciertos trabajos. Por ejemplo, las mujeres quizás prefieran trabajos con horario flexible que les permitan atender a sus hijos, así como las ocupaciones que sea más fácil interrumpir durante cierto tiempo, para tener hijos y criarlos. Por el lado de la demanda, lo más común es indagar las razones por las que los empleadores suelen tener preferencias a la contratación de mujeres o de hombres para determinadas ocupaciones, y de que unos y otros disfruten de diferentes oportunidades de ascenso y avance profesional dentro de las empresas (Anker, 1997).

Dentro de las teorías que explican la segregación de género en el mercado laboral se pueden establecer tres grandes grupos: corriente neoclásica del capital humano, teorías de la segmentación de los mercados de trabajo y teorías no económicas o feministas (Blau, 1984; Marini y Brinton, 1984; Mason, 1984; Becker, 1985; Bielby y Baron, 1986). Igualmente, en la literatura también se incluye el término de “techo de cristal”, con el fin de designar a un conjunto de mecanismos discriminatorios invisibles aparentemente que impiden sobrepasar más allá de ciertos niveles profesionales a las mujeres (Segerman-Peck, 1991). A continuación, se presentan los aspectos más relevantes de estas teorías y los factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de poder.

5.1 TEORÍA NEOCLÁSICA DEL CAPITAL HUMANO

La teoría económica neoclásica sostiene que la productividad del hombre y la mujer explican la diferencia en los cargos ocupados y en su retribución. La productividad de las mujeres tiende a ser más baja que los hombres, porque tienen menos oportunidades para acumular capital humano a lo largo de su carrera laboral (Anker, 1997). Debido a que ellas, a diferencia de los hombres, deben dedicar parte gran parte de su tiempo al cuidado de los hijos y del hogar (Becker, 1985). Para diversas mujeres, las obligaciones familiares pueden traducirse en una retirada temporal de su empleo, lo que ocasiona, una vida laboral más corta y discontinua que el hombre (Loprest, 1992). En consecuencia, la experiencia y la capacitación de las mujeres es menor, y cuando hay oportunidades de ascenso, las mujeres tienen más dificultades para obtenerlas. Autores como Loprest (1992), señalan que a menudo, los empleadores evitan ofrecer puestos de trabajo de responsabilidad a las mujeres, porque esperan que ellas abandonen sus puestos de trabajo con más frecuencia que los hombres.

La teoría neoclásica del capital humano aporta puntos de vista valiosos para comprender la segregación ocupacional entre los sexos, haciendo hincapié en la importancia, que tiene el capital humano de los hombres y las mujeres, para explicar sus niveles de productividad, y las diferencias que existen entre ellos en el mercado laboral.

Las explicaciones por el lado de la oferta se basan en las características y decisiones individuales de los trabajadores. Así, se tribuyen las desigualdades en el mercado laboral a las diferencias en las cualificaciones, intenciones, y actitudes, con las que los hombres y mujeres acceden a este mercado (Peñas, 2002). Tanto hombres como mujeres, luchan por conseguir los empleos más rentables tras medir sus capacidades personales (estudios, experiencia, etc.), sus circunstancias personales (tales como las responsabilidades del hogar) y sus preferencias (Anker, 1997). Por ello, las preferencias, las decisiones personales, y las capacidades, determinan las dotaciones de capital humano de cada individuo.

Los hombres y mujeres pueden tener diferentes preferencias, debido a las creencias estereotipadas de las aptitudes y actitudes de ambos sexos. Las valoraciones sociales influyen en estas creencias, puesto que indican el tipo de carreras que son adecuados y disponibles para los hombres y mujeres (Correll, 2004; Marini y Brinton, 1984). Estos factores, entre otros, pueden determinar la diferente distribución de las mujeres y los hombres, en las categorías profesionales. Según Bergmann (1974), las mujeres tienen una menor productividad en relación a los hombres, porque se ven obligadas a trabajar en un número relativamente pequeño de ocupaciones, y la adquisición de capital humano y la remuneración asociadas con éstas son generalmente más bajas que las ocupaciones que socialmente son para los hombres.

Por el lado de la demanda, esta teoría intenta explicar las motivaciones y el comportamiento de quienes toman las decisiones de contratación. Esta teoría sugiere que los empleadores intentan maximizar sus beneficios aumentando la productividad y reduciendo los costes hasta donde sea posible (Anker, 1997). Los empleadores no suelen contratar a las mujeres puesto que, con frecuencia, piensan que el trabajo femenino resulta más caro, porque incluye una serie de costes laborales indirectos más elevados (por ejemplo, la licencia de maternidad remunerada) (Anker, 1997). Además, las mujeres tienen mayores índices de rotación, lo cual puede ocasionar un coste indirecto notable para los empleadores, porque tienen que contratar a trabajadores nuevos y formarlos (Loprest, 1992).

Igualmente, los empleadores toman la decisión de contratar en función de la productividad atribuida a los hombres y mujeres. Según la información que existe en el mercado, las mujeres suelen tener menos niveles de productividad que los hombres, debido a que acumulan menos stocks de capital humano a lo largo de su carrera laboral (Anker, 1997). Por lo tanto, el empleador se puede basar en esta idea, y en las creencias de los estereotipos sobre las capacidades de hombres y mujeres (Bergmann, 1974; Reskin et al., 1999), para optar por contratar más a los hombres que a las mujeres. Los empleadores están convencidos de que los hombres son más estables, más cualificados y de mayor confianza que las mujeres. Esto ocurre debido a que resulta muy costoso adquirir información sobre las mujeres que convencen al empleador de que éstas son iguales o más productivas que los hombres (Bergmann, 1974).

Algunas investigaciones recientes han demostrado que el incremento de la tasa de actividad femenina en el mercado laboral ha supuesto una disminución de la segregación laboral de género en los grupos que poseen mayores niveles de formación, pero no en el caso del colectivo de mujeres con menores niveles de estudio (Dolado et al., 2001). En consecuencia, el nivel educativo es un factor clave para explicar la segregación laboral. En conclusión, esta teoría revela que la menor inversión en formación y la menor participación en el mercado laboral de las mujeres, son las causas de la segregación laboral de género.

5.2 TEORÍA DE LA SEGMENTACIÓN DE LOS MERCADOS DE TRABAJO

Otra teoría económica que también permite explicar la segregación laboral entre hombres y mujeres es la de la segmentación de los mercados de trabajo. Uno de los modelos más conocidos de esta corriente teórica es el modelo del mercado de trabajo dual, el cual indica que el mercado laboral no es perfectamente competitivo y no existe igualdad de oportunidades entre los individuos. Además, las diferencias en las condiciones laborales de los hombres y mujeres, se debe a la existencia de un mercado dual y segmentado (Baca-Tavira, 2002).

Según esta teoría se diferencian dos tipos de mercado, el primario y el secundario (Doering y Piore, 1971). El mercado primario, tiene las características de un mercado altamente desarrollado con empleos estables, satisfactorios, con oportunidades de promoción y mejores condiciones de trabajo. Las organizaciones que pertenecen al mercado primario valoran la experiencia dentro de la propia organización, por lo cual, ofrecerán estos empleos a los varones que suelen tener menos interrupciones en su vida laboral (Doering y Piore, 1971). Los empleos del sector secundario, se caracterizan por ser insatisfactorios en cuanto a remuneración, seguridad, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, protección y estabilidad. En este sector las mujeres tienden a ser empleadas. En conclusión, el concepto del mercado de trabajo dual podría adaptarse fácilmente a la segregación laboral por género, dividiendo el mercado en ocupaciones femeninas y masculinas (Anker, 1997).

Aunque esta teoría contribuye a explicar algunas desigualdades entre hombre y mujeres que existen en el mundo laboral, no integra de manera suficiente otra serie de factores ajenos al mercado de trabajo. Como, por ejemplo, el por qué algunas mujeres dedican, proporcionalmente, una mayor parte del tiempo que los hombres al cuidado del hogar y los hijos. En el siguiente apartado, explicaremos algunas variables no económicas, que son decisivas para comprender la segregación de género en el mercado de trabajo.

5.3 TEORÍAS NO ECONÓMICAS O FEMINISTAS

Estas teorías también son llamadas teorías sociosexuales. De acuerdo con estas teorías, las “ocupaciones femeninas” son el reflejo de los estereotipos comunes y dominantes que existen en la sociedad, sobre las mujeres y sus supuestas habilidades. Una premisa básica de esas teorías, es que la situación de desventaja que padecen las mujeres en el mercado laboral es un reflejo de la asignación de roles femeninos y masculinos que la sociedad y la familia realiza (Anker, 1997).

Para explicar la segregación laboral, este enfoque utiliza el concepto de género, según el cual, las diferencias entre hombres y mujeres responden a una

construcción histórica, cultural, social y psicológica desde su nacimiento en función de su sexo, y no a condiciones biológicas (Anker, 1997). La asignación de género constituye un proceso psico-social mediante el cual se transmite una serie de creencias y valores sobre cuestiones de aspecto físico, personalidad o comportamiento que deben tener los niños o las niñas, dependiendo de su grupo de asignación sexual (Fernández, 1996). Esta asignación influye en la selección de ocupación de cada individuo.

Las mujeres y los hombres pueden tener diferentes experiencias y maneras de pensar, debido a las formas de socialización que cada colectivo ha experimentado, en sus primeros años de vida (Calas y Smircich, 1992). Es decir que desde su nacimiento, hombres y mujeres se enfrenten a distintas experiencias sociales que inciden en su forma de ver el mundo, y en el desarrollo de sus capacidades. Esta teoría señala que los roles de género se construyen socialmente, no son innatos del individuo. Así, que el género se refiere a lo que podría ser considerado como una dimensión masculina o femenina y es independiente del sexo biológico de una persona (Ahl, 2006). El concepto de género es una herramienta muy útil para demostrar cómo el sexo es socialmente construido.

Los hombres y las mujeres están sujetas a diferentes procesos de socialización (Mirchandani, 1999) y tales procesos perseguir la alineación de los individuos de acuerdo con estereotipos compartidos en el tiempo (Butler, 1990). Autores como Wollstonecraft (1796), consideraban a hombres y mujeres como seres con capacidades equivalentes y a la segregación laboral como un elemento que influye en las oportunidades que tienen para desarrollar sus capacidades intelectuales. Las mujeres han logrado menos que los hombres porque se les priva de oportunidades de educación, experiencia laboral, etc (Fischer et al., 1993). Si no hay discriminación, los hombres y las mujeres tendrían el mismo potencial para desarrollar sus capacidades en el mismo grado, tendrían comportamientos similares, preferencias y logros (Ahl, 2006).

Básicamente, esta teoría propone que las diferencias entre mujeres y hombres son debido a los procesos de socialización de cada individuo (DeTienne y Chandler, 2007), que permiten a los hombres y mujeres desarrollar su capital humano único, el cual, a su vez, repercute su selección laboral (Eddleston y Powell,

2007). Generalmente las mujeres han tenido menores oportunidades que los hombres de aumentar su capital social con educación, experiencia, etc., debido a los estereotipos de género, que influye en el desarrollo de sus capacidades.

La segregación laboral se debe en parte a los factores sociales externos al lugar de trabajo, como las creencias culturales del rol de cada género (Bielby y Baron, 1986; Knoke y Ishio, 1998; Padavic y Reskin, 2002) en la sociedad. Por lo tanto, estas teorías explican, la división entre ocupaciones femeninas y masculinas, como reflejo de los estereotipos tanto femeninos como masculinos, que dominan en la sociedad.

Las teorías anteriormente expuestas consideradas individualmente, pueden explicar completamente el fenómeno de la segregación de género en el mercado laboral, sino que se complementan entre sí. Por lo cual, es importante estudiar este fenómeno, teniendo en cuenta tanto los elementos económicos y no económicos de forma conjunta.

5.4 EL TECHO DE CRISTAL EN LA CARRERA PROFESIONAL DE LA MUJER

Actualmente, la discriminación laboral de género sigue presente, y se manifiesta muy especialmente en aquellos trabajos que conllevan un nivel elevado de responsabilidad y valoración social. Desde principios de los años noventa, se ha dedicado mucho esfuerzo a comprender la escasa presencia de mujeres en puestos de responsabilidad, y en la literatura se ha bautizado a este fenómeno como el “techo de cristal” (Powell, 1991; Segerman-Peck, 1991; Davidson y Cooper, 1992). Segerman-Peck (1991) define el techo de cristal como el conjunto de barreras aparentemente invisibles que impiden el acceso y promoción a los niveles más elevados de dirección a muchas mujeres con alta capacidad personal y profesional.

Como hemos visto en los epígrafes anteriores, la experiencia de la mujer en el mercado laboral y su cualificación profesional ha mejorado en estas últimas

décadas, lo cual deberían conducir a una mayor representación de las mujeres en los puestos de responsabilidad, sin embargo la realidad es otra. Existe un alto grado de discriminación en el acceso a puestos de responsabilidad y toma de decisiones que dejan a las mujeres fuera del ejercicio del poder. Varias investigaciones demuestran la persistencia de la discriminación contra la mujer en el acceso a los puestos superiores de responsabilidad y toma de decisiones (Cotter, Hermsen, Ovadia y Vanneman, 2001; Sarrió, 2004) destacando el papel fundamental de los factores internos (factores personales, educativos, etc.) y externos (estereotipo de género, factores culturales, etc.) en la explicación de este fenómeno.

Dentro de los factores internos, están los factores personales. Las mujeres se encuentran ante el dilema de interrumpir su carrera para dedicarse al cuidado de sus hijos o intentar compaginar ambos roles “trabajo y familia”. Las mujeres cada vez se esfuerzan más por obtener una elevada cualificación y luchan por entrar al mercado laboral, asumiendo una “doble carga” de madre/esposa y mujer trabajadora (Barret, 1973). Dicha decisión las lleva, generalmente, a participar en una vida laboral más corta y discontinua (Crompton y Harris, 1998; Clark, 2001). Por tanto, el equilibrio entre vida personal/familiar y profesional influye en gran medida en el proceso de promoción hacia los puestos de poder (López, 2007). Para muchos investigadores uno de los factores con mayor peso en la explicación de la baja representación femenina en puestos de responsabilidad, es la compatibilización del espacio doméstico y el laboral (Bustelo, 1989; Davidson y Caoper, 1992; Metcalfe y West, 1995). Puesto que el perfil directivo está asociado a largas horas de permanencia en la empresa y disponibilidad de movilidad, y doble carga de madre/esposa y mujer directiva, representa un problema crucial. Para muchas organizaciones los mejores trabajadores y trabajadoras son hombres casados y mujeres solteras (Ramos et al., 2003).

Otro factor que se destaca es el educativo, aunque actualmente las mujeres acceden a la educación superior igual los hombres, la mayoría de ellas tienen elegida una carrera orientada hacia las humanidades. Las carreras que se relacionan más con los puestos de dirección, son las ciencias sociales y técnicas que suelen elegir más los hombres (Shapiro y Crowley, 1982). De este modo, se considera que las titulaciones de ciencias suelen llevar hacia los puestos de mayor prestigio y

responsabilidad en la organización, y las carreras de humanidades hacia puestos más relacionados con niveles medios (Sarrió, 2004). Por ello, la elección de diferentes carreras por parte de mujeres y hombres es una importante barrera en el acceso de éstas a los puestos de poder (Ibarra, 2000).

Dentro de los factores externos, aparecen los factores asociados a la cultura organizacional y los estereotipos de género. La cultura constituye otro de los motivos por los que el techo de cristal permanece vigente. Generalmente, el problema subyace en los comportamientos e ideas tradicionales que la mayoría de los miembros de la sociedad comparten sobre los roles que corresponden a hombres y mujeres (López, 2007). Estos estereotipos de género, consideran que las mujeres son más madres que directivas, y se tiene la idea que las mujeres no desean aceptar riesgos ni responsabilidades, porque, tarde o temprano, abandonarán su empleo para casarse y/o tener hijos (Powell y Butterfield, 1994). Según Ramos et al. (2003), la cultura organizacional determina la promoción laboral de las mujeres a través de varios procesos influidos por estereotipos y roles de género. Estos procesos básicamente son, en primer lugar, las reglas informales, redes o networks masculinas existentes en las organizaciones. En segundo lugar, la política de recursos humanos relativa a la selección de personal y de desarrollo de carrera de los miembros de la organización. En tercer lugar, la escasez de mentores para las mujeres dentro de la organización, y por último, la falta de políticas organizacionales tendentes a lograr un mayor respeto de la vida privada y de conciliación entre el trabajo y la familia.

Por último, distintos autores consideran que la diversidad género en los puestos de dirección puede poseer un efecto beneficioso para las compañías. De este modo, se establece que son aquellas organizaciones compuestas por un conjunto de personas con diferentes habilidades, experiencias y conocimientos, las que gozan de mayor capacidad para entrar en nuevos mercados, promoviendo, a su vez, la creatividad y la innovación empresarial (Robinson y Dechant, 1997).

CAPÍTULO III

**EQUIPOS DE FUNDADORES Y DE
DIRECCIÓN**

1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo, llevamos a cabo un estudio teórico del papel del equipo fundador y directivo en las organizaciones. El objetivo es presentar los efectos de la diversidad de género en ambos grupos. El capítulo está estructurado de la forma que se indica a continuación.

En primer lugar, comenzaremos definiendo y acotando el concepto del equipo fundador, puesto que, en numerosas ocasiones la actividad de creación de empresa involucra a varios socios no solo a un individuo. En segundo lugar, identificamos las características más relevantes de los fundadores que, de acuerdo

con la literatura publicada sobre creación de empresas, pueden incidir en la etapa de la puesta en marcha del negocio.

En tercer lugar, describiremos los factores que podrían influir en la composición del equipo fundado y cómo estos factores están relacionados con el desarrollo de las empresas emergentes. En cuarto lugar, analizaremos cómo la diversidad de género en composición del equipo fundador afecta su desempeño y el funcionamiento de la organización.

Para terminar este capítulo, abordaremos el tema del equipo directivo, encontraremos en esta sección una descripción de cómo este equipo se forma, sus características principales y finalmente cómo la diversidad de género también influye en su desempeño y en los resultados de la empresa.

2. CONCEPTO DE FUNDADOR

En la literatura científica, se reconoce a los fundadores como empresarios que participan activamente en la creación de empresas (Simons y Roberts, 2008). Son ellos los que detectan la oportunidad de crear un nuevo negocio, planean su funcionamiento, determinan las necesidades de capital que requieren, y buscan los recursos y los coordinan con el objetivo de poner en marcha una empresa (Bergmann y Brush, 2001; Stuart y Sorenson, 2003). Gartner (1988) define a los fundadores como individuos que piensan crear o están creando una nueva empresa basados en una idea innovadora.

Se puede diferenciar dos perfiles de fundadores, los que solo son inversionistas y los que son emprendedores. En primer lugar, los fundadores que invierten capital y solo se preocupan por rentabilizar sus inversiones y no son agentes de cambio e innovaciones, se les pueden considerar como fundadores inversionistas. Para autores como Pereira (2003), el fundador inversionista se preocupa más por maximizar sus ganancias que por el correcto funcionamiento de la empresa e innovar constantemente. Frecuentemente los fundadores inversionistas apoyan con sus recursos a los emprendedores, pero no son los creadores de la idea de negocio, simplemente ven la oportunidad de obtener utilidades de una

inversión y se asocian con los emprendedores para desarrollar el proyecto empresarial y poder lograr beneficios económicos.

En segundo lugar, los fundadores que son emprendedores también pueden ser inversionista, pero son ellos, los que detectan la oportunidad de emprender, los creadores de la idea de la nueva empresa. Estos empresarios emprendedores consideran como posible la realización de la innovación (Schumpeter, 1963; Shaver y Scott, 1991), reconocen las oportunidades de negocio existentes en el entorno (Begley y Boyd, 1987; Bhave, 1994; Kirzner, 1995; Shane y Venkataraman, 2000) y tienen la motivación suficiente (Shaver y Scott, 1991; Naffziger, et al., 1994) para aprovechar esas oportunidades para crear empresas.

Investigadores como Veciana (1997), señalan al fundador emprendedor como no solo generador de nuevas empresas, sino como empresario que fomenta los nuevos proyectos empresariales dentro de una empresa ya creada. Igualmente, Bruyat y Julien (2001) definen al emprendedor como un individuo comprometido con el proceso de creación de nuevo valor (que puede ser una innovación y/o una nueva organización), que participan activamente en este proceso y pueden formar un equipo que genera un cambio, una innovación o una nueva organización. En el equipo fundador, los emprendedores generan nuevas propuestas e ideas y a menudo son los responsables de su conducción. Los fundadores emprendedores, buscan constantemente genera cambios (Schumpeter, 1991) para mejorar el desempeño de la organización.

3. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES DE LOS FUNDADORES

En la literatura sobre entrepreneurship se pueden hallar varias perspectivas o escuelas que se han centrado en el estudio de los individuos que fundan una empresa. A continuación presentaremos algunas de las características más relevantes de de los fundadores basadas en las aportaciones de la psicología, la sociología y la economía.

3.1 CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS

Desde la década de los años 60 surge el primer enfoque, que desde el área de la psicología, se dedica al estudio de las características personales de los empresarios emprendedores. El origen de este enfoque se encuentra en el trabajo realizado por McClelland (1968) y se basa en el supuesto de que los emprendedores tendrían unas características de personalidad y tendencias motivacionales distintas a las del resto de la población.

Adicionalmente, de acuerdo a este enfoque, el éxito y el fracaso del emprendedor también estarían relacionados con su perfil de personalidad. Algunas de las características de personalidad más estudiadas en el hábito de creación de empresas son, la motivación de logro, la asunción de riesgos, el control interno, y la tolerancia ante la ambigüedad (Veciana, 1989; Veciana, 1999; Mintzberg et al., 1999; Quintana, 2001; Robinson et al., 1991; Veciana, 2007). A continuación se revisarán algunas características personales más relevantes relacionadas con el perfil del fundador.

En primer lugar, la motivación de logro, ha sido definida como el deseo de ciertas personas por mejorar los resultados de sus actuaciones, de alcanzar las metas que se han fijado y de sentirse responsables de los resultados de estas actuaciones (McClelland, 1968). Autores como Timmons (1991), sugiere que la necesidad de logro podría explicarse como una competencia continua entre una persona y unos estándares que ella misma se ha trazado.

Este rasgo psicológico es una característica innata, pero ésta también puede ser adquirida a través del aprendizaje (McClelland, 1968). De ahí que, para McClelland, los valores ideológicos de una sociedad penetran en la familia a través de la socialización, y esta socialización familiar, a su vez, incide en la motivación de logro que experimentan los individuos (McClelland, 1968). Igualmente, McClelland en su investigación prueba la hipótesis, que personas con una elevada motivación del logro tienen una mayor probabilidad de convertirse en fundadores de empresas.

También, en diferentes estudios se ha demostrado que la motivación de logro incide en la creación de empresas. Por ejemplo, Brockhaus (1982) y Begley y Boyd (1987) encontraron que la necesidad de logro es un factor relevante en la actuación empresarial. Autores como Entrialgo et al., (2002) concluyen que los fundadores de pequeñas y medianas empresas tienen una elevada necesidad de logro. De igual manera, Miller y Toulouse (1986) encontraron que los empresarios dotados de esta característica favorecen estrategias orientadas al mercado, con enfoques amplios, estructuras formales y sofisticadas y un proceso de toma de decisiones analítico y proactivo.

Investigadores como Bockhaus y Horwitz (1986) concluyen que la necesidad de logro es una fuerte motivación para la puesta en marcha de una empresa. Sin embargo, otros estudios indican la no existencia de una relación relevante entre la motivación de logro y los resultados de la empresa (Box et al., 1993).

En segundo lugar, otra característica del fundador, es la asunción de riesgos, esta característica ha sido relacionada con la posible pérdida de capital (Schumpeter, 1963), y en muchos casos, con la pérdida de reputación personal, a su bienestar físico e, incluso puede afectar las relaciones familiares de empresario (Fernández y Junquera, 2001). Autores como Timmons (1989), considera que los fundadores de empresa, son empresarios que calculan con precisión el riesgo que están dispuestos a aceptar antes de la toma de decisiones empresariales.

Además, si estos empresarios creen que tienen la habilidad suficiente para conseguir los objetivos que se proponen, percibirán la posibilidad del fracaso como relativamente baja y su percepción del riesgo también será menor (Begley y Boyd, 1987). En el caso que este empresario sienta que los factores que determinan el éxito o el fracaso están fuera de su control, o al menos de su influencia, podrá no asumir un elevado riesgo, y solo aceptará mayores niveles de riesgo cuando se crea capaz de influir en el resultado de su acción (Begley y Boyd, 1987).

La evidencia empírica respecto a este rasgo de personalidad es ambigua. Para algunos investigadores los fundadores poseen una orientación moderada al riesgo (McClelland, 1968; Drucker, 1985). Por otro lado, Low y MacMillan (1988) indican que no existe diferencia significativa entre la propensión al riesgo de los

empresarios en comparación con otros individuos. Así mismo, Entrialgo, et al. (2002) concluyen que los empresarios no son individuos propensos a asumir altos niveles de riesgo.

En tercer lugar, otra característica que ha sido estudiado como un rasgo de la personalidad emprendedora, es el control interno, que ha sido definida como la confianza que experimentan los individuos en que ellos tienen el control de su propio destino (Cross y Travaglione, 2003). Se considera que una persona con un elevado control interno es más propensa a crear una empresa y a convertirse en empresario, ya que percibe que los acontecimientos son contingentes con su propio comportamiento y, consecuentemente, cree que puede controlarlos a través de sus propias acciones (Entrialgo, et al., 2002). De esta forma, desecha la idea de que el éxito o el fracaso de sus actuaciones están determinados por el destino, el azar o por otras personas o fuerzas externas

Por lo tanto, los individuos que poseen control interno atribuyen los éxitos y fracasos obtenidos a las capacidades internas que ellos poseen. A diferencia de aquéllos que poseen control externo, pues estos consideran que sus éxitos y fracasos dependen de otros agentes externos, ya sean personas o cosas como la suerte, que ellos no pueden controlar (Rotter, 1971). Además, existe evidencia empírica sobre la existencia de una relación entre el control interno del empresario y el éxito de la empresa (Robinson, 1991).

Igualmente, las personas con un elevado nivel de control interno toleran de mejor grado el crecimiento de sus empresas (Brockhaus y Horwitz, 1986). Son personas más proactivas, innovadoras y con mejor disposición para asumir riesgos (Miller y Toulouse, 1986), tienen mayor probabilidad de fundar un negocio (Gartner, 1985; Shaver y Scott, 1991;) y buscan activamente nuevas oportunidades comerciales (Lee y Tsang, 2001).

Finalmente, otra característica que se encuentra en los empresarios, es la tolerancia ante la ambigüedad. La percepción de ambigüedad por parte del individuo, se presenta cuando deben tomar decisiones empresariales con información incompleta y poco estructurada (Begley y Boyd, 1987; McMullen y Shepherd, 2001). Por ello, la tolerancia a la ambigüedad está estrechamente

relacionada con la incertidumbre. Las personas que poseen una mayor tolerancia a la ambigüedad, tienen más posibilidades de convertirse en empresarios. Esto se debe a que la función empresarial se desarrolla en medio de la incertidumbre que rodea el entorno (McClelland, 1968; Kirzner, 1995). Precisamente en estas circunstancias es cuando el empresario debe tomar la mayoría de las decisiones, es decir, con escasa e incompleta información (Hisrich y Peters, 2002).

Otros autores han manifestado que la tolerancia ante la ambigüedad también favorece un comportamiento innovador (Gupta y Govindarajan, 1984). Aquellos individuos que poseen una mayor tolerancia a la ambigüedad son más propensos a la creación de empresas, debido precisamente a su inclinación a la innovación (McMullen y Shepherd, 2001). Además, teóricamente las personas que mejor toleran la ambigüedad perciben un mayor volumen de oportunidades, lo que favorece la motivación para conducir al éxito a sus empresas (Hull et al., 1980).

En síntesis, existe abundante evidencia empírica que confirma que los empresarios tienen ciertas características de personalidad como motivación de logro, la asunción de riesgos, el control interno, y la tolerancia ante la ambigüedad (Veciana, 1999), entre otras, que los lleva a asumir un comportamiento emprendedor. Sin embargo, los resultados sobre el perfil del fundador o emprendedor no son concluyentes (Gartner, 1988; Robinson et al., 1991; Gustafsson, 2006). Las diferencias de rasgos de personalidad solo explican una pequeña parte de su actuación y del desempeño empresarial (Gartner, 1988; Veciana, 2007). Adicionalmente, algunas de estas características también están presentes en los individuos que desempeñan la función gerencial en las empresas, con lo cual no se puede afirmar que sean exclusivas de los emprendedores (Cuervo, 2007).

Igualmente, se debe reconocer que los esfuerzos de los investigadores, que utilizan la perspectiva de la Psicología Tradicional sobre los rasgos de la personalidad de los fundadores o emprendedores, puesto que han proporcionado el comienzo de la construcción de una investigación más profunda y específica en relación con las características psicológicas del fundador de un negocio (Robinson, et al, 1991). Además, los resultados de este tipo de estudios son muy interesantes y

útiles debido a la importancia de las “características del fundador” cuando se evalúan nuevos proyectos empresariales y planes de empresas (Veciana, 2007).

3.2 CARACTERÍSTICAS SOCIALES O DEMOGRÁFICAS

En el estudio de las características propias de los fundadores o emprendedores, se han considerado como determinantes en la creación de nuevas empresas, ciertas características demográficas del fundador como son: la edad, el género, el nivel de educación, la experiencia en creación de empresas, la experiencia laboral y los antecedentes familiares en creación de empresas, entre otras (Robinson et al., 1991; Veciana, 1999; Colette et al., 2003). Desde este enfoque, ha supuesto que los emprendedores poseen el mismo perfil demográfico e historial, por lo tanto, la comparación entre el perfil socio-demográfico de cada individuo con el perfil del emprendedor permitiría la identificación de los emprendedores potenciales (Robinson et al., 1991). A continuación se revisarán algunas características socio-demográfico más relevantes relacionadas con el perfil del fundador.

Tanto la edad como el género, se han asociado frecuentemente con la creación de nuevas empresas. Si bien es cierto que la edad es un factor que permite acumular experiencia, existen varias razones para pensar que las personas más jóvenes son más propensas a crear empresas. En el trabajo realizado por Fernández y Junquera (2001), se indican varias razones para pensar que los jóvenes tienden más a crear una empresa. La primera, es que ciertas aptitudes esenciales para el reconocimiento de oportunidades parecen disminuir con la edad. La segunda, es que los individuos más jóvenes, probablemente, poseen unos conocimientos más actualizados, y por tanto, se supone que tienen un conocimiento tecnológico superior, por lo que son capaces de detectar mucho mejor las potencialidades de la tecnología y las necesidades del mercado. Finalmente, las personas más jóvenes son más propensas a la asunción de riesgos; esto se debe a que estos individuos poseen menores cargas, de tipo personal y psicológico, que puedan incidir en el comportamiento emprendedor (Fernández y Junquera, 2001).

Por otra parte, Rubio, et al. (1999), en su investigación, señalan al género del fundador, como una de las características demográficas, que más influye en la motivación del individuo para crear empresas, puesto que, el sexo incide en su propensión a la actividad empresarial. Igualmente, otros autores en sus investigaciones hallaron que los fundadores de nuevas empresas, poseían ciertas características comunes, por ejemplo, que estos fundadores eran relativamente jóvenes y de sexo masculino (Gelderen et al., 2001) Así mismo, Honig y Karlsson (2001) encontraron que más de dos tercios de los fundadores nacientes son varones. También Reynolds (1997) encontró que los empresarios nacientes son mayoritariamente de sexo masculino.

Varios estudios han tratado de establecer el perfil del fundador europeo, revelando que este empresario es de género masculino y de mediana edad, es decir, de unos 35 años (Veciana, 1989; Catturi et al., 1996). Autores como Pinillos (2001), encuentra en una muestra de empresarios españoles que la edad media de los fundadores de empresas es de 40 años. En el estudio conducido por el Global Emprendimiento Monitor (GEM) 2011, muestra que en España hay una mayor participación del hombre (61,4%) que de la mujer (38,6%) el proceso de creación de empresas, aunque, cada vez más se incrementa el número de mujeres que fundan su propia empresa. La edad media de los fundadores españoles es de 38 años y se advierte un ligero aumento de los jóvenes y personas maduras, con estudios superiores y también medios, en este proceso.

Así mismo, Roberts (1970) indica que la edad media del fundador de una empresa de alta tecnología es de 30 años y que siete de cada diez nuevas empresas creadas en los Estados Unidos, han sido fundadas por individuos con una edad que oscila entre los 25 y los 34 años. Otra característica de los fundadores, es su nivel de formación, autores como Roberts (1970), indicaron que los fundadores de empresas de alta tecnología, tenían una formación con un grado de máster o similar, lo que les hace estar al día en los nuevos conocimientos, y poder innovar y desarrollar nuevas tecnologías. Igualmente, Van de Ven, et al. (1984) concluyen que el nivel de educación del empresario es una variable que se relaciona positivamente con la creación de empresas de alta tecnología. Laranja y

Fontes (1998) destacan que los fundadores de empresas de base tecnológica se caracterizan por tener formación en ciencias e ingeniería.

Algunos investigadores indican, que para lograr el éxito en la creación de una empresa, el empresario requiere además de ciertas características de personalidad, las aptitudes de tipo profesional que se adquieren a través de la formación y la experiencia acumulada con anterioridad (Quintana, 2001). En este sentido, Pinillos (2001) concluye que la creación de una empresa depende principalmente de la experiencia directiva y del nivel de formación del empresario. Almus y Nerlinger (1999) mostraron que la formación en ingeniería y en administración y a nivel de posgrados, son características de los fundadores de empresas de base tecnológica y afectan su crecimiento.

Sin embargo, algunos investigadores señalan que el nivel de educación del empresario no es determinante para la creación de empresas. Por ejemplo, Veciana (1989) señala que la formación del empresario no es una característica distintiva de éste, ni tampoco es una variable determinante en la motivación del fundador o en el logro del éxito empresarial. Igualmente, la experiencia laboral del fundador, adquirida con anterioridad a la creación de la empresa, ha sido considerada por algunos investigadores, como característica de estos empresarios, que influye positivamente en la creación de nuevas empresas. Puesto que, las personas son más propensas a emprender actividades relacionadas con las desempeñadas anteriormente (Cooper y Dunkelberg, 1981; Aldrich, 1990), en especial, con aquéllas denominadas “técnicas” (Quintana, 2001).

Además, algunos investigadores han considerado que la experiencia anterior del empresario puede ser relevante en la creación de nuevas empresas (Van de Ven, et al., 1984; Cooper y Dunkelberg, 1987; Minniti y Bygrave, 2001; Gelderen, et al., 2001; Lee y Tsang, 2001; Pinillos, 2001). En muchos casos los empresarios, al igual que el resto de las personas, aprenden de sus éxitos y fracasos (Minniti y Bygrave, 2001). Así, la combinación de experiencias positivas y negativas moldea el conocimiento de los empresarios y determina la sucesión de sus opciones (Minniti y Bygrave, 2001).

En el trabajo realizado por Ucbasaran y Westhead (2002), los autores compararon a los empresarios con experiencia en creación de empresas con empresarios sin este tipo de experiencia. En sus conclusiones, afirman que aquéllos empresarios que tienen experiencia anterior en creación de empresas reconocen un mayor número de oportunidades, además, éstos también reconocen oportunidades más innovadoras que las descubiertas por sus homólogos sin experiencia empresarial.

Para Pinillos (2001), los empresarios que poseen experiencia directiva o laboral anterior a la creación de la empresa, prestan una mayor atención a la identificación de oportunidades a través de la lectura sobre el sector de actividad. Igualmente, la experiencia anterior de los fundadores influye en la estrategia de la nueva empresa, en sus rutinas, estructura y en la división responsabilidades que se establecen en la nueva empresa (Beckman y Burton, 2008).

Para Cooper (1986), y Feeser y Willard (1990) usualmente los emprendedores tecnológicos inician negocios muy relacionados con sus empleos previos y los antecedentes laborales de los fundadores de nuevas empresas estarían asociados con su crecimiento. Cooper y Bruno (1978) y Bruno et al. (1987) reconocen que aquellos fundadores que tuvieron empleos en empresas grandes tendrían mejores condiciones para gestionar un crecimiento de su nueva empresa de base tecnológica, lo mismo que la capacitación recibida previamente podría colaborar con el mejor desempeño de estas empresas.

Por otra parte, el entorno familiar y social es otra característica de los fundadores. Uno de los primeros trabajos de este enfoque es el realizado por Collins y Moore (1964), quienes encontraron que muchos emprendedores provienen de entornos sociales “hostiles”, con una infancia marcada por la pobreza y el rechazo paternal. Posteriormente, Kets y Vries (1977) formularon un modelo psicodinámico, según el cual un emprendedor es una persona cuyo contexto familiar y otras privaciones han sido decisivos en la construcción de una personalidad “desviada”, es decir, el emprendedor es un individuo solitario, rechazado ó marginado.

Roberts (1970) en los resultados de su estudio, halló que aproximadamente el cincuenta por ciento de los fundadores de empresas de alta tecnología, eran hijos de empresarios. Además, el patrimonio familiar es otro factor que presiona al individuo a ser empresario (Reynolds, 1997).

También, Cooper y Dunkelberg (1987) hallaron, que la mitad de los fundadores estudiados poseían un modelo familiar de empresarios. Rubio, et al. (1999) y Pinillos (2001) concluyen que la existencia de antecedentes familiares en creación de empresas tiene una influencia positiva para la puesta en marcha de nuevos negocios. Así mismo, otros estudios han encontrado que los emprendedores, frecuentemente, provienen de ciertos grupos étnicos y religiosos u otro tipo de grupo minoritario en la sociedad (Kets de Vries, 1970; Evans y Leighon, 1989; Min y Bozorgmehr, 2000; Audretsch y Keilbach, 2004).

Al igual que en los enfoques anteriores, algunas de las características socio-demográficas nos ayudan a identificar a los fundadores o emprendedores, sin embargo, no es posible identificar un único perfil propio del fundador (Low y McMillan, 1988; Robinson et al., 1991; Reynolds, 1997). Las investigaciones anteriores, basadas en los rasgos de personalidad y características demográficas del fundador de una empresa, no han logrado demostrar una relación directa entre las características psicológicas del empresario y la creación de nuevas empresas (Van de Ven, et al., 1984). Por lo que, es necesario que se continúe estudiando las características de las personas que deciden crear una nueva empresa.

Igualmente, en el estudio de la creación empresas no sólo debe centrarse en el empresario fundador (Van de Ven, et al., 1984; Gartner, 1985; Gartner, 1988) si no también, se investigue el equipo que lo acompaña en este proceso. Además, dentro de la literatura científica, resalta la importancia de estudiar los efectos de los equipos fundadores en las organizaciones y como estos se conforman (Lasch et al, 2007). Puesto que están en el corazón de cualquier nueva empresa (Cooper y Bruno, 1977) y sobre todo en las empresas de base tecnológica. Sin embargo, existen pocas investigaciones que analice su composición y la mayor parte de la literatura se ha centrado en el individuo empresario (Watson et al., 1995; Rae, 2006). A continuación, se analizaran de una manera más detallada la composición de los equipos fundadores.

4. COMPOSICIÓN DEL EQUIPO FUNDADOR

Aunque gran parte de la literatura sobre la creación de empresas se centra exclusivamente en el individuo empresario, a menudo, las nuevas empresas son creadas no solo por un individuo, sino por un grupo de personas (Gartner et al., 1994), sobre todo en industrias de alta tecnología (Francis y Sandberg, 2009). Las empresas de base tecnológica tienden a ser creadas por un pequeño grupo de fundadores con formación en ciencias e ingeniería (Cooper, 1973; Cooper y Bruno, 1978 y Laranja y Fontes, 1998). De hecho, los estudios previos de Cooper (1970), Shapero (1972), Cooper y Bruno (1978), Susbauer (1969), Litvak y Maule (1982) y Hartman (1986) señalan que más del 50% de empresas orientadas a la tecnología son creadas por más de un fundador.

El equipo fundador es un grupo de personas las cuales se asocian para crear una empresa (Chandler et al, 2005; Lasch et al, 2007) y son claves para su funcionamiento. Watson et al. (1995), afirman que un equipo fundador existe cuando dos o más individuos participan activamente en el establecimiento de una nueva empresa y en su mantenimiento.

Numerosos autores y trabajos defienden la importancia que posee el equipo fundador en el logro del éxito de las organizaciones de nueva creación (Wu et al., 2009; Ganotakis, 2012; Mousa y Wales 2012), y han argumentado que las características y capacidades de estos equipos influyen en los resultados de la empresa (Aldrich, et al., 2002; Godwin et al., 2006; Barringer et al., 2004; Wu et al., 2009)

Este hecho ha provocado que los economistas, sociólogos y psicólogos realicen grandes esfuerzos para entender como estos equipos se forman. Autores como Ruef et al. (2003) ha identificado en la literatura cinco mecanismos que podrían influir en la composición del equipo fundador y directivo. El primero es la homofilia, que se refiere al hecho que los individuos se asocian con mayor probabilidad cuando comparten características sociales iguales, como género, edad, nivel educativo, ocupación, etc. que cuando poseen diferentes atributos

(McPherson et al., 2001). La similitud entre los individuos los dispone hacia un mayor nivel de relaciones interpersonales, de confianza y de comprensión. Por ello, la tendencia hacia la homofilia es especialmente sensible en los equipos fundadores, puesto que existe una mayor probabilidad de que las personas se asocien cuando confían en ellas y tienen buenas relaciones interpersonales (Bird, 1989, Ruef et al., 2003).

El segundo es la funcionalidad, la cual considera que a medida que los individuos posean habilidades valiosas y complementarias entre sí, mayor será su colectividad (Slater 1955; Ruef et al., 2003). Las investigaciones sobre equipos fundadores han señalado, que los empresarios se asocian, buscando complementar sus habilidades y capacidades (Ruef et al., 2003). Un equipo tendrá mayores capacidades y por lo tanto una mayor funcionalidad, que un fundador individual, especialmente en las industrias de alta tecnología (Gartner 1985; Vesper, 1990).

El tercero es las expectativas de los estados. Esta teoría plantea que la agrupación de las personas tiende a ser por rango (Skvoretz y Fararo, 1996). Por lo tanto, la composición del grupo, involucra diferencias de homofilia entre los grupos según su estatus. Por ejemplo, en dos grupos, uno de alto estatus y otro de baja categoría, según esta teoría, los integrantes del primer grupo, optaran por asociarse entre ellos mismos más que con los integrantes del otro grupo (Ruef et al., 2003). Este patrón también es conocido como la homofilia entre la élites, y cuanto mayor sea el nivel del grupo, mayor será el grado de homofilia (Ruef et al., 2003).

El cuarto es la teoría de redes, la cual plantea que la formación del equipo depende de la red social que posean los empresarios. Las redes sociales se entienden como las relaciones emocionales que el fundador posee o construye con otros individuos. La cual está compuesta por vínculos sociales fuertes y débiles, que limitan la elección de los miembros de equipo fundador. Dentro de estos vínculos, se pueden caracterizar tres círculos de relaciones sociales. En primer lugar, son los vínculos con los miembros de la familia (lazos fuertes), después, son los vínculos con amigos, compañeros y conocidos (lazos débiles), y por último, los vínculos con los extraños (Aldrich et al., 1996; Ruef et al., 2003).

Desde este enfoque, las personas con las cuales los empresarios tienen vínculos más fuertes (como la familia), tendrán mayor probabilidad de ser candidatas para formar el equipo fundador frente a las personas con las que tienen vínculos débiles. La creación de una nueva empresa es un trabajo arduo y exigente que, en muchas ocasiones, requiere del apoyo emocional y/o económico de otros individuos para lograr la puesta en marcha de la misma (Maqueda y Rodríguez, 1999; Aldrich et al., 2002). Así, durante el proceso de creación de una empresa, el fundador busca apoyarse en sus redes sociales para asociarse y poder iniciar su proyecto empresarial (García y Marco, 1999).

Por último la perspectiva ecológica, hace hincapié en la importancia de la proximidad geográfica, la cual potencializa las probabilidades que las personas se asocien. De ahí que, en los procesos de formación de los grupos, la cercanía geográfica influye en la decisión de asociarse, ya que, las personas cuando forman un grupo esperan que se encuentren juntos (Ruef et al., 2003). Además, autores como Blau (1980), en su investigación señala que cuando las personas comparten el mismo espacio geográfico tienden a tener características iguales y a compartir similares creencias. Por ello, se suelen asociar con mayor facilidad que las personas que no tienen a proximidad geográfica. En la tabla que se muestra a continuación se resumen los factores que influyen en la composición del equipo fundador.

Tabla 4. Factores que influyen en la composición del grupo

Teoría	Aspectos generales
Homofilia	Los grupos se suelen componer por individuos con similares características sociales (por ejemplo, género, edad, educación, etc.).
Funcionalidad	Los grupos tienden a estar compuesto por personas con diversas cualidades que se complementan entre sí.
Expectativas de los estados	En la agrupación de las personas, influye el estatus al cual las personas pertenecen.
Redes sociales	La presencia de redes sociales afecta al grado de asociación del grupo.
Ecológica	Los grupos tienden a ser compuestos por personas de la misma zona geográfica.

Fuente: Adaptado de Ruef et al. (2003).

Igualmente, autores como Bird (1989), señalan que ciertas características son determinantes en la elección de los miembros del equipo fundador. La primera es la simpatía de los individuos, que se refiere al grado de atractivo físico o el grado de confianza que inspira el sujeto. La segunda es la cercanía afectiva o geográfica. La tercera es la oportunidad para actuar junto a otros individuos debido a ciertas afinidades que los llevan a compartir actitudes e intereses. Finalmente, esta investigadora concluyó que los resultados del equipo fundador pueden ser mejores si los miembros del mismo poseen características diversas que se complementan entre sí (Bird, 1989).

Así mismo, Rosa (1998) encontró que existe una fuerte unión entre los empresarios con experiencia en creación de empresas y sus redes sociales y comerciales. Según este autor, los empresarios con experiencia en creación de empresas tienden a asociarse con otros empresarios que también tengan esta experiencia, incluso, con empresarios en negocios diferentes a los suyos a fin de conseguir la participación en varias empresas. También Craig y Lindsay (2001), en su investigación hallaron, que los empresarios poseen la tendencia a confiar demasiado en su red de contactos por considerarlas una fuente de oportunidades empresariales.

Según Aldrich et al. (2002), a la hora de la formación de los equipos de fundadores, los empresarios evitan a los extraños, salvo en el caso de la formación de equipos grandes y, generalmente, buscan asociarse con aquéllos con quienes poseen afinidades. Además, otros mecanismos sociales que influyen positivamente en la selección de los miembros del equipo, son el género, y la familiaridad. El género influye ya que, existe una mayor preferencia por la elección de socios del mismo sexo. Igualmente la familiaridad, también influye porque existe una alta preferencia por asociarse con cónyuges, compañeros de trabajo anteriores o actuales, parientes y amigos (Aldrich, et al., 2002).

Por otra parte, algunos estudios sugieren que cada miembro del equipo fundador puede ofrecer a la nueva empresa, acceso a una matriz de los recursos económico, social y humano que el empresario individual no podrán acceder por sí mismo (Kor y Mahoney, 2000). A pesar de estos hallazgos, autores como Ruef et al. (2003), han concluido, que existe una clara tendencia de los grupos fundadores a formarse en torno a sus similitudes, más que a sus diferencias, especialmente, existe una propensión de formar grupos con personas del mismo género. A continuación veremos los efectos de la diversidad de género en el equipo fundador, con el objetivo, de analizar sus efectos en la empresa.

4.1 DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL EQUIPO FUNDADOR

La diversidad se refiere al grado en el que se encuentran heterogéneamente distribuidos los atributos de los miembros de una unidad de trabajo u organización (Simons et al, 1999). Es decir, la diversidad puede ser conceptualizada como las diferencias existentes en la composición un grupo de individuos (Kearney et al., 2009). Los investigadores destacan dos tipos de diversidad, la demográfica y la cognitiva. La diversidad cognitiva se refiere a las diferencias epistemológicas como el conocimiento, las habilidades, los perfiles psicológicos, las capacidades técnicas, la experiencia, las funcionalidades o los perfiles ocupacionales de los individuos

que componen el grupo (Wagner et al., 1984). La diversidad demográfica se basa en características a menudo apreciables claramente, tales como sexo, raza, nacionalidad, nivel educativo o edad (Harrison y Klein, 2007).

Algunos autores en sus investigaciones han demostrado los efectos positivos de la heterogeneidad en la composición del equipo fundador (Cooper y Daily, 1997). Puesto que los equipos que son diversos, son capaces de recombinar la información y los conocimientos adquiridos en diferentes formas, para impulsar los procesos innovadores (Benner y Tushman, 2003) y mejorar el funcionamiento de la empresa. Además, números estudios demuestran que la diversidad en estos grupos, favorece una toma de decisiones más eficaces (Bales y Borgatta, 1966).

De hecho, varias investigaciones han encontrado que los equipos heterogéneos tienen mejores resultados en entornos turbulentos (Hambrick y Mason, 1984), y el entorno para una nueva empresa puede ser considerado como turbulento. Por ello, la diversidad en el equipo fundador puede ser más eficaz que la homogeneidad (Fillee et al., 1976; Hambrick y Mason, 1984). Eisenhardt y Schoonhoven (1990) en su investigación demostró que el tamaño del equipo fundador, su experiencia y su diversidad estaban asociados con el crecimiento de las nuevas empresas tecnológicas.

La diversidad se correlaciona con las posibilidades que tiene una organización de disponer de una base de talento más extensa, por lo que, una selección del equipo fundador con mayor diversidad, amplía la base de capital humano (Robinson y Dechant, 1997), con el que cuenta la empresa. De acuerdo con el enfoque basado en que los recursos son únicos y de difícil imitación, son los recursos que pueden proporcionar la base para desarrollar ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991). El capital humano con el que cuenta una organización puede resultar difícil de imitar y de transferir, por ello, pueden ser un soporte clave para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles (Lepak y Snell, 1999). De esta forma, el capital humano que posee la nueva empresa, es vital para construir ventajas competitivas duraderas en el mercado, y en cuanto más diverso puede aportar a la empresa un mayor repertorio de habilidades (Marvel y Lumpkin, 2007).

En el caso específico de la diversidad de género, autores como Godwin et al. (2006), en su trabajo concluyeron que la diversidad de género del equipo fundador beneficia al funcionamiento de la nueva empresa, sobre todo, cuando se decide crear organizaciones industriales donde predominan los hombres. En la literatura podemos encontrar argumentos de la teoría cognitiva social que sugieren que los hombres y las mujeres tienen diferentes experiencias de socialización, tales como la experiencia profesional o la afiliación a las redes sociales, que dan forma a diferentes opciones estratégicas en la organización (Bandura y Bussey, 2004; Manolova et al., 2007) y a mayor variedad de habilidades. En el estudio de McMahan et al., (1998), sugieren que la diversidad de género tiene efectos positivos en la creatividad, en el desarrollo de innovaciones y finalmente en el funcionamiento de la empresa.

Asimismo, diferentes trabajos han analizado los diferentes estilos de gestión de las mujeres y los hombres. Autores como Greene et al., (2003) hallaron diferencias entre hombres y mujeres en las destrezas que poseen para el manejo del personal, las relaciones y la generación de ideas, observando que las mujeres poseen en mayor medida estas habilidades que sus homólogos los hombres. Los hombres están orientados a los costos, mientras que las mujeres están orientadas al servicio, tienen más habilidades de persuasión y el mantienen buenas relaciones en su entorno (Carter et al., 1996).

Además, las diferencias entre el hombre y la mujer en la actividad de creación de empresas han sido atribuidas a diferencias en capital social y humano (Greene, 2000), en la tolerancia al riesgo (Jianakoplos y Bernasek, 1998), en los objetivos, metas y estilos de dirección (Brush, 1990, 1992) y al hecho de que las mujeres son más sensibles que los hombres a una variedad de factores no monetarios (Lombard, 2001; Burke et al., 2002), como las responsabilidades en el hogar y el cuidado de los niños.

En el trabajo realizado por Ali et al. (2011), los autores proponen que la diversidad de género en las organizaciones industriales es una fuente de riqueza de recursos humanos, que pueden proporcionar a la empresa una ventaja competitiva duradera al proporcionar información de las diferentes necesidades de los clientes masculinos y femeninos. Por otra parte, la diversidad de género puede llevar a que

las organizaciones industriales combinen diferentes conocimientos y habilidades (por ejemplo, las matemáticas y relaciones interpersonales habilidades) que conducen a niveles más altos de la creatividad y la innovación (Taylor y Greve 2006).

Sin embargo, como hemos mencionado en el capítulo anterior, el número de mujeres implicadas en la puesta en marcha de una empresa es inferior al número de hombres (Delmar y Davidsson, 2000; Langowitz y Minniti, 2007) y las mujeres tienen menos probabilidades que hombres de fundar empresas en los sectores de alta tecnología (Loscocco y Robinson, 1991; Anna et al., 1999). Por ello, en la literatura se puede hallar pocos estudios que analicen la influencia de la mujer en el equipo fundador de empresas tecnológicas. Además, algunos autores afirman que un motivo por el cual las mujeres se asocian con los hombres para crear una nueva empresa, les permite trabajar dentro de un ambiente donde dominan los hombres, como el tecnológico y donde los estereotipos de género afectan constantemente el trabajo de la mujer (Harding, 1987; Ahl, 2006; Godwin et al., 2006).

En conclusión, dado que la diversidad de género en el equipo fundador implica una mayor heterogeneidad adicional relacionada con las experiencias, conocimientos y capacidades propias del género, se puede esperar que beneficie especialmente al funcionamiento de las nuevas empresas. Además, la diversidad de género en el equipo fundador ha sido poco investigada en la literatura científica, y los pocos trabajos que podemos encontrar demuestran sus efectos positivos en las empresas de nueva creación. Asimismo, para las mujeres empresarias una manera de eliminar las barreras que existen en el mercado laboral que no les permiten progresar en su carrera profesional, es asociarse con los hombres para fundar una empresa.

5. DEFINICIÓN DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN Y SUS PARTICULARIDADES

De acuerdo con Flamholtz y Randle (2000), las empresas inician su actividad con un grupo de fundadores, pero a menudo este grupo delega la responsabilidad de dirigir la empresa a ejecutivos altamente cualificados (Wasserman 2003; Beckman y Burton, 2008), los cuales integran el equipo directivo de la empresa. Además, algunos de los fundadores pueden ser miembros del equipo directivo, con independencia de si poseen la experiencia suficiente para ocupar este cargo (Beckman y Burton, 2008).

En el trabajo de Hambrick (1994), se define al equipo de dirección, como un grupo de personas suficientemente capacitadas, para ser responsables de gestionar la compañía. Para Cooper y Daily (1997), este equipo de dirección no sólo comparte el compromiso de dirigir una organización, sino que también, son los encargados de diseñar y aplicar las estrategias de la firma. Por ello, el equipo directivo es el responsable de decidir como asignar los recursos que posee la empresa, además de seleccionar los proyectos, metas y objetivos por alcanzar (Kor, 2006).

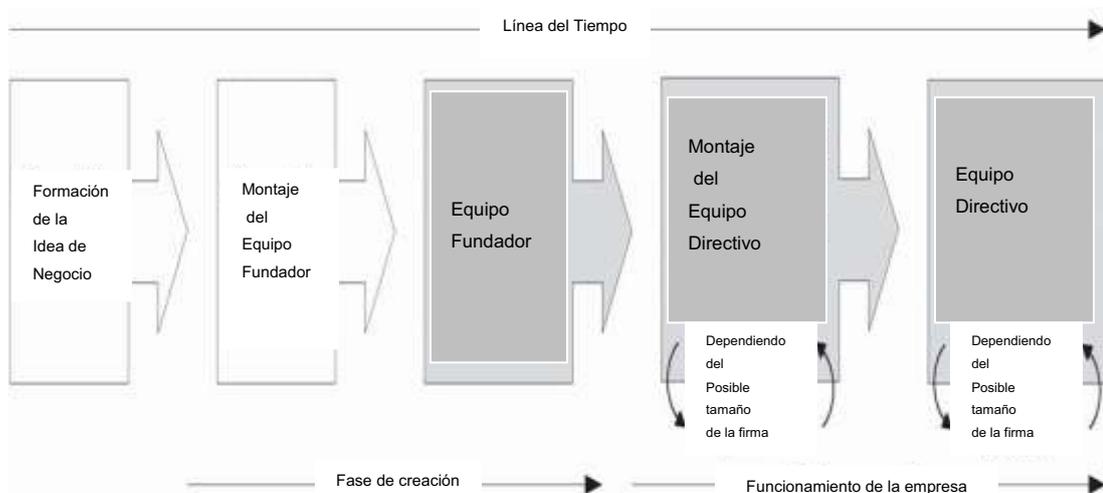
Otros autores como Cuervo (1996) presentan al equipo directivo, como el encargado de coordinar e integrar el conjunto de factores productivos que configuran la empresa, y de manera especial, a los individuos que trabajan en ella. Este equipo suele estar formado por el director de la compañía y su equipo de ejecutivos responsables de cada área de la empresa (Hambrick y Mason, 1984) Además, en cuanto más grande y compleja sea la empresa, mayor probabilidad que la dirija un equipo directivo, que solo un solo individuo (Drucker, 1974).

La definición propuesta por Finkelstein et al. (2009) destaca al equipo directivo como el grupo de ejecutivos en el nivel más alto de la organización, con gran influencia en los resultados de la empresa. Encargados de tomar las decisiones grandes y pequeñas de la organización, y de ser los representantes de las empresas en las relaciones con grupos externos de la compañía (Finkelstein et al., 2009). Dentro de la literatura podemos observar varios términos que se utilizan

para referirse al equipo directivo, como por ejemplo, equipo de alta dirección (Hambrick y Mason, 1984), equipo de gestión (Ensley et al., 2002) equipo empresarial (Vissa y Chacar, 2009) y en varias ocasiones el equipo directivo puede ser el mismo equipo fundador (Chaganti et al., 2008).

Maschke y Knyphausen (2012), en su estudio describen el proceso de formación del equipo directivo (ver figura 14). Éste comienza por la etapa de creación de la empresa, donde primero se forma la idea del nuevo negocio. En segundo lugar, se forma el equipo fundador, y finalmente, este equipo dependiendo del tamaño de la organización y su volumen de ventas, selecciona a los ejecutivos que formarán el equipo directivo. Además, como mencionamos anteriormente, algunos de los fundadores pueden ser miembros del equipo directivo o el equipo fundador puede ser el mismo equipo directivo.

Figura 14: Proceso de desarrollo del equipo directivo



Fuente: Maschke y Knyphausen (2012; p. 84).

Por otra parte, numerosos estudios que tratan de describir las diferencias psicológicas y demográficas entre los fundadores y los directivos (Low y MacMillan 1988) muestran que hay más similitudes que desigualdades. En el caso de las diferencias psicológicas, algunas investigaciones han demostrado que los miembros del equipo directivo no suelen tener características como la asunción de riesgos y la tolerancia ante la ambigüedad, (Amihud y Lev, 1981; Begley y Boyd,

1987). Sin embargo, tanto fundadores como directivos poseen atributos como, el control interno y la motivación de logros (Begley y Boyd 1987).

Aunque, como hemos mencionado en el epígrafe 3.1 de este capítulo, es difícil afirmar que los fundadores y directivos posean características psicológicas diferentes, puesto que, estas características en la mayoría de ocasiones, están presentes en las dos clases de individuos (Cuervo, 2007). Así mismo, las investigaciones que se centran en las diferencias demográficas (como la edad, el género, el nivel de educación, la experiencia, etc.), han concluido que estas desigualdades son muy pequeñas (Cooper y Dunkelberg, 1987) y se pueden hallar más similitudes que diferencias (Busenitz and Barney, 1997).

Una de las razones por la cual, los equipos directivos y fundadores comparten características similares, es porque, los fundadores buscan conformar el equipo directivo, con personas con características similares a ellos (Beckman y Burton, 2008). De esta forma, los ejecutivos que compartan los mismos atributos de los fundadores “homofilia”, tendrán mayor posibilidad de formar parte del equipo directivo (Ruef et al. 2003). Igualmente, los factores que influyen en la composición del equipo fundador, también, influyen en la formación del directivo. Como la homofilia, la funcionalidad, la expectativa de los estados, las redes sociales y la perspectiva ecológica (factores descritos en el epígrafe 4 del presente capítulo).

Por último, durante estas últimas dos décadas, han aumentado considerablemente los estudios que exploran el impacto de las características del equipo directivo en la empresa. Revelando que este equipo es un elemento crítico para el éxito de la empresa. En el estudio realizado por Hambrick y Mason (1984), se demuestra empíricamente que las características demográficas y psicológicas de los altos directivos tienen un impacto en los resultados de las organizaciones.

Bajo la Teoría de los Mandos Superiores “Upper Echelon Theory” propuesta por Hambrick y Mason (1984), muchos investigadores han encontrado que el perfil de los equipos directivos puede influir y facilitar la gestión de distintas prioridades estratégicas de las organizaciones (Jackson y Bantel, 1989; Finkelstein y Hambrick, 1996). Esta teoría, sostiene que los resultados de la empresas depende en gran medida de las características personales de los directivos (Goll y Rasheed, 2005;

Hambrick, 2007, Escribá-Esteve et al., 2009), puesto que son los directivos los responsables de lo que sucede en una organización y de las estrategias que desarrolla la firma.

Además, las características personales tales como género, etnia y educación, están relacionadas con las capacidades cognitivas, experiencia y percepciones de los directivos, por ello, son tomadas como características que modelan el comportamiento de los directivos (Hambrick y Mason, 1984; Hambrick, 2007). En función de estas características, los equipos directivos determinan cómo reunir y filtrar la información de su entorno (Finkelstein y Hambrick, 1996), interpretar esta información (Dutton y Jackson, 1987) y deciden actuar en base de su interpretación (Hambrick et al., 1993).

Así mismo, otras investigaciones, hallaron una relación entre las características de los miembros del equipo directivo y el desempeño de la empresa (Bantel y Jackson, 1989; Singh y Harianto, 1989). Por ejemplo, Norburn y Birley (1988), investigó el impacto de la diversidad de características del equipo directivo en el rendimiento de empresas del sector industrial. De igual forma autores como Boeker (1997), Michel y Hambrick (1992), Krishnan et al. (1997), Wiersema y Bantel (1993), y Escribá-Esteve et al. (2009) examinaron las implicaciones de características de los miembros del equipo directivo en la elección de las estrategias que persigue las empresas. Todos estos estudios concluyen sobre el importante papel que desempeña de la diversidad de las características del equipo directivo en el funcionamiento de la organización. Sin embargo, hay una escasez de estudios que analizan la relación entre la diversidad género en el equipo directivo y los resultados de la empresa. Tal vez, como hemos mencionado en el capítulo anterior, se deba a la menor presencia de mujeres en los niveles más altos de las organizaciones.

5.1 DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL EQUIPO DIRECTIVO

Desde diferentes ámbitos se viene defendiendo la idea que una mayor participación de las mujeres en los órganos de dirección de las empresas contribuye al éxito empresarial. Robinson y Dechant (1997) aseguran que una mayor diversidad de género en la dirección de las empresas favorece, a la existencia diferentes habilidades, conocimientos y experiencias, que promueven la creatividad y la innovación empresarial.

También en el informe TYSON (Tyson, 2003) se sugiere que los equipos directivos más heterogéneos en género se caracterizaran por un mejor funcionamiento. Sus miembros crean una base de conocimiento, aptitudes y experiencias que permiten a las organizaciones enfrentarse a los problemas desde distintos puntos de vista y se evita la unidireccionalidad del pensamiento. Las mujeres en el quipo directivo mejoran el rendimiento del grupo, que a su vez, conduce directamente a mejorar los resultados empresariales (Dezso y Ross 2012).

Las mujeres poseen valiosas habilidades, relativas a la resolución de conflictos, adaptación al cambio, motivación, contribuyen al alivio del estrés entre sus compañeros de trabajo, comparten la información con más facilidad que los hombres, y su trabajo es reconocido por su alta la calidad (Metz y Tharenou, 2001). Estas habilidades reducen la probabilidad de que el equipo se fragmente (Krishnan, 2009) y mejoran su funcionamiento. La diversidad en los miembros del equipo permite el acceso a habilidades y recursos diferentes y únicos que de otro modo serían difíciles o imposibles de alcanzar (Goodstein et al, 1994).

Además, la literatura ha señalado que existen varias diferencias en la forma en que los hombres y las mujeres lideran. Los hombres suelen estar más orientados al cumplimiento de la tarea, utilizan la agresividad, la independencia, la lógica, la racionalidad y el análisis (Pounder y Coleman, 2002; Stelter, 2002). Ellos ven el poder en términos de influencia y tienden más a utilizar el poder represivo para lograr sus objetivos (Johnson, 1976). Los hombres son más independientes y competitivos y se orientan a los logros económicos, mientras que las mujeres

tienden a preocuparse más por aspectos como la seguridad, el buen ambiente o el cuidado de otras personas (Gunkel et al., 2007).

Eagly et al. (2003) en su investigación encontraron que las mujeres utilizan más estilos de liderazgo transformacional (es decir, que lideran desde el compromiso “no la obligación”, desde la confianza “no el miedo”, desde la autorregulación “no la imposición de reglas”), que generan una mayor eficacia en la organización. Las mujeres tienen una mejor interacción con las personas y subordinados en comparación con el hombre, son más propensas a trabajar en un ambiente de armonía e inspiran confianza entre los empleados. Aunque, en general las características que popularmente se atribuyen a uno y otro estilo de liderazgo se apoyan en los estereotipos de género (Takal y Aaltio, 2004).

En muchas ocasiones se ha argumentado que el beneficio de la diversidad de género en el equipo directivo, dado que las mujeres pueden aportar talento, capacidades y habilidades complementarias a las masculinas. Para algunos autores, el éxito de las organizaciones en muchas ocasiones dependerá del uso de sus recursos humanos, donde los hombres y mujeres aporten diferentes destrezas y puntos de vista (Burges y Tharenou, 2002; Pounder y Coleman, 2002).

Los investigadores han sugerido que la diversidad, aumenta las posibilidades que en la organización obtenga empleados con diferentes capacidades (Hitt y Barr, 1989), que impulsen el desarrollo de innovaciones (Bantel y Jackson, 1989), puedan mejorar la comprensión del mercado (Jackson et al., 1995), y a tener redes sociales más diversas, lo que puede ayudar al funcionamiento de la empresa (Uzzi, 1996).

Estudios empíricos como los realizados por Metz y Tharenou (2001), Ruderman et al. (2002), Krishnan y Park (2005), Torgler y García (2005), Maxfield (2007) y Terjesen et al. (2009), han demostrado que las organizaciones con mayor representación de las mujeres en su equipo directivo mejoran su desempeño. En la tabla 5, se resumen algunos de los trabajos que se pueden encontrar en la literatura, donde se estudia el efecto de la diversidad de género del equipo directivo en el desempeño de las empresas.

Tabla 5: Efectos de la diversidad de género en el desempeño en la empresa

Autor	Investigación	Observación
Shrader et al. (1997)	La proporción de mujeres en el equipo directivo.	Las mujeres en la alta dirección se relacionan con el uso eficiente de los recursos.
Carter et al. (2003)	Diversidad de género en el equipo de gobierno de la empresa.	Una alta proporción de mujeres en el equipo de gobierno de las empresas se asocia positivamente con su valor en el mercado.
Dwyer et al., (2003)	Relación del género y la rentabilidad de la empresa.	La heterogeneidad de género en el equipo de gestión, se asocia positivamente con la rentabilidad. Pero en algunos casos está relación es negativa.
Richard et al., (2004)	La proporción de mujeres en el equipo directivo y su efecto en desempeño de la empresa.	La proporción de mujeres del equipo directivo se relaciona positivamente con el desempeño de la empresa.
Krishnan y Park, (2005)	La diversidad de género en el equipo directivo y la rentabilidad.	La heterogeneidad de género en el equipo directivo se asocia positivamente con la rentabilidad.
Rose (2007)	Proporción de mujeres en el equipo directivo y el éxito de la empresa.	No se encontró asociación estadísticamente significativa.

Fuente: Adaptado de Kotiranta et al. (2007).

En conclusión, la diversidad de género en el equipo directivo proporciona al equipo oportunidades para aprovechar las diversas habilidades de los hombres y las mujeres, y mejorar el desempeño de la empresa. Aunque como hemos visto en el capítulo anterior las mujeres siguen enfrentando grandes obstáculos en su camino hacia los altos niveles de dirección de la organización y sobre todo en el sector tecnológico.

CAPÍTULO IV

CAPACIDADES Y LOS RESULTADOS DE INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años ha cobrado especial interés en la literatura científica la RBV, la cual centra su atención en el análisis de los recursos y capacidades que poseen las empresas, para explicar la evolución de los resultados de las organizaciones.

Por lo cual, este cuarto capítulo tiene como primer objetivo realizar un estudio de algunas capacidades dinámicas que le permiten a la empresa obtener ventajas competitivas y mejorar su desempeño innovador.

Igualmente la innovación es considerada como un medio mediante el cual las empresas mejoran su competitividad y su desempeño. Por tal motivo, el segundo objetivo de este capítulo es realizar un análisis de los resultados de innovación de las empresas de base tecnológica. Estas organizaciones, nacen y operan en sectores emergentes y tecnológicamente punteros, con una considerable capacidad y potencial para contribuir, en el mediano y largo plazo, al desarrollo económico de un país³.

En primer lugar, se realizara una descripción general de la teoría de recursos y capacidades, y su importancia en las organizaciones. Posteriormente, analizaremos las capacidades dinámicas como fuente de creación de ventajas competitivas para las empresas. En segundo lugar, nos centraremos en las capacidades dinámicas como son la capacidad de combinación del conocimiento, orientación emprendedora y las capacidades directivas. Estas capacidades dinámicas son las que formarán parte del análisis empírico que se realizara posteriormente en nuestro estudio.

En tercer lugar, presentamos los diferentes conceptos que se pueden encontrar en la literatura sobre el término de innovación y analizamos los distintos tipos de innovaciones que pueden adoptar las organizaciones, destacando la innovación de productos y procesos, por ser también la clasificación elegida para el estudio empírico que sustenta esta investigación. Para terminar, se analiza la innovación en las empresas de base tecnológica, y los factores que influyen en los resultados de esta capacidad.

³ Informe Cotec, 2010. "Tecnología e Innovación en España".

2. LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

De acuerdo la RBV, las empresas cuentan con un conjunto de recursos y capacidades, con los cuales pueden obtener y sustentar a lo largo del tiempo, una ventaja competitiva (Penrose, 1959; Barney, 1991). Los trabajos de Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991) y Grant (1991) son los pioneros de esta teoría y los unos de los más representativos a la hora de estudiarla.

Según Penrose (1959), la empresa es más que una unidad administrativa, es también una colección de recursos productivos cuya disposición para los diversos usuarios y su duración es determinada por las decisiones de los individuos que administran la organización. De acuerdo con su visión, los recursos son activos que se poseen la empresa con independencia de la forma en que son utilizados, y las capacidades representan la manera en que son empleados dichos recursos (Mahoney y Pandian, 1992).

Wernerfelt en su estudio titulado “Resource-Based View of the Firm” en 1984, afirmó que los resultados de la empresa depende de los recursos que esta posee. Para este autor, los recursos son los activos (tangibles e intangibles) de la empresa y las capacidades son aquellas habilidades y destrezas que permiten a una empresa mediante procesos organizativos, coordinar y explotar sus otros recursos para la consecución de un fin determinado.

La gran mayoría considera a Barney (1991) como el padre de esta teoría que sugiere que los directivos de las organizaciones pueden construir ventajas competitivas duraderas, acumulando recursos y capacidades que sean únicos, valiosos, difíciles de imitar y de reemplazar. En la tabla 6, se resume la relación entre estas cuatro características y sus implicaciones competitivas. Según Barney (1991; p.101) los recursos de la empresa son “todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la empresa, información, conocimiento, etc., controlados por las organización, que le permiten concebir e implantar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia”.

Tabla 6: Relación entre las características de los recursos y capacidades, y sus implicaciones competitivas

SI UN RECURSO O CAPACIDAD ES...				
Único	Valiosos	Inimitables	Difíciles de Reemplazar	IMPLICACIONES COMPETITIVAS
NO	NO	NO	NO	Desventaja
NO	SI	NO	NO	Paridad
SI	SI	NO	NO	Ventaja temporal
SI	SI	SI	NO	Ventaja temporal
SI	SI	SI	SI	Ventaja sostenible

Fuente: Barney (1992; p.43).

Grant (1991) señala que la fuente de una mayor rentabilidad para la empresa, se encuentra en la ventaja competitiva que puede lograr la organización frente a sus rivales, a través de sus recursos y capacidades (Zott, 2003). Los recursos y capacidades de las organizaciones han sido definidos por diferentes autores y podemos encontrar distintas definiciones que incluyen diferentes matices de algunos aspectos de la organización. Según Grant (1991), los recursos son el origen de las capacidades, mientras que las capacidades son el origen de la ventaja competitiva. La capacidad de una empresa es la habilidad de su conjunto de recursos para cumplir con alguna meta deseada (Grant, 1991).

Con el fin de diferenciar entre dichos conceptos en la literatura se puede hallar definiciones de los recursos en sentido amplio y estricto. En el sentido amplio se incluye en la definición de capacidades el concepto de recursos, y en el estricto se diferencia los recursos y capacidades como dos conceptos de naturaleza diferente.

En la línea del sentido estricto autores como Helfat y Peteraf (2003; p.999) proponen que un recurso se refiere a un “activo o insumo de producción (tangible o intangible) que una organización posee, controla o al que tiene acceso de manera semipermanente”. Para Eisenhardt y Martin (2000), los recursos son activos físicos, humanos y organizacionales, que pueden ser usados para implantar estrategias creadoras de valor. Katila y Shane (2005) define a los recursos como activos o insumos de producción a los que una organización tiene acceso o posee.

Así mismo, Grant (1991) define a los recursos como “los inputs del proceso productivo” y los agrupa en seis categorías diferentes: recursos físicos, tecnológicos, financieros, humanos de reputación y organizacionales. Navas y Guerras (1998), en su investigación utilizan esta clasificación y los distinguen entre recursos tangibles e intangibles. En los tangibles se localizan los recursos físicos y financieros, y en los intangibles se incluyen los recursos humanos, tecnológicos y organizativos. Además, los recursos tangibles son fáciles de identificar y de evaluar puesto que aparecen en los estados contables, en cambio, los recursos intangibles son más difíciles de identificar y valorar puesto que no tienen un soporte físico ni aparecen en la información contable de la empresa.

Por otra parte, en el sentido amplio investigadores como Katila y Shane (2005) definen a las capacidades como las habilidades de una organización de usar sus recursos para alcanzar las metas propuestas. Las capacidades son la forma en que la empresa despliega sus recursos, a lo largo del tiempo, mediante interacciones complejas que resultan de la experiencia diaria (Fernández, 1993). Otros autores, conceptualizan en termino de las capacidades como un conjunto de recursos utilizados para cumplir un objetivo en la empresa (Dutta et al., 2005).

Las capacidades son aquellos atributos de una firma que la hacen capaz de explotar sus recursos (Hill y Jones, 1996). Amit y Schoemaker (1993) entienden por capacidad a la competencia de una empresa para despegar y combinar sus recursos, para producir un bien deseado. Otros autores argumentan que una capacidad es una rutina o un número de rutinas que interactúan en la organización (Nelson y Winter, 1982). Nelson y Winter (1982) definen a una rutina como patrones que determinan las actividades que deben realizar y la forma en la cual se llevaran a cabo. Grant (1996), afirma que estas rutinas organizativas residen en que los “individuos desarrollan modelos secuenciales de interacción que permiten la integración de su conocimiento”. Las rutinas organizativas implican la forma y la habilidad con la que la organización emplea y combina un conjunto de recursos disponibles (Mahoney y Pandian, 1992).

Finalmente, dentro de la teoría de recursos y capacidades surge el concepto de capacidades dinámicas. Las capacidades dinámicas son las competencias y habilidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, y responder a los cambios del mercado (Teece y Pisano, 1994). Es la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas, con el objetivo de, tratar con los ambientes rápidamente cambiantes y logra nuevas formas de ventajas competitivas (Teece et al. 1997). Las capacidades dinámicas facilitan la creación de nuevas estrategias que permiten crear valor a la firma y logara una ventaja competitivas (Gran, 1996).

Estas capacidades son el impulso para el desarrollo, perfeccionamiento y recombinación de los recursos en nuevas fuentes de ventaja competitiva (Teece et al. 1997). Algunos autores afirman que son las habilidades que posee la empresa para integrar, rediseñar y aumentar sus habilidades, con el fin de de competir en el mercado, conseguir nuevos recursos y adaptarse a los cambios constantes de su entorno (Eisenhardt y Martín, 2000). Zollo y Winter (2002) argumenta que las capacidades dinámicas modifican sistemáticamente sus rutinas de funcionamiento en la búsqueda de una mayor eficacia.

De acuerdo con Barreto (2010), estas capacidades son la fuerza de una empresa para resolver problemas de manera sistemática, y para detectar amenazas y oportunidades que le permitan tomar decisiones oportunas orientadas al mercado, y al cambio de su base de recursos. En conclusión, las capacidades dinámicas son esenciales para obtener ventajas competitivas durante un tiempo, y en entorno dinámico favorecen la evolución y el cambio en la empresa (Zahra y George, 2002). Además, las organizaciones con mejores capacidades dinámicas se caracterizan por su carácter emprendedor, puesto que, no sólo se adaptan al entorno en el que operan, sino que también se reconfiguran mediante la innovación y la cooperación con otras organizaciones (Teece, 2007).

3. LAS CAPACIDADES DINÁMICAS OBJETO DEL ESTUDIO

En este apartado se analizarán tres capacidades dinámicas que se encuentran fundamentalmente relacionadas en la estrategia de las empresas de base tecnológica y que constituyen una herramienta para alcanzar una ventaja competitiva, y por consecuencia, un mejor desempeño en la empresa. Estas son: la capacidad de combinación de conocimiento, la orientación emprendedora y las capacidades directivas. A continuación se describen cada una de estas capacidades.

3.1 CAPACIDAD DE COMBINACIÓN DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento es considerado como una capacidad esencial de todo individuo desarrolla al captar y procesar la información en relación con su entorno. No obstante, aunque el conocimiento está en las personas, lo relevante es que sea compartido a la empresa. De esta forma, el conocimiento organizacional puede entenderse como el conocimiento individual compartido entre todos los miembros de la firma (Grant, 1996) y formado por las creencias que los individuos desarrollan en sus equipos de trabajo o mediante sus relaciones interpersonales (Spender y Grant, 1996).

Igualmente, el cúmulo de conocimiento de una organización puede clasificarse como colectivo e individual (Matusik y Heeley, 2005). El conocimiento individual es el que cada persona perteneciente a la empresa posee y ha adquirido a través de su formación y experiencia. El colectivo se refiere a las rutinas, documentación, procedimientos, experiencias compartidas y el famoso “know how” (Matusik y Heeley, 2005), además es la suma de los conocimientos individuales.

Para Teece et al. (1997) el conocimiento está presente en multitud de depósitos individuales y colectivos, que adopta distintas formas, y que la diversidad de formas y depósitos hacen posible que la empresa pueda desarrollar distintas

capacidades. Se puede considerar que las capacidades dinámicas son una composición de actividades de gestión del conocimiento que tiene lugar en la empresa (Nielsen, 2006). Nonaka et al. (2000) concibe al conocimiento como un activo creado y mantenido de forma colectiva a través de la interacción entre individuos o entre individuos y su entorno.

Asimismo, en las últimas décadas, el conocimiento ha sido visto como el recurso intangible más importante que poseen las empresas y un factor clave para la creación de valor y éxito empresarial (Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Dalmaris et al., 2007). Varios estudios empíricos han demostrado que la mayoría de las organizaciones que gestionan sus conocimientos y los combinan han obtenido beneficios es su desempeño (Cohen y Levithal, 1990; Nonaka y Takeuchi, 1995; Tsai, 2001; Zhara y George, 2002; Levin y Cruz, 2004; Nonaka y Peltokorpi, 2006; Camisón y Forés, 2010).

Grant (1996) considera que uno de los principales papeles de la empresa es la integración de conocimiento, que impulsa la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva en los mercados dinámicamente competitivos. Este autor señala en su investigación que si el recurso más importante estratégicamente es el conocimiento, y si el conocimiento reside de forma especializada entre los miembros de la organización, entonces es de gran importancia que este conocimiento sea integrado a la organización. La eficiencia en esta integración es la capacidad para acceder y utilizar el conocimiento especializado mantenido por los miembros de la empresa. Grant (1996) muestra como ejemplo de capacidad de integración de conocimiento, la capacidad de un hospital en el quirófano cardiovascular. Esta capacidad depende de la integración del conocimiento especializado de los cirujanos, radiólogos, anestesistas enfermeras, entre otros profesionales. Kogut y Zander (1992) denomina a la integración de conocimiento, como las “capacidades combinativas” o la habilidad de la empresa para generar nuevas combinaciones a partir del conocimiento existente, que darán lugar a mejores oportunidades tecnológicas y de organización, y consecuentemente a mejores oportunidades de mercado.

Por ello, la capacidad de combinación del conocimiento es entendida como la capacidad de los individuos para absorber e integrar la información intercambiada (Smith et al., 2005; Carmeli y Azeroual 2009). Algunos estudios han argumentado que esta capacidad, permite a las organizaciones innovar y superar a sus rivales en entornos dinámicos (Grant, 1996; Collins y Smith, 2006), así como crear nuevo conocimiento que se refleja en nuevas oportunidades generadoras de ingresos y de ventajas competitivas (Carmeli y Azeroual 2009). De acuerdo con Smith et al. (2005), esta capacidad de combinación se refiere a la capacidad de los individuos para absorber y combinar la información que se ha intercambiado.

Además, la capacidad de combinación es similar a la capacidad de absorción, que se define como la capacidad de una empresa para “identificar, asimilar y explotar el conocimiento novedoso que proviene del entorno y utilizarlo para fines comerciales” (Cohen y Levinthal 1990; p.128). Investigadores como Zahra y George (2002) proponen que la absorción de conocimiento es un conjunto de rutinas organizativas y procesos estratégicos a través del cual las empresas adquieren, asimilan, transforman y aplican sus conocimientos, con el objetivo, de crear una capacidad dinámica organizacional y ventajas competitivas. Estos autores en su estudio diferencian la capacidad de absorción potencial y la realizada. La capacidad de absorción potencial, se refiere a la adquisición y la asimilación de conocimiento, y la capacidad de absorción realizada es la que se relaciona con la transformación y la explotación de conocimiento (Zahra y George, 2002).

Para Camisón y Forés (2010), la capacidad de absorción es una capacidad dinámica que permite a las empresas crear valor y sostener una ventaja competitiva a través de la gestión del conocimiento. Igualmente, esta capacidad le permite a la organización obtener y emplear eficazmente el conocimiento, permitiendo mejorar su habilidad para innovar y adaptarse a los cambios de su entorno (Daghfous, 2004).

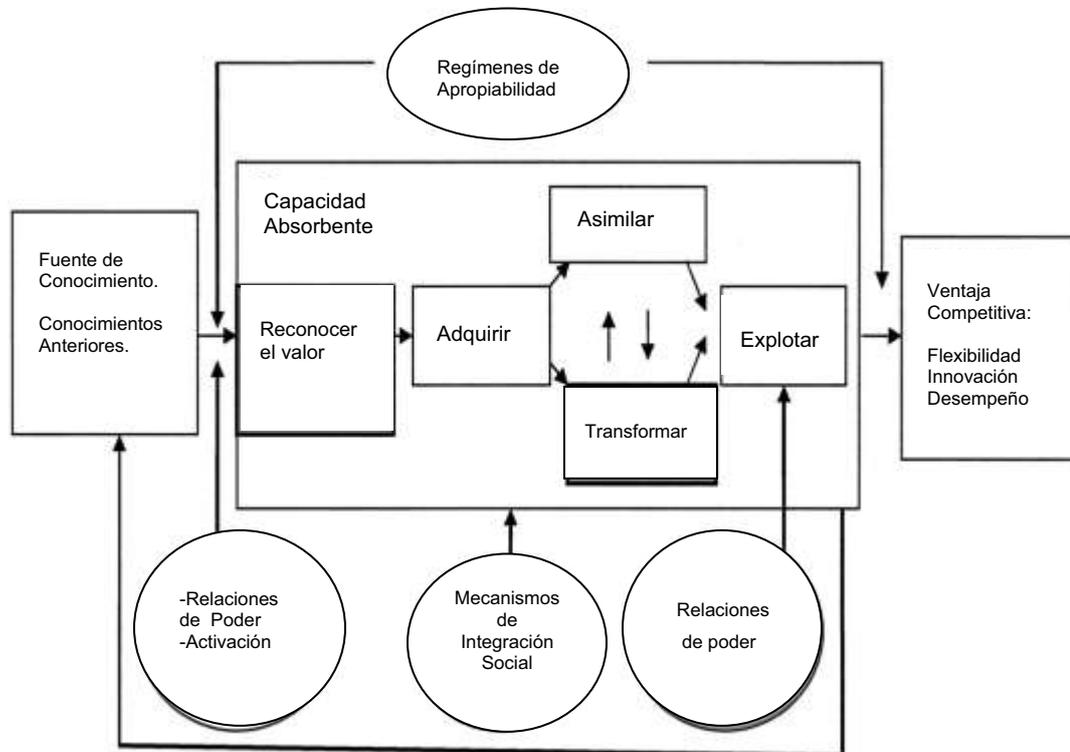
Todorova y Durisin (2007) toma los estudios de Cohen y Levinthal (1990) y de Zahra y George (2002) para definir la capacidad de absorción como la capacidad de las organizaciones para reconocer el valor, adquirir, transformar o asimilar y explotar el conocimiento. Los autores reconocen la gran importancia de estas

etapas dentro del proceso de absorción y definen cada fase de la siguiente manera. El reconocer el valor, es comprender el valor de lo nuevo, la adquisición, es la habilidad de identificar y obtener el conocimiento externo, y dependiendo de su intensidad, velocidad y dirección, afectara la capacidad de absorción en general. Igualmente, la transformación, es la capacidad de la empresa para desarrollar rutinas que permitan integrar el conocimiento existente y el nuevo ya adquirido y asimilado. La asimilación, son rutinas y procesos de la organización que permiten analizar, procesar, interpretar y comprender la información obtenida de las fuentes externas. Por último, la explotación, es la habilidad empresarial, basada en rutinas, que facilita la mejora, la expansión y la influencia sobre las capacidades existentes o la creación de unas nuevas (Zhara y George, 2002; Todorova y Durisin, 2007).

Así mismo, Todorova y Durisin (2007) proponen un modelo para explicar el proceso de conocimiento, realizando algunas modificaciones al modelo propuesto por Zhara y George (2002). En la figura 15 se puede observar el modelo que proponen los autores. En su modelo agregan otros elementos como son los mecanismos de integración social, regímenes de apropiabilidad o las relaciones de poder.

Como se puede observar en la siguiente figura, la capacidad de absorción depende, en primer lugar, de las fuentes de conocimientos y los conocimientos anteriores, con el que se pretende absorber. Esta relación es moderada, en un segundo momento, por el régimen de apropiabilidad, las relaciones de poder, estímulos de activación, los mecanismos de integración social y las relaciones de poder. Por último, esta moderación tendrá un impacto positivo sobre la generación de ventajas competitivas, en el sentido que, cuanto mayor sea la habilidad para transformar y explotar el conocimiento externo, mayor sería el desarrollo de la flexibilidad, la innovación y mejoraría el desempeño de la organización.

Figura 15: Modelo de funcionamiento de la capacidad de absorción según Todorova y Durisin (2007)



Fuente: Todorova y Durisin (2007; p. 776)

Varios autores han demostrado en sus investigaciones que esta capacidad se encuentra relacionada con el desempeño innovador de la empresa (Cohen y Levithal, 1990; Tsai, 2001; Zhara y George, 2002; Nieto y Quevedo, 2005; Todorova y Durisin, 2007; Rothaermel y Alexandre, 2009; McAdam et al., 2010; Lewin et al., 2011; Weeks y Thomason, 2011; Robertson et al., 2012), y sobre todo en organizaciones del sector tecnológico (Lichtenthaler y Lichtenthaler, 2010; Fores y Camison, 2011; Carlo et al., 2012; Lin et al., 2012). Además, muchos autores reconocen que la capacidad de absorción de conocimiento influye en los resultados de la organización (Cohen y Levithal, 1990; Tsai, 2001; Zhara y George, 2002; Fores y Camison, 2011).

La capacidad de combinación de conocimiento, ha sido considerada como una capacidad vital para la continua innovación en las empresas tecnológicas (Carmeli y Azeroual 2009), el mantenimiento de sus ventajas competitivas (Argote y

Ingram, 2000) y su desempeño (Goll et al., 2005; Carmeli y Azeroula 2009). Esta capacidad de combinación ayuda a las empresas a construir nuevos y mejor retos, a neutralizar las amenazas de su entorno y aprovechar las oportunidades (Carmeli y Azeroual 2009). Además permite a los individuos acceder a información con el objetivo de mejorar la manera de transferir e integrar el conocimiento, contribuyendo así a una mayor eficacia (Collins y Smith, 2006; Szulanski, 1996; Carmeli y Azeroual 2009) en las actividades que realiza la empresa.

Trasferir el conocimiento es “el proceso a través del cual una unidad (sea individuo, organización, grupo o división) es afectada por la experiencia de otra (Argote y Ingram, 2000). Para Jensen y Meckling (1996), es la transmisión de información de una persona u organización a otra y es entendido lo suficientemente bien como para tomar acciones. Osterloh y Frey (2002), consideran que después de crear el conocimiento o adquirirlo, la organización, lo comparte entre individuos y departamentos de la misma. Hsu (2006) la define como los comportamientos individuales que facilitan la difusión o transferencia de los conocimientos que uno ha creado o adquirido a lo largo de una organización.

Massa y Testa (2009), en su estudio señalan que el fin de la transferencia de conocimiento es ponerlo a disposición de aquellos que lo necesiten. Joia y Lemos (2010) consideran que los factores idiosincrásicos, la estrategia de gestión adoptada por la empresa y su estructura organizativa son elementos que influyen positivamente en el éxito de la transferencia de conocimiento dentro de la organización. Además la transferencia de conocimiento es considerada como fuente de ventaja competitiva para las empresas (Cabrera y Cabrera, 2002; Babcock, 2004) e influye positivamente el desempeño de la organización (Argote y Ingram, 2000; Rodríguez, 2005; Zhao y Anand, 2009; Lichtenthaler, 2010; Chang et al., 2012).

Von Krogh et al. (2001) en su trabajo proponen cuatro etapas de transferencia de conocimiento: la identificación del conocimiento, el establecimiento del valor del conocimiento por el receptor y la pérdida potencial por parte del emisor, la preparación del conocimiento para ser transferido y, por último, la adaptabilidad del conocimiento para el uso. La agilidad y eficacia de los procesos

de transferencia de conocimiento, constituyen una fuente de adaptación, de creación de conocimiento y facilita la innovación en la organización (Zott, 2003).

En la mayoría de las empresas industriales, la transferencia de conocimiento es crítica para el desarrollo de sus capacidades y el éxito de la aplicación de sus conocimientos en sus procesos, productos y servicios (Lichtenthaler, 2010). Storey y Tether (1998) partiendo de varios estudios empíricos que analizan las empresas de base tecnológica en países europeos, han reconocido el importante papel que tiene transferencia de conocimiento en su funcionamiento y en la relación con sus redes industriales. Chang et al. (2012) demuestra en su investigación, que en las empresa del sector tecnológico, la capacidad de transferencia de conocimiento se relaciona con su rendimiento y su habilidad para relacionarse con su entorno.

3.2 ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

La orientación emprendedora es la capacidad de la organización en asumir riesgos, innovando y teniendo una actitud proactiva al elaborar nuevas propuestas, con el propósito de dejar atrás a sus competidores (Miller, 1983) y crear ventajas competitivas. También es la disposición y comportamientos de una empresa hacia la incursión a nuevos mercados o en los ya existentes, introduciendo nuevos servicios o productos (Walter et al., 2006). La orientación emprendedora es vista como la disponibilidad de la compañía para emplear comportamientos emprendedores (Aloulou y Fayolle, 2005), donde busca constantemente introducir nuevos productos o el descubrimiento de nuevos mercados, evaluando las oportunidades y las amenazas de su entorno (Miles y Snow, 1978 y Dess et al., 1997).

Así mismo, Liu et al. (2002) definen la orientación emprendedora como una inclinación de la cultura organizacional en crear la capacidad de entrar a nuevos mercados e introducir nuevos productos o servicios, en un ambiente turbulento. Esta orientación involucra que la empresa tenga una voluntad de innovar, de asumir riesgos, de realizar acciones auto-dirigidas y ser más proactiva y agresiva que sus

competidores, a través del descubrimiento de las nuevas oportunidades en el mercado (Wiklund y Shepherd, 2005).

Dess y Lumpkin, 2005, llegan a la conclusión que la orientación emprendedora es el proceso estratégico a través del cual las empresas pueden identificar y llevar a cabo nuevas oportunidades y acciones emprendedoras. Además, esta orientación también es llamada emprendimiento corporativo, el cual permite a las empresas competir en el mercado al promover el cambio, la creatividad y la innovación (Kuratko y Morris, 2003). Las organizaciones que tengan una orientación emprendedora, son las que se comprometen a generar innovaciones y emprenden nuevos negocios relativamente arriesgados (Miller, 1983) y en entornos altamente dinámicos como el tecnológico. Covin y Slevin (1991) sugieren que los ambientes altamente tecnológicos impulsan la orientación emprendedora de una organización.

Son muchas las definiciones del término orientación emprendedora que, con diversas connotaciones, enfocan desde distintas perspectivas este fenómeno, resaltando la naturaleza compleja y multidimensional que le caracteriza. Lyon et al. (2000), plantean que hay un importante debate entre los eruditos del tema para definir el constructo de orientación emprendedora, las variadas definiciones que podemos encontrar en la literatura la consideran como, la renovación estratégica (Guth y Ginsberg, 1990), la entrada a nuevos mercados (Vesper, 1990), las características de la micro, pequeña y mediana empresa (Webster, 1977; Mintzberg y Waters, 1985; Jennings y Lumpkin, 1989), diferentes tipos de conducta en empresas establecidas que favorecen el tener una actitud proactiva, la cual puede conducir a una ventaja competitiva para la firma (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1991) y una capacidad dinámica, que ayuda a la empresa reconfigurar competencias internas y externas para abordar rápidamente ambientes cambiantes (Bhuian et al., 2005).

En resumen, la orientación emprendedora es la capacidad de la empresa de promover y apoyar las nuevas ideas, experimentación, y los procesos creativos que pueden llevar al desarrollo de nuevos productos, técnicas, o tecnologías (Lumpkin y

Dess, 1996), que le permiten a la organización crear ventajas competitivas y dejar atrás a sus competidores (Miller, 1983).

Por otra parte, autores como Basso et al. (2009) en su investigación realizan una revisión de la literatura sobre orientación emprendedora, clasificando los trabajos que se pueden hallar en la literatura en tres períodos distintos. El primer período es llamado “la contribución canadiense” debido a que se refiere a los primeros trabajos de Khandwalla y de Miller y Friesen quienes intentaron definir el concepto de orientación emprendedora y sus efectos en el desempeño de las organizaciones. La segunda etapa es nombrada como “la corriente de la investigación en orientación emprendedora” y enfoca el período de aportaciones especialmente de Covin y Slevin que son consistentes con las ideas de Miller y Friesen y además ofrecen una contribución empírica muy especial a dicho campo del conocimiento (Martins y Rialp, 2010).

Finalmente el tercer período es clasificado como las aportaciones de los autores Lumpkin y Dess al estudio de la orientación emprendedora, destacándose en sus trabajos la manera como refinan las dimensiones del constructo orientación emprendedora y el debate que abren sobre su utilidad en este campo de investigación (Martins y Rialp, 2010). En la tabla 7, se muestran las características y principales aportaciones de algunos estudios que investigan el constructor de orientación emprendedora.

**Tabla 7: Algunas de las investigaciones más representativas sobre
orientación emprendedora que recoge la literatura científica**

Trabajos	Principal característica de los trabajos	Principal aportación y originalidad
Khandwalla (1976, 1977).	El primer trabajo presenta un análisis empírico y el cuestionario utilizado define un estilo de dirección que se describe como "emprendedora". El trabajo del año 1977 es un libro de texto donde el autor comenta su perspectiva de contingencia en el análisis del desempeño organizacional y propone una serie de preguntas para futuras líneas de investigación.	Es la primera aportación en las dimensiones que luego serían utilizadas para la estructura del constructo "Entrepreneurial Orientation" – "Orientación Emprendedora".
Miller y Friesen, (1982, 1983)	En el primer artículo los autores utilizan una muestra de 52 empresas de diferentes industrias en Montreal/Canadá para aplicar su cuestionario y definir las diferencias entre empresas con una orientación conservadora o emprendedora. El trabajo del año 1983 los autores proponen tres hipótesis relacionadas con la orientación estratégica de las empresas e introduciendo variables del entorno.	Considerando en parte la idea de Khandwalla, los autores proponen tres diferentes dimensiones para medir el constructo Orientación Emprendedora.
Covin, (1991); Covin y Slevin, (1991)	Los trabajos de Covin y Slevin son consistentes con la idea de investigaciones anteriores como Miller y Friesen (1982, 1983) con una aportación empírica muy especial a dicho campo del conocimiento.	En términos de conceptos la aportación de estos trabajos fue fundamental. Primero aparece la definición de "estilo emprendedor" que luego los autores pasan a llamar "orientación emprendedora" con referencia a una de las posibles "posturas estratégicas". Finalmente la propia "postura estratégica" es definida como la orientación competitiva global de la empresa. También en los trabajos de estos autores hay que destacar el desarrollo de las escalas de medida que ayudó en la definición del constructo Orientación Emprendedora.
Lumpkin y Dess (1996, 2001)	En el estudio del año 1996 los autores proponen a través de una exhaustiva revisión aclarar la naturaleza del constructo Orientación Emprendedora y proponen una relación de contingencia entre dicho constructo y el performance con la sugerencia de modelos alternativos para medir esta relación. El artículo del 2001 aporta conceptualmente la diferencia entre proactividad y agresividad competitiva (hasta ahora consideradas como una dimensión única). Empíricamente aporta un análisis con 94 empresas.	La aportación original en estos trabajos es la manera como refinan las dimensiones del constructor Orientación Emprendedora y el debate que abren sobre su utilidad.
Basso et al. (2009)	Texto de revisión, basado en el análisis de los trabajos seminales en el contexto de Orientación Emprendedora.	La principal aportación del artículo es el esfuerzo de síntesis clasificando los trabajos revisados que dan origen al concepto de Orientación Emprendedora en tres periodos. Considerando primero las contribuciones de Khandwalla y de Miller que es el punto de partida, luego considera las aportaciones de Covin y Slevin y finalmente los trabajos de Lumpkin y Dess.
Rauch et al. (2009)	El artículo es un texto principalmente de revisión que propone un metanálisis del constructo Orientación Emprendedora y el desempeño empresarial. Los autores analizan en profundidad 51 estudios y prueban estadísticamente la correlación entre la orientación emprendedora y el desempeño.	La principal aportación es el análisis bastante completo de la aportación académica hasta el momento en el campo de la orientación estratégica y el estudio del desempeño empresarial. Hay que destacar también la estructura del texto que presenta tablas que permiten acompañar la descripción de cada trabajo analizado y especialmente la propuesta de estimación estadística de la relación entre Orientación Emprendedora y performance.

Fuente: Martins y Rialp (2010; p. 16)

Investigadores como Miller (1983) señalan que la orientación emprendedora se compone por, la búsqueda constante de la innovación, la proactividad y la predisposición a aceptar riesgos moderados. Estas tres dimensiones han sido empleadas en numerosos trabajos que estudian el efecto de la orientación emprendedora en las organizaciones (Covin y Slevin, 1989, Lumpkin y Dess, 1997; Wiklund y Shepherd, 2005; Liu, et al., 2002; Lee et al., 2001; Bhuian et al., 2005; Li, et al., 2008).

La búsqueda constante de la innovación, es un conjunto de valores y creencias que estimulan la invención (Hult et al., 2004), la creatividad (Walter et al., 2006), promueve y apoya las nuevas ideas (Lumpkin y Dess, 1996; Keskin, 2006), que dan como resultado nuevos recursos tecnológicos, nuevos productos, servicios o procesos (Lumpkin y Dess, 1996). Además, la orientación emprendedora se materializa tanto en la creación de nuevos recursos como en las nuevas maneras de combinar estos recursos (Zahara y al.1999; Blesa et al., 2005). Lumpkin y Dess (1996) señalan a la búsqueda constante de la innovación como la tendencia o voluntad de una empresa a participar en apoyo a nuevas ideas, novedad, creatividad, experimentación en la introducción de nuevos productos/servicios y procesos creativos de liderazgo tecnológico e I+D, que dan como resultado nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos y la creación de ventajas competitivas.

En cuanto a la proactividad, implica tomar la iniciativa en el esfuerzo de modelar el entorno de forma que se pueda conseguir una ventaja competitiva (Blesa et al., 2005). La proactividad en las empresas ayuda a percibe las futuras necesidades y requerimientos del mercado, antes que sus competidores (Lumpkin y Dess, 1996) y por lo tanto el desarrollar de ventas competitivas duraderas. Lo contrario de un comportamiento proactivo es un comportamiento pasivo o reactivo, simplemente que responde a los cambios del entorno (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1997). Lumpkin y Dess (2001:433) estable que la “proactividad debería ser una característica propia de un líder de mercado que se anticipa a demandas futuras, incluso moldeando el ambiente”, al introducir nuevos productos o tecnologías. La proactividad implica la existencia de una alta tasa de innovación, que puede ser un medio para que la empresa persiga las oportunidades que surjan

en el mercado en el momento oportuno y contribuya a la sostenibilidad de las ventajas competitivas (Wiklund y Shepherd, 2005).

En la orientación emprendedora, supone que en las decisiones estratégicas de la empresa se asuman riesgos moderados. La aceptación de riesgos en la toma de decisión empresarial es inevitable en comportamientos innovadores y proactivos (Covin y Slevin, 1989, Lumpkin y Dess, 1997). Además, el asumir grandes riesgos en muchas ocasiones aumenta la posibilidad de obtener grandes ganancias, por lo que es conveniente que las empresas con orientación emprendedora cuenten con estrategias de administración de riesgos (Liu et al., 2002) y no pierdan la oportunidad y beneficios que una acertada decisión puede acarrear. La asunción de riesgos también hace referencia a la voluntad una empresa para aprovechar las oportunidades, aunque no se conozca su éxito y sus consecuencias (Dess y Lumpkin, 2005:152).

Por otro lado, Lumpkin y Dess (1996) señalan que deben considerarse otras dos dimensiones adicionales como, la agresividad competitiva y la autonomía. En su investigación estos autores hace referencia que la agresividad competitiva es “la propensión de la empresa para desafiar directa e intensamente a sus competidores para lograr entrar o mejorar su posición, esto es, superar a sus rivales de la industria” (Lumpkin y Dess 1996; p.148). Para Hughes y Morgan (2007), las empresas mejoran su cuota de mercado cuando, compiten agresivamente con sus competidores, para ello debe anticiparse y responder a las acciones de sus rivales. Según Dess y Lumpkin (2005) las empresas que establecen agresivamente su posición y vigorosamente explotan sus oportunidades para alcanzar la rentabilidad, pueden ser capaces de mantener sus ventajas competitivas frente a sus competidores.

Finalmente la autonomía, hace referencia a la “acción independiente de un individuo o un equipo, para soportar una idea o visión y llevarla hasta su finalización” (Lumpkin y Dess, 1996; p.140). Lumpkin y Dess (1996) también mencionan que la autonomía es cuando la empresa garantiza a sus empleados y equipos la libertad para que puedan ejercitar su creatividad y sus ideas que son necesarios para que la actividad emprendedora ocurra.

Los estudios previos sobre la orientación emprendedora han destacado su papel en la mejora de los resultados de la empresa (Covin y Covin, 1990; Zahra, 1991; Zahra y Covin, 1995; Lumpkin y Dess, 1996; Wiklund, 1999; Rauch et al., 2004; Hunghe y Morgan, 2007; Wang, 2008; Rauch et al., 2009; Grande et al., 2011), señalando su carácter duradero y su relevancia tanto en el corto como en el largo plazo. Además, varias investigaciones empíricas demuestran la eficacia de la orientación emprendedora como un recurso organizacional para generar nuevas innovaciones en la empresa (Miller y Friesen, 1982; Zahra, 1991, Zahra y Covin, 1995; Lumpkin y Dess, 1996; Nielsen, 2002; Madsen 2007; Renko et al., 2009; Grande et al., 2011). Wiklund (1999) establece que la ventaja obtenida por medio de la orientación emprendedora tiene su base en la anticipación y aprovechamiento de las diferentes oportunidades que surgen, pudiendo introducir nuevos productos, establecer los estándares de la industria, y controlar el mercado y los canales de distribución.

3.3 CAPACIDADES DIRECTIVAS

En la actualidad las organizaciones se encuentran sumergidas en un entorno hipercompetitivo, turbulento, incierto, complejo y dinámico, donde se ven obligadas a buscar fuentes que les permitan obtener ventajas competitivas sostenibles. Por ello, el equipo directivo de la organización debe poseer un amplio conjunto de habilidades complementarias que le permitan hacer frente a su entorno y mejorar el desempeño de las organizaciones de manera continua (Carmeli y Tishler, 2004), este tipo de habilidades son las capacidades directivas. Mahoney, (1995) define estas capacidades como las habilidades de gestión que posee el equipo directivo, para lograr crear y mantener, las ventajas competitivas en la empresa. En la literatura existe un amplio consenso que las capacidades directivas son esenciales para formar empresas competitivas (Eisenhardt y Martin, 2000).

Penrose (1959) fue uno de los primeros investigadores que sugiere que el principal límite del crecimiento de las organizaciones es, la escasez de talento directivo. Puesto que, como hemos visto en el capítulo anterior, el equipo directivo

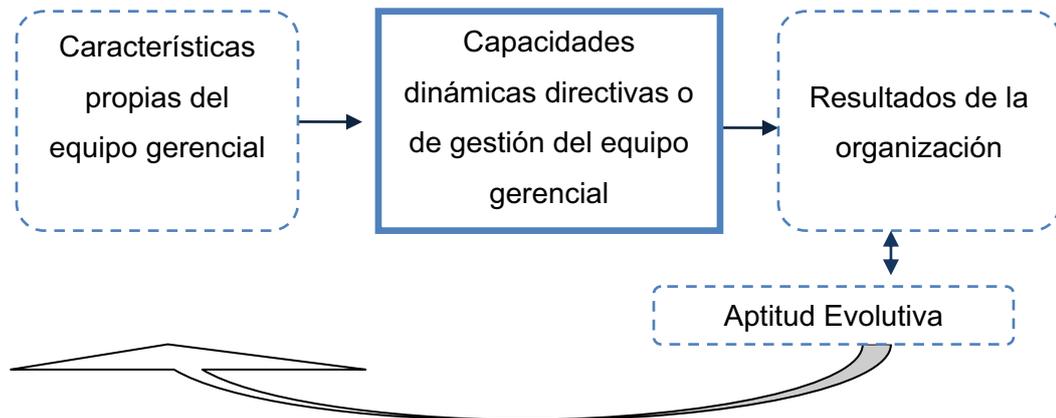
son los individuos responsables de la toma de decisiones estratégicas de la empresa, dirigen los planes de desarrollo de la firma y tienen autoridad y el control sobre la asignación y funcionamiento de los recursos de la organización, por lo tanto, la capacidad de directivas o de gestión de este equipo, tiene una relación positiva con el éxito del negocio y su crecimiento.

Los investigadores han reconocido desde hace tiempo la importancia de equipo directivo, en la producción de resultados significativos para la compañía, como la diversificación en nuevos mercados o de nuevos productos (Jensen y Zajac 2004), en la adquisición o cesión de una unidad de negocio (Boeker, 1997) y en el desempeño general de la empresa (Carpenter y Sanders, 2002). Varios autores en sus trabajos indican que el buen funcionamiento del equipo directivo probablemente genere mejores resultados en las organizaciones (Hambrick y Finkelstein, 1993; Carmeli y Tishler, 2004).

Adner y Helfat (2003) definen las capacidades directivas, como las capacidades dinámicas con las que cuentan los altos administradores para construir, integrar y reconfigurar los recursos y las competencias de la organización. Igualmente para Bharadwaj (2000), estas capacidades son las habilidades de los responsables de la empresa, en movilizar, distribuir y combinar los recursos y capacidades existentes en la organización, para cumplir con la estrategia y los objetivos planteados por la firma. Los directores de la empresa pueden variar no sólo en las habilidades que poseen, sino también en el nivel de la habilidad que cada uno tiene (Bailey y Helfat, 2003). Algunos investigadores han afirmado que los directivos deberían tener diferentes repertorios de habilidades y competencias para mejorar la competitividad y rendimiento de la organización (Thomas et al., 1991).

Autores como Martin (2011), en su investigación afirma que los resultados de la empresa, dependen en gran medida de las capacidades directivas que posean los equipos gerenciales, puesto que, estas capacidades le permiten a la organización adaptar la base de sus recursos a los cambios en los mercados y a hacer frente a sus competidores. En la figura 16 se ilustra el efecto de la capacidad dinámicas directivas o de gestión en los resultados de la empresa.

Figura 16: Modelo de las capacidades dinámicas directivas en los equipos gerenciales



Fuente: Adaptado de Martin (2011).

Se puede observar en la anterior figura, que las características propias de los equipos gerenciales, como su estructura interna, los procesos propios del equipo y sus características psicosociales, afectan a la composición de sus capacidades directivas, y estas capacidades dinámicas ayudan a reconfigurar y adaptación de los recursos y capacidades de la empresa, para provechas las oportunidades y hacer frente a las amenazas del entorno de la organización. Por ello, estas capacidades a su vez influyen en los resultados de la empresa y son esenciales para que en la organización se mantenga una aptitud de mejoramiento continuo y busque contantemente la evolución del negocio (Martin, 2011).

Por otra parte, según Adner y Helfat (2003) las capacidades directivas también dependen de capital humano (Castanias y Helfat, 2001), capital social (Burt 1992), y la cognición (Hambrick y Mason 1984, Huff, 1990, Johnson y Hoopes 2003) que posee el equipo directivo. En primer lugar, el capital humano, se refiere a las habilidades aprendidas que requieren algunas inversiones en educación, formación y aprendizaje (Becker, 1964). El capital humano procede de las “inversiones que los individuos hacen en sí mismos, a menudo a través de la educación (experiencias formales y ocupacionales) y entrenamiento” (Carter et al., 1997; p.128). Al hablar del capital humano lo podemos dividir en dos categorías, la

“general” que es el nivel educativo adquirido por el individuo por medio de la educación formal, y la “específica” que se adquiere a través de la experiencia en una actividad socioeconómica en particular (Manolova et al., 2007). El nivel de capital humano de los miembros de la organización y sobre todo de los directivos, es una fuente de productividad laboral y económica, por lo tanto, del crecimiento de la organización (Becker, 1993).

En segundo lugar, el capital social es el recurso asociado con las redes, vínculos y relaciones entre las personas que facilitan la cooperación y el trabajo colectivo (Bourdieu, 1983; Coleman, 1988; Putnam, 1993; Wasko y Faraj 2005). El concepto de capital social, refleja la idea de que las relaciones sociales y los vínculos entre los individuos pueden ayudar a la transferencia de información de un lugar a otro (Adner y Helfat, 2003). Adler y Kwon (2002) diferencian entre el capital social externo y el interno. Del primero se refiere a las relaciones del exterior de la organización (puente), y el segundo se refiere al capital social que se encuentra dentro de la empresa (unión). Dentro de la literatura se ha señalado que relaciones exteriores de los gerentes pueden mejorar los resultados empresariales (Adner y Helfat, 2003).

Para Gelatkanycz y Hambrick (1997) las relaciones exteriores de los gerentes pueden mejorar los resultados empresariales de dos maneras. La primera forma, es que estos vínculos pueden proporcionar acceso a los recursos externos que las empresas necesitan para poder operar (ejemplo, recursos financiación). La segunda manera, es que estos lazos permiten obtener información sobre las prácticas de otras empresas. Burt (1992) también analizó el capital social interno de los directivos de una gran empresa de alta tecnología, argumentando que los directivos que cuentan con una red interna de relaciones, pueden obtener fácilmente de esta información y otros recursos, con los cuales puede mejorar el desempeño de la empresa.

Finalmente, la cognición se refiere a las creencias y los modelos mentales que son la base del proceso de toma de decisiones (Walsh, 1995). Cyert y March (1963) en su estudio concluyó que la base cognitiva para la toma de decisiones consiste en el conocimiento o los supuestos de lo que sucederá en el futuro. Los

directivos de las organizaciones en muchas ocasiones no pueden obtener información completa de lo que sucederá en el futuro, y de las consecuencias de las decisiones o alternativas que ellos eligieron (Adner y Helfat, 2003). Ellos tienen un campo de visión limitado y la interpretación de lo que percibe depende de su base cognitiva (Huff, 1990). Estas percepciones a su vez, constituyen la base para las decisiones de gestión (Schwenk, 1984; Adner y Helfat, 2003). Por lo tanto, podemos decir que, la cognición hace referencia a la facultad de procesar información y tomar decisiones a partir de la percepción que tienen los directivos de su entorno y de lo que podrá ocurrir en el futuro.

Estudios recientes (Yli-Renko y Autio, 1998; Storey y Tether, 1998 y Gapaldo y Fontes, 2001) han destacado que la carencia de habilidades en gestión, especialmente en directores del sector tecnológico, somete a la empresa a enfrentar mayores dificultades hacia el éxito y desarrollo de sus negocios. Las compañías de base tecnológica requieren directivos que aprovechen los recursos y el capital de sus empresas para innovar constantemente y hacer frente a cambios rápidos y discontinuos de su entorno (Makri y Terri, 2010). Además, las capacidades de dirección o de gestión, han sido relacionadas con las diferencias en los resultados empresariales (Bowman y Helfat 2001; Adner y Helfat 2003). Augier y Teece (2009) al igual que otros investigadores, afirman de las capacidades directivas afecta al funcionamiento de la empresa (Adner y Helfat, 2003; Moliterno y Wiersema, 2007; Yehezkel y Lerner, 2009; Barbero et al., 2011; Martin, 2011).

4. INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

4.1 CONCEPTO DE INNOVACIÓN

En las últimas décadas, la innovación en las organizaciones se ha convertido en una de las principales estrategias para lograr obtener ventajas competitivas y aumentar el rendimiento de las empresas. De hecho, se ha visto la innovación como un instrumento valioso para que la empresa cree y mantenga

ventajas competitivas sobre sus competidores, y lo más importante, es que estas ventajas se pueden traducir en mejores resultados empresariales. Una de las razones es porque las empresas innovadoras están más preparadas para responder rápidamente a los cambios de su entorno y encontrar y explorar nuevos productos y oportunidades de negocio que surjan en el mercado (Miles y Snow, 1978). Además de que la innovación es vital para la supervivencia y crecimiento de la empresa, también es destacada como uno de los motores fundamentales para la mejora del bienestar social (Baumol, 2002; Serrano-Bedia et al., 2012).

En la literatura actual existen numerosas definiciones del término innovación, puesto que, ha sido estudiada por investigadores de distintas disciplinas como psicólogos, sociólogos, economistas, etc. Por lo tanto, el concepto de innovación depende del punto de vista de cada investigación. Uno de los primeros autores que definió el concepto de innovación fue Schumpeter (1934), quien entiende que la innovación cubre los cinco casos siguientes: El primer caso es, la introducción de un nuevo bien o de una nueva calidad de un bien en el mercado. El segundo es, la introducción de un nuevo método de producción, un método aún no experimentado que requiere fundamentarse en un nuevo descubrimiento.

El tercero es, la apertura de un nuevo mercado en un país, un mercado en el cual no se haya entrado todavía. El cuarto es, la conquista de una nueva fuente de abastecimiento de materias primas o de productos semimanufacturados. El quinto es, la creación de una nueva organización de cualquier industria. Además, este autor resalta la idea que la innovación es el motor del desarrollo económico y una herramienta para diferenciarse de los competidores.

Gee (1981), en su trabajo define la innovación como el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil y es aceptado comercialmente. Igualmente, para Freeman (1982) la innovación involucra en primer lugar, el reconocimiento de una necesidad o el potencial para el desarrollo de un nuevo proceso o mercado, y en segundo lugar, el conocimiento técnico-tecnológico, que resulta de las actividades de investigación y es un elemento fundamental en los procesos de innovación. Por su parte Pavón y Goodman (1981), define la innovación como el conjunto de

actividades, que conducen a la introducción con éxito en el mercado, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización. Para Nelson y Winter (1982), la innovación es un cambio que demanda un formidable grado de imaginación y constituye un rompimiento de la forma establecida de hacer las cosas.

Posteriormente Tushman y Nadler (1986), subraya que la innovación es la creación de un producto, servicio o proceso que es nuevo para una unidad de negocio. Urabe (1988) vea a la innovación como la generación de una nueva idea aplicada a un producto, proceso o servicio nuevo. Según el Manual de Oslo (1992) la innovación es “la introducción comercial en el mercado de un nuevo producto o proceso que suponga un cambio perceptible respecto a la situación precedente o bien, en la modificación sustancial de productos o procesos existentes”.

Para autores como Damanpour (1991), la innovación puede ser entendida como la capacidad de la empresa para introducir cambios y mejoras en los procesos de la empresa. Así mismo, puede decirse que la innovación se refiere a la tendencia de la empresa a adoptar nuevas ideas que conducen al desarrollo y el lanzamiento de nuevos productos (Hurley y Hult, 1998). En este sentido, investigadores como Hult et al. (2004) indican que la innovación implica el desarrollo de nuevas ideas, procesos y productos o servicios, además, la innovación es una forma de cambiar una empresa como respuesta de las fluctuaciones que ocurren en el entorno interno y externo.

También, la innovación puede verse como el proceso interactivo que inicia con la conocimiento de una nueva oportunidad de mercado para una tecnología fundamentada en la inversión lo cual conduce al desarrollo, producción y comercialización de las labores que se encargan del éxito comercial de la inversión (García y Calantone, 2002). La innovación ha sido conceptualizada como el desarrollo de un nuevo producto o servicio, de una nueva estrategia de gestión, de un nuevo procedimiento y de una nueva tecnología (Liao, et al., 2008).

En la mayoría de definiciones que se pueden encontrar en la literatura, concuerdan en que la innovación debe ser algo nuevo, un conocimiento nuevo, una idea nueva, que son aplicados al desarrollo o cambios de los productos, procesos y servicios de la empresa, y que tienen una repercusión en el mercado. Por ello, en esta investigación hemos considerado el concepto de innovación como la transformación del conocimiento que posee la empresa en nuevos productos y procesos, o bien como cambios significativos en los procesos y productos existentes para ser introducidos en el mercado (Damanpour, 1991; Camisón y Forés, 2010; Molina y Martínez, 2010).

4.2 TIPOLOGÍAS DE INNOVACIÓN

Dentro de la literatura científica existen diversas tipologías para clasificar las distintas innovaciones que se desarrollan en las organizaciones, entre las tipologías más citadas se destacan tres y cada una de ellas se centra en dos tipos de innovaciones: La primera es, la innovación de producto y proceso, la segunda es, la innovación administrativa y tecnológicas, y la tercera es, la innovación radical e incremental.

La innovación de producto o de servicios consiste en el desarrollo de nuevos productos o servicios, con la finalidad de introducirlos en el mercado para satisfacer una necesidad de un usuario externo (Ettlie y Reza, 1992; Damanpour y Gopaiakrishnan, 2001). Para autores como Wan et al. (2005) esta innovación es el desarrollo de nuevos productos y servicios para crear nuevos mercados/consumidores, o para satisfacer una necesidad de mercados o consumidores actuales, pudiendo ello favorecer el incrementar o expandir el dominio de una empresa. Según el Manual de OSLO (2005), la innovación de producto es, la introducción de un bien o servicio nuevo o con un alto grado de mejora, respecto a sus características o su uso. Dentro de estas mejoras se incluyen mejoras en especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, ergonomía u otras características funcionales. La innovación de

productos busca el mejora de las propiedades del producto, así como el desarrollo de nuevos productos (Lager, 2002).

Por otra parte, la innovación de procesos representa cambios en la forma que producen los productos o servicios desarrollados por la empresa, (Cooper, 1986). Para Damanpour et al. (1990), la innovaciones de procesos se basan en que la organización incorpore internamente un proceso novedoso. Estas innovaciones son la mejora o la introducción de un nuevo elemento en el sistema de producción de la organización, para producir un mejor bien o servicio (Wan et al., 2005).

Las innovaciones de productos y procesos, son una pieza clave para el crecimiento y funcionamiento de las empresas. Autores como Prajogo y Ahmed (2007) afirman estas dos innovaciones están asociadas a la estrategia de la organización en respuesta a las demandas y oportunidades del mercado, y a la capitalización de las competencia y capacidades organizativas. En nuestro caso, nos basaremos en esta clasificación para estudiar los resultados de innovación de las organizaciones.

También las innovaciones pueden ser administrativas y tecnológicas. Las innovaciones administrativas se refieren al cambio en las relaciones sociales de la organización, como el cambio en la comunicación, las reglas, los procedimientos y las estructuras sociales (Damanpour, 1990). Estas innovaciones son las que producen cambios en la estructura de la organización o en sus procesos administrativos. En cambio, la innovación tecnológica consiste en cambios en la empresa, debido a la introducción de una nueva herramienta, técnica, en general de cambios en la tecnología (Dalton et al., 1998) para la implementación y desarrollo de cambios o nuevos productos o servicios.

Por último, las innovaciones pueden ser de tipo radical o incremental. Las primeras se definen como la introducción de un nuevo producto, servicio o proceso que no se conocía anteriormente (Manual de OSLO, 2005). Comprende, innovaciones de mayor grado destinadas a la creación de nuevos productos o mercados (Herbig, 1994) y estas innovaciones requieren conocimientos tecnológicos nuevos muy diferentes de los actuales. Por otro lado, la innovación

incremental implanta relativamente una menor cantidad de cambios en los productos o procesos existentes que las radicales y generalmente se basan en el conocimiento organizativo existente (Dewar y Dutton, 1986; Henderson y Clark, 1990). Autores como Rodríguez (2005) resaltan que este tipo de innovación no presenta cambios substanciales en los procesos y productos a pesar del grado de novedad que lleva implícita. Por ello, requiere una menor inversión y se desarrolla con más confiabilidad por el poco riesgo que conlleva.

4.3 FACTORES QUE AFECTAN A LA INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

Tal y como ya hemos mencionado en los epígrafes anteriores, la innovación es fundamental para la supervivencia y crecimiento de las organizaciones, además dentro de la literatura se ha señalado la innovación como un fuente importante para el desarrollo de las empresas de base tecnológica y como una de las característica más relevante en este tipo de empresas. Autores como Rothwell (1986) entienden que estas empresas operan en áreas de tecnologías emergentes que cambian rápidamente y que son muy innovadoras. Las empresas de base tecnológica se han definido como pequeñas empresas con un potencial innovador inherente muchísimo mayor que el de una empresa normal de gran tamaño (Oakey, 1993)

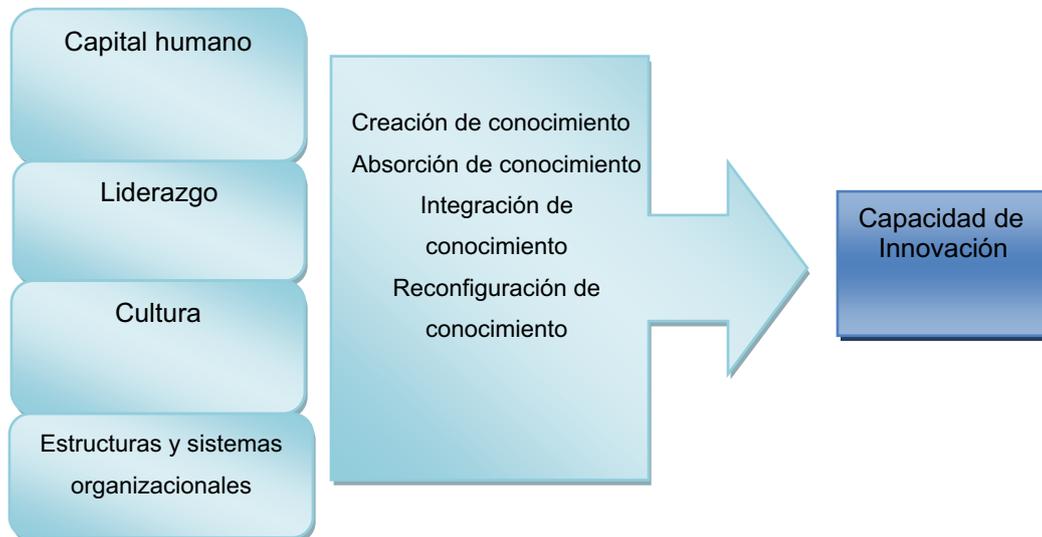
La oficina de evaluación tecnología de Estados Unidos (1992), indica que las empresas de base tecnológica están comprometidas con el diseño, desarrollo y producción de nuevos productos y/o servicios de fabricación innovadores, a través de la aplicación sistemática de conocimientos técnicos y científicos. Según Storey y Tether (1998) son empresas que tratan de desarrollar y explotar comercialmente una innovación tecnológica que implica una elevada incertidumbre comercial.

Por ello, el crecimiento de estas organizaciones se relaciona fuertemente con la capacidad de introducir con éxito innovaciones de sus productos y servicios en el mercado (Lynskey, 2004). Cuando aumenta esta capacidad no sólo mejora su productividad (Marvel y Lumpkin, 2007), sino que también mejora la competitividad de la economía de un país, incluso en un período de estancamiento económico

(Lynskey, 2004). El colectivo que forman estas organizaciones es un conjunto empresarial relativamente heterogéneo, integrado por empresas expertas tecnológicamente en campos altamente especializados, que tienden a ser las primeras en innovar en el mercado y no tanto a proteger sus innovaciones y que hacen aplicación de tecnologías avanzadas en nichos concretos del mercado en el que operan (Fariña y López, 2006).

En numerosas investigaciones que han estudiado los factores que ayudan a las organizaciones a desarrollar su propia capacidad de innovación. Autores como Bravo-Ibarra y Herrera (2009) en su investigación realizan un estudio de casos en dos empresas de base tecnológica, y muestran que la capacidad de innovación es el resultado de la creación de conocimiento, absorción de conocimiento, integración de conocimiento y reconfiguración de conocimiento. Puesto que en la literatura las capacidades dinámicas más comúnmente asociadas a la innovación son: la creación de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995), la absorción de conocimiento (Zahra y George, 2002), la integración de conocimiento (Grant, 1996) y la reconfiguración de conocimiento (Lavie, 2006). Además estos procesos están sustentados en cuatro tipos de recursos: el capital humano, el liderazgo, las estructuras y sistemas y la cultura organizacional. Bravo-Ibarra y Herrera (2009), seleccionaron estos recursos, porque igualmente, son los recursos organizativos más comúnmente relacionados con la capacidad de innovación en la literatura organizativa. El anterior modelo propuesto por Bravo-Ibarra y Herrera (2009), se ilustra en la figura 17.

Figura 17: Factores que afectan a la innovación



Fuente: Adaptado de Bravo et al. (2009)

Así mismo, Taylor y McAdam (2004) en su trabajo analizan los elementos que influirán sobre la innovación y concluyen que estos son: las características organizacionales, la estructura, el tamaño de la empresa, los empleados, el clima de la organización, el estilo de gestión y el equipo directivo. Dentro de las características organizacionales podemos encontrar el sistema organizacional (Burns y Stalker, 1961), la orientación del personal (Ekvall, 1991), la actitud directiva hacia el cambio, el tiempo en el cargo del directivo, el tamaño de la empresa (Damanpour, 1991) la disponibilidad de los recursos y la eficacia (Subramanian y Nilakanta, 1996) entre otros.

Por otro lado, dentro de los empleados, influye el aprendizaje organizacional e individual (Pedler y Aspinwall, 1996), la cultura (Zmud, 1982), la competencia en entorno (Dunphy et al., 1996), el desarrollo individual y la libertad (Merckx y Burnstead, 1990). En el estilo de gestión, afecta la difusión y absorción del conocimiento (Fiol, 1996), el sistema de creencia y la estructura (Dutton y Duncan, 1987). Finalmente en el equipo directivo, influyen los conocimientos previos del equipo (Cohen y Levinthal, 1990), la experiencia de los directivos, sus habilidades,

la heterogeneidad funcional, el poder de los directivos (Shoenecker et al., 1996), la propensión al riesgo, la autoeficacia, la educación y la edad (Tabak y Barr, 1999).

Igualmente en la literatura también se pueden hallar investigaciones que indican que la orientación emprendedora afecta la capacidad de innovación de las empresas. En este sentido Hult et al. (2004) menciona que la orientación emprendedora, la orientación al mercado y la orientación al aprendizaje influyen en la capacidad de innovación de las organizaciones. Nasution et al. (2010) demuestran como la orientación emprendedora influye positivamente en la innovación. Además, como lo comentamos en el epígrafe 3.2 dentro de las dimensiones de la orientación emprendedora se encuentra la innovación.

Finalmente, podemos decir que la innovación es una ruta para lograr sobrevivir en el mercado (Cooper, 1993) de las organizaciones y sobre todo de las empresas de base tecnológicas donde la clave del éxito es la constante innovación. En consecuencia, en los últimos años, un creciente cuerpo de investigación ha examinado la forma en que la innovación contribuye a mejorar el desempeño empresarial (Zahra and Covin, 1995; Srinivasan et al. 2009; Camisón y López, 2010; Alipour y Karimi, 2011; Rubera y Kirca, 2012; Ganotakis y Love, 2012), demostrando que la innovación es uno de los elementos que más impactan el rendimiento empresarial (Camisón y López, 2010; Rubera y Kirca, 2012; Ganotakis y Love, 2012).

SEGUNDA PARTE
INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

CAPÍTULO V

MODELO TEÓRICO Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS

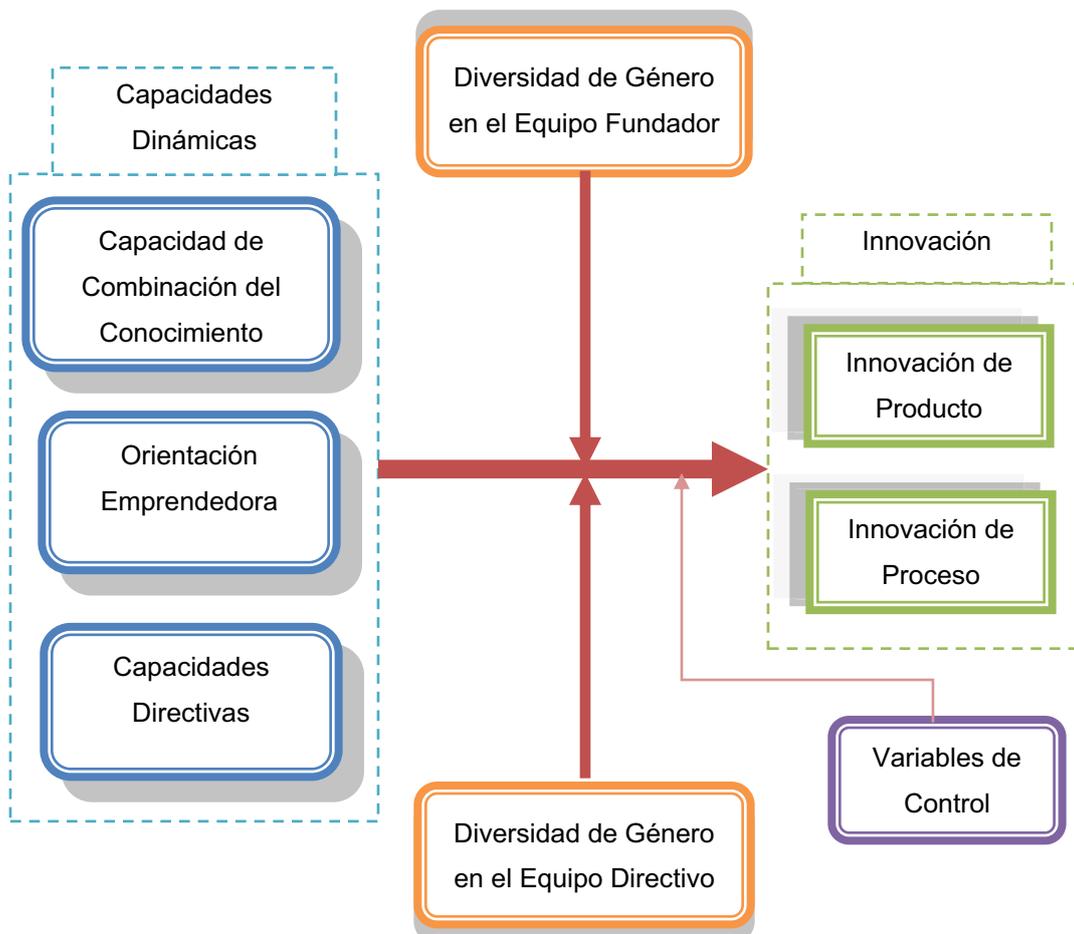
1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo tomaremos como base la revisión teórica realizada en capítulos anteriores y analizaremos un modelo teórico que relacione la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección, la capacidad de combinación del conocimiento, las capacidades directivas, la orientación emprendedora y el desempeño innovador de las empresas. Inicialmente en este capítulo, avanzaremos dicho modelo teórico, donde establecemos un conjunto de hipótesis que vienen a explicar todas las relaciones entre las variables objeto de estudio. Finalmente, argumentaremos el conjunto de hipótesis que se han expuesto anteriormente en el modelo teórico.

2. MODELO TEÓRICO

En los capítulos anteriores hemos mostrado el interés de nuestra investigación, derivado de la revisión de la literatura realizada. Igualmente, esta revisión nos permitió desarrollar y conceptualizar cada una de las variables que delimitarán el modelo teórico propuesto en este estudio. A continuación, expresamos esquemáticamente el conjunto de relaciones entre las variables que estudiaremos empíricamente.

Figura 18: Modelo teórico de la investigación



Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior mostramos el conjunto de relaciones que pretendemos probar empíricamente. En este modelo se pueden observar en primer lugar, que se han establecido relaciones directas entre tres capacidades dinámicas y los resultados de innovación. En segundo lugar, la diversidad de género en el equipo fundador y directivo, moderan la relación entre las capacidades dinámicas objeto de este estudio y los resultados de innovación de las empresas de base tecnológica.

Resumiendo, plantearemos como primera hipótesis general de nuestro estudio, la relación existente entre la capacidad de combinación del conocimiento, la orientación emprendedora y las capacidades directivas, y la innovación de las empresas de base tecnológica. Después, investigaremos empíricamente el efecto moderador que puedan tener la diversidad en el equipo fundador y directivo, en la innovación de las empresas de base tecnológica.

3. DESARROLLO DE HIPÓTESIS

Como hemos mencionado anteriormente, la revisión de la literatura científica nos ha permitido obtener las bases teóricas para estudiar las posibles relaciones entre las variables analizadas, por lo tanto, podemos establecer un conjunto de hipótesis a comprobar a través de la recolección de datos del trabajo de campo. En esta sección, desarrollaremos este conjunto de hipótesis, analizando por separado cada relación propuesta.

3.1 RELACIÓN ENTRE LA CAPACIDAD DE COMBINACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

Una de las claves para el fomento de la innovación es el conocimiento, ya que este promueve las actividades de creación o mejora de los productos y procesos de la empresa (Kumar et al., 2000). En la literatura previa se ha definido el concepto de innovación como la transformación del conocimiento que posee la empresa en nuevos productos y procesos, o bien en cambios significativos en los

procesos y productos existentes, para ser introducidos en el mercado (Damanpour, 1991; Camisón y Forés, 2010; Molina y Martínez, 2010).

De hecho, la relación entre el conocimiento y la innovación ha sido estudiada por numerosos artículos en los que se demuestra que el conocimiento es un precursor de la innovación (Cohen y Levinthal, 1990; Hansen 2001; Tsai, 2001; Zhara y George, 2002; Camisón y Forés, 2010; Camelo et al., 2011; Shu et al., 2012). Schumpeter (1934) fue uno de los primeros investigadores en afirmar que la innovación se produce cuando una organización lleva a cabo nuevas combinaciones de conocimiento. Este autor considera que la combinación del conocimiento es vital para las continuas innovaciones en las empresas tecnológicas.

Livieratos (2009) señala que, la base de las ventajas competitivas de una empresa de base tecnológica en formación es su capacidad de innovar, la cual depende del conocimiento de sus miembros, de la capacidad de la empresa para combinar este conocimiento con el conocimiento externo e integrarlo en su proceso de innovación, y finalmente, de la capacidad para comercializar los resultados de este proceso. De la eficacia con que se gestione el conocimiento entre los agentes externos e internos de las organizaciones, depende gran parte del éxito de las innovaciones (Darroch y McNaughton, 2002; Hernández-Mogollon et al., 2010). El conocimiento es un recurso intangible que permite lograr una ventaja competitiva sostenible, ya que es una fuente inestimable de capacidades distintivas que resultan difíciles de imitar, de acumular, y que no se transfieren fácilmente (Nonaka y Peltokorpi , 2006).

Varios estudios han destacado la combinación y la creación de nuevo conocimiento como un elemento crucial para innovación (Kanter, 1988; Kogut y Zander, 1992). La innovación requiere que los empleados estén dispuestos a compartir y combinar sus conocimientos y experiencia dentro de la empresa (Nonaka y Takeuchi, 1995; Storey y Quintas, 2001), puesto que son los individuos quienes finalmente utilizan el conocimiento y sus habilidades para generar innovaciones.

Cuando los empleados combinan sus ideas o conocimiento aumentan las posibilidades de innovación (Cohen y Levinthal, 1990; Nonaka, 1994; Leiponen, 2006). La capacidad de combinación del conocimiento que se genera por el intercambio de conocimientos entre las personas y los grupos de trabajo, permite integrar el conocimiento a la organización y emplearlo para el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos (Hooff y Ridder, 2004; Rhee et al., 2010; Camelo et al., 2011). Grant (1996) demuestra que cuando los individuos afrontan labores complejas, como puede ser el caso de la innovación en productos, servicios y procesos, es necesario que ellos compartan e integran el conocimiento para el éxito de estas tareas.

Collins y Smith (2006) también encuentran que un mayor nivel de combinación de conocimiento puede dar lugar a más productos y servicios nuevos, en empresas del sector de alta tecnología. Para Leiponen (2006), la innovación es el resultado de la combinación novedosa de los conocimientos que actualmente posea la empresa. Taylor y Greve (2006) proponen que la combinación de conocimiento es un elemento eficaz para producir más innovaciones. De este modo, la literatura concuerda en que la combinación del conocimiento se utiliza para mejorar los productos y procesos existentes en las empresas.

Carmeli y Azeroula (2009), en su investigación definió la capacidad de combinación del conocimiento como la capacidad de los individuos para absorber e integrar la información intercambiada, y demostró que en el sector tecnológico esta capacidad tiene un impacto positivo en los resultados de estas empresas, que se dedican a la elaboración e introducción de productos altamente innovadores en el mercado. Específicamente, los autores señalan a la capacidad de combinación del conocimiento como elemento que impulsa las innovaciones en la firma.

Otros estudios empíricos posteriores también apoyan la idea que la combinación de conocimiento conduce a la innovación. Un ejemplo de esto lo muestra el estudio realizado por Shu et al. (2012), quienes emplearon una muestra de 270 empresas industriales, para demostrar empíricamente que la combinación del conocimiento influye positivamente en la innovación de producto y proceso en estas organizaciones. En concreto, una empresa que tenga la capacidad de combinación

del conocimiento cuenta con potencial para sostener altos niveles de innovación tanto en producto como de proceso.

En resumen, con todos los argumentos anteriores sobre el impacto positivo de la capacidad de combinación del conocimiento en la innovación nos llevan a formular las siguientes hipótesis:

H1a. La capacidad de combinación del conocimiento tiene un efecto positivo en la innovación de producto.

H1b. La capacidad de combinación del conocimiento tiene un efecto positivo en la innovación de proceso.

3.2 RELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA INNOVACIÓN

Existe un amplio número de investigaciones que analizan la relación entre la orientación emprendedora y la innovación (Miller y Friesen, 1982; Zahra, 1993, Zahra y Covin, 1995, Madsen 2007; Grande et al, 2011; Fernández-Mesa, 2012), y demuestran que las empresas con mayor orientación empresarial obtienen mejores resultados en la innovación de sus productos, procesos y servicios, lo que le permite tener una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Como hemos visto en el capítulo anterior, la orientación emprendedora se puede entender como la capacidad de la empresa de promover y apoyar las nuevas ideas, experimentación, y los procesos creativos que pueden llevar al desarrollo de nuevos productos, procesos, técnicas, o tecnologías (Lumpkin y Dess, 1996). Además, la orientación emprendedora se compone por la búsqueda constante de la innovación, por ello, las empresas con orientación emprendedora son más propensas a desarrollar innovaciones (Hult et al., 2004) y adoptar nuevas ideas, que le permitan introducir nuevos productos y procesos (Chandy y Tellis 1998).

La orientación emprendedora refleja el grado en que una empresa se esfuerza por realizar innovaciones, con el objetivo de ser las primeras en el mercado, imponerse sobre sus competidores y crear ventajas competitivas (Miller, 1983). De hecho, varios estudios afirman que lo que distingue a una empresa emprendedora de una empresa no emprendedora es la práctica de la innovación (Schuler, 1986). Shumpeter (1934) identificó el comportamiento emprendedor como una variedad de innovaciones empresariales que pueden tomar la forma de nuevos productos, procesos, mercados e incluso diferentes formas organizativas.

Avlonitisa y Salavoub (2007) sugieren que aquellos empresarios que adoptan una orientación emprendedora en sus compañías, tendrán una actitud proactiva, asumirán riesgos y competirán fuertemente con sus rivales, introduciendo en el mercado productos altamente innovadores y competitivos. Igualmente varios estudios empíricos demuestran que las empresas emprendedoras mejoran sus resultados a través de su proactividad, la toma de riesgos y la producción de nuevos productos, servicios y procesos innovadores (Zahra, 1993; Lumpkin y Dess, 1996).

También Zhou et al. (2005) demostraron empíricamente que la orientación emprendedora afecta positivamente al progreso de las innovaciones de la firma. Wiklund (1999) establece que la ventaja obtenida por medio de la orientación emprendedora tiene su base en la anticipación y aprovechamiento de las diferentes oportunidades, que le permiten introducir nuevos productos, establecer los estándares de la industria, y controlar el mercado.

La orientación emprendedora fomenta el riesgo de probar nuevos productos y desarrollar nuevos procesos (Covin y Slevin, 1988; Lumpkin y Dess, 1996) y el experimentar las innovaciones realizadas por la empresa sin que el miedo al fracaso impida el desarrollo continuo de nuevas innovaciones tanto de producto como de proceso. Atuahene-Gima y Ko (2001) argumentan que la orientación emprendedora crea habilidades complejas, tácitas e intangibles que desencadenan el potencial creativo humano de la empresa y genera nuevas ideas para la creación de nuevos productos y servicios.

Rauch et al. (2009), es su meta-análisis demuestra que la orientación emprendedora es considerada en la literatura como un antecedente de la innovación. Igualmente en un estudio realizado por Fernández-Mesa et al. (2012), examinaron la relación entre la orientación emprendedora y la innovación de producto y proceso en las empresas del sector industrial. Estos autores demuestran empíricamente que la orientación emprendedora tiene un impacto positivo en la innovación de producto y proceso de las organizaciones industriales. Además, las empresas con una mayor orientación emprendedora realizan unos mayores esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios, lo que le permite tener una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Por todo ello, podemos señalar que la orientación emprendedora condiciona la innovación de producto y proceso, lo que nos lleva a formular las siguientes hipótesis:

H2a. La orientación emprendedora tiene un efecto positivo en la innovación de producto.

H2b. La orientación emprendedora tiene un efecto positivo en la innovación de proceso.

3.3 RELACIÓN ENTRE LAS CAPACIDADES DIRECTIVAS Y LA INNOVACIÓN

A lo largo de la literatura se ha destacado desde un punto de vista teórico, el importante papel que juega actualmente las capacidades directivas y la innovación en el éxito empresarial. Sobre todo en la economía actual, las empresas se enfrentan al reto ser competitivas y ofrecer continuamente innovaciones al mercado. Además, las empresas tecnológicas han sido vistas como la principal fuente de innovación de productos y de una mayor rentabilidad (Kor, 2006). Por lo cual, el reto para los equipos que dirigen las empresas es lograr que la organización desarrolle innovaciones exitosas constantemente.

Las capacidades directivas hacen referencia a la capacidad de los equipos directivos a enfrentarse a su entorno, mejorar el desempeño de las organizaciones y mantener y crear ventajas competitivas (Carmeli y Tishler, 2004). Adner y Helfat (2003) introdujo el concepto de "capacidades dinámicas directivas" destacando la importancia estratégica de las decisiones de los directivos para construir, integrar y reconfigurar recursos de la organización y sus competencias.

Algunos autores afirman que cada vez el entorno de la empresa es dinámico e incierto y se caracteriza por cambiar rápidamente, los directivos deben tener la capacidad para procesar la información de su entorno, tomar decisiones y coordinar (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996; Eisenhardt y Martin, 2000) los recursos de la empresa para responder a esos cambios, descubrir nuevas oportunidades, e innovar (Brown y Eisenhardt, 1998).

Las decisiones que tome el equipo directivo influyen en los resultados organizacionales (Augier y Teece 2009) y estas decisiones dependen en gran parte de las capacidades directivas. Estas capacidades han sido relacionadas con la estrategia de innovación que sigue la compañía, puesto que los directivos, en su continua lucha por obtener ventajas competitivas, son los que se enfrentan a diferentes alternativas a la hora de elegir, diseñar e implantar la estrategia organizativa (Martin, 2011).

Igualmente, varios estudios sugieren que la innovación se relaciona directamente con las capacidades directivas, porque de estas capacidades depende la asignación y distribución de los recursos, y la planificación de las actividades de la empresa (Smith y Cooper, 1988; Markides y Williamson, 1996; Wolff y Pett, 2006; Kraus et al., 2008). La innovación tanto de producto como de proceso, demanda que el equipo directivo tenga la capacidad para gestionar y asignar los recursos eficientemente. Igualmente, deben ser capaces de capturar sinergias entre recursos localizados en diferentes partes de la organización y para que sean empleados de la mejor forma, sobre todo los recursos escasos de la firma (Tidd, 2000). La innovación exige un adecuado uso de recursos financieros, humanos y tecnológicos etc., (Freel y Robson, 2004), por lo tanto, se puede esperar que las capacidades directivas afecten el desarrollo de las innovaciones en la empresa.

A partir de los argumentos anteriores, proponemos las siguientes hipótesis:

H3a. Las capacidades directivas tienen un efecto positivo en la innovación de producto.

H3b. Las capacidades directivas tienen un efecto positivo en la innovación de proceso.

3.4 LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL EQUIPO FUNDADOR COMO VARIABLE MODERADORA DE LA RELACIÓN ENTRE LA CAPACIDAD DE COMBINACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

Como hemos comentado en la revisión teórica, numerosos autores y trabajos defienden la importancia que posee el equipo fundador en el logro del éxito de las organizaciones (Wu et al., 2009; Ganotakis, 2012; Mousa y Wales 2012), y han argumentado que las características y capacidades de estos equipos influyen en los resultados de la empresa (Aldrich, et al., 2002; Godwin et al., 2006; Barringer et al., 2004; Wu et al., 2009). Además, las empresas de base tecnológica tienden a ser creadas por un grupo de fundadores (Laranja y Fontes, 1998) no por un solo individuo.

Algunos autores han afirmado en sus investigaciones, que los fundadores ejercen un gran impacto en la estructura y el desarrollo de la estrategia de la organización (Burton y Beckman 2007; Beckman y Burton, 2008). Mudambi y Zimmerman-Treichel (2005) en su estudio demostraron que la características demográficas del equipo fundador (como la edad), influyen las decisiones que estos equipos toman y por lo tanto en el funcionamiento y éxito de la empresa. También Godwin et al. (2006), en su trabajo indicaron que ciertas particularidades demográficas (como el género) del equipo fundador se relaciona con el desempeño de la nueva empresa. Los autores afirmaron que la diversidad de género en el

equipo fundador de organizaciones industriales beneficiara al desempeño de la empresa.

Las características, conocimiento, experiencias y afiliaciones de los miembros del equipo fundador dan forma a las ideas y oportunidades que la empresa persigue (Clarysse y Moray, 2004). De hecho, trabajos previos han mostrado que el equipo fundador diseña estrategias iniciales, estructuras, acciones de la nueva empresa que crean (Gompers et al., 2005) con base a sus conocimiento, características, experiencia, etc. (Phillips, 2005; Beckman y Burton, 2008)

Así mismo, cuando se crea una empresa el equipo fundador se enfrenta a la responsabilidad de generar innovaciones y novedades en el mercado (Brüderl y Schussler, 1990), sobretodo en el sector tecnológico donde las innovaciones son vistas como una de las características más importantes de las organizaciones de este sector. Por ello, McDougall et al. (1994), plantean que los fundadores de este tipo de empresas son emprendedores que ven nuevas oportunidades de desarrollar grandes innovaciones, debido a las capacidades propias que otros no poseen, como, por ejemplo, el conocimiento, la experiencia y las redes sociales que ellos tienen. Vesper (1990) en su trabajo destacó las ventajas de los equipos fundadores. Una de ellas es que este equipo puede disponer diversidad de habilidades, conocimiento y otros recursos que se complementa entre sí y que pueden generar nuevas ideas que mejoren los resultados de la empresa.

Así, algunos estudios afirman que los equipos heterogéneos son capaces de recombinar la información adquirida y el conocimiento de diferentes maneras favoreciendo al proceso innovador (Benner y Tushman, 2003). De hecho, diferentes trabajos han encontrado una relación positiva entre la diversidad de los equipos y la innovación (Benner y Tushman 2003; Kearney et al., 2009; Alexiev et al., 2010; Camelo et al., 2011). Según Østergaard et al. (2011) la diversidad en los equipos se relaciona con la mejora en la resolución de problemas, la creatividad, el aprendizaje, la flexibilidad, y las nuevas combinaciones de conocimiento. Además, de acuerdo con la literatura, la innovación es un proceso social y no aislado, donde participan e interactúan los individuos entre sí para crear, modificar y aplicar nuevas ideas. Cuando los equipos de trabajo de las empresas poseen ideas, información y

conocimiento diverso, puede mejorar los resultados del grupo (Milliken y Martins, 1996; Homan et al., 2009).

Los miembros del equipo fundador, interaccionan entre ellos, cambian sus conocimientos y experiencia para poder tomar las decisiones que guiarán a la firma a su crecimiento e innovación (Penrose, 1995; Beckman et al., 2007). Si todos fundadores de una empresa tienen el mismo conocimiento, la misma experiencia y tienden a la homogeneidad más que a la diversidad, tienen menos probabilidad de descubrir innovaciones que son difíciles de detectar (Levinthal, 1997; Beckman et al., 2006). Por el contrario, la diversidad en conocimiento, experiencia entre otras, del equipo fundador traer la variedad de ideas y estimula la innovación y el descubrimiento de nuevas oportunidades (Amabile et al., 1996).

Como ya hemos planteado, dentro de la literatura podemos encontrar argumentos de la teoría cognitiva social que sugieren que los hombres y las mujeres tienen diferentes experiencias de socialización, tales como la experiencia profesional o la afiliación a las redes sociales, que dan forma a diferentes opciones estratégicas en la organización (Bandura y Bussey, 2004; Manolova et al., 2007) y a mayor variedad de habilidades. En el estudio de McMahan et al., (1998), sugieren que la diversidad de género tiene efectos positivos en la creatividad, en el desarrollo de innovaciones y finalmente en el funcionamiento de la empresa.

La innovación tanto de producto como de proceso se basan en la creación de nuevas ideas y en la creatividad (Penrose, 1959): La diversidad ha sido asociada con altos niveles de creatividad y por lo tanto de innovación (Wiersema y Bantel, 1993). Autores como Hoffman y Maier (1961) encuentran que la diversidad de género, facilita la creatividad en la firma dentro de la firma. Igualmente, algunos estudiosos sostienen que las mujeres pueden añadir experiencia y conocimientos diferentes a los hombres (Huse y Solberg, 2006), crean un ambiente idóneo para el intercambio de ideas y combinación del conocimiento (Hillman et al., 2002).

Por ello, podemos suponer que la diversidad de género en el equipo fundador afecta a la innovación tanto de producto y proceso. Además, es un factor que fortalece el vínculo entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de producto y proceso. Por tanto, proponemos las siguientes hipótesis:

H4a. La diversidad de género en el equipo fundador tiene un efecto positivo en la innovación de producto.

H4b. La diversidad de género en el equipo fundador tiene un efecto positivo en la innovación de proceso.

H5a. La relación positiva entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de producto será más fuerte a mayor diversidad de género en el equipo fundador.

H5b. La relación positiva entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de proceso será más fuerte a mayor diversidad de género en el equipo fundador.

3.5 LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL EQUIPO FUNDADOR COMO VARIABLE MODERADORA DE LA RELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN EMPREDORA Y LA INNOVACIÓN

En los epígrafes anteriores, resaltamos que los fundadores ejercen un gran impacto en la estructura, el desarrollo de la estrategia y en la orientación de la organización. Autores como Packalén (2007), señalan que una de las mayores responsabilidades del equipo fundador es determinar la orientación de la empresa y sus objetivos estratégicos. El concepto de orientación emprendedora hace énfasis al proceso estratégico por el cual las organizaciones identifican nuevas oportunidades y ponen en práctica acciones emprendedoras (Dess y Lumpkin, 2005).

De hecho, los equipos fundadores buscan la oportunidad de crear una nueva empresa introduciendo cambios o nuevos productos o servicios en el mercado (Walter et al., 2006). La orientación emprendedora es vista como la disponibilidad de la compañía para emplear comportamientos emprendedores

(Aloulou y Fayolle, 2005), donde busca constantemente introducir nuevos productos o el descubrimiento de nuevos mercados, evaluando las oportunidades y las amenazas de su entorno (Miles y Snow, 1978 y Dess et al., 1997). Por ello, cuando los fundadores crean la empresa están orientados a emprender y a realizar actividades que impulsen el emprendimiento, con el objetivo de estimular la renovación o innovación dentro de la empresa.

Si los fundadores están orientados a emprender, ayudan y promueven la introducción de innovaciones en la empresa, la asunción de riesgo y la búsqueda de nuevas oportunidades (Miller y Friesen, 1982). Robinson y Dechant (1997) en su investigación demuestra que una mayor diversidad de género en los equipos que influyen en la dirección de las organizaciones, promueve el desarrollo de diferentes habilidades, conocimientos y experiencia, que a su vez impulsan la creatividad, el emprendimiento y la innovación.

Por otra parte, el perfil masculino se caracteriza por ser ambiciosos, competitivos y materialistas, mientras que el femenino se describen como modestos, humildes y responsables, más orientados a las relaciones interpersonales (Hofstede, 1980). Igualmente, la asunción de riesgos, está estrechamente asociados a los estereotipos masculino y la creatividad (que favorece a la innovación) está clasificado como un atributo que mas relaciona con el perfil femenino (Mueller y Conway, 2007). Por ello, la diversidad de género dentro del equipo fundador favorece a que se combinen estas características y se fomente la orientación emprendedora en la organización. Puesto que la orientación emprendedora requiere que no solo se asuman riesgos sino que se estimule la creatividad, promueven el trabajo en equipo las relaciones, y el apoyo de las nuevas idea. Además, la diversidad de género en el equipo fundador evita la tendencia a tener solo un grupo de características que puede obstaculizar el desarrollo de las actividades emprendedoras y la innovación.

La diversidad de género facilitará que las organizaciones tenga la habilidad de poseer distintos puntos de vista y se evita la unidireccionalidad. De manera que se apoyen diferentes ideas, experimentación, y los procesos creativos que pueden llevar al desarrollo de nuevos productos, técnicas, o tecnologías (Lumpkin y Dess, 1996) y estar orientados al emprendimiento. Cooper y Daily (1997) sugieren que los

equipos emprendedores son más eficaces si equilibran sus habilidades, conocimientos e ideas. La heterogeneidad en la composición que estos equipos es necesaria para fomentar la orientación emprendedora. Algunos autores señalan que la calidad y composición de los equipo fundadores es un determinante crítico en orientación que sigue la empresa y el los resultados de la organización (Glick et al., 1993; Hambrick et al., 1994).

Por tanto, en base a lo expuesto consideramos que la diversidad de género del equipo fundador puede favorecer a la relación entre orientación emprendedora y las innovaciones de producto y proceso, lo que nos lleva a plantear las siguientes hipótesis:

H6a. La relación positiva entre la orientación emprendedora y la innovación de producto será más fuerte a mayor diversidad de género en el equipo fundador.

H6b. La relación positiva entre la orientación emprendedora y la innovación de proceso será más fuerte a mayor diversidad de género en el equipo fundador.

3.6 LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL EQUIPO FUNDADOR COMO VARIABLE MODERADORA DE LA RELACIÓN ENTRE LAS CAPACIDADES DIRECTIVAS Y LA INNOVACIÓN

Como ya hemos reseñado en el capítulo tres, la competitividad de las nuevas empresas y su crecimiento dependen de la capacidad del equipo fundador de adquirir recursos (Zahra y George, 2002), configurarlos (Barney, 1991; Penrose, 1995; Teece et al., 1997) para generar cambios e innovaciones y mejorar su funcionamiento.

Bruno y Leidecker (1988) subrayan que uno de los principales factores de fracaso empresarial son los problemas mencionados con las limitadas habilidades para gestionar la organización que tiene el equipo fundador. Varios estudios han confirmado que los fundadores son un ingrediente importante del desempeño de la

empresa (Barringer et al., 2005) y se ha establecido que en las industrias de alta tecnología, las habilidades de los fundadores son aspectos muy importantes de la mejora y el rendimiento de las empresas (Kor, 2003).

Algunos escritores señalan que las características propias de los equipos afectan a la composición de sus capacidades directivas (Hambrick y Mason, 1984; Cohen y Bailey, 1997; Carpenter et al. 2004; Martin, 2011). La diversidad de género en el equipo fundador favorece a la heterogeneidad de habilidades del equipo, que se pueden complementar entre si y generar innovaciones. Puesto que, tanto hombres como mujeres tiene características diferentes, derivada de su formación y experiencia, que afecta a combinación de sus capacidades.

Así pues, la diversidad de género en equipo fundador, puede aumentar la interacción entre los diferentes tipos de habilidades y competencias, y por lo tanto, la posibilidad de poseer capacidad directiva que beneficien al desarrollo de las innovaciones en la organización. Bell et al. (2011) indica que la diversidad de género afecta a las experiencias y puntos de vista de los individuos, lo que puede influir en sus actitudes, habilidades, perspectivas e ideas. Por ello, la diversidad de género en el equipo puede contribuir a la generación de capacidades directivas que ayudan a reconfigurar y adaptación de los recursos y capacidades de la empresa, para generar innovaciones.

Por tanto, consideramos que las organizaciones pueden beneficiarse de la diversidad de género en el equipo fundador, pues las mismas los ayudarían en la generación de capacidades directivas y de la innovación en la empresa. Todo lo anteriormente expuesto nos lleva a formular las siguientes hipótesis que será contrastada empíricamente:

H7a. La relación positiva entre las capacidades directivas y la innovación de producto será más fuerte a mayor diversidad de género en el equipo fundador.

H7b. La relación positiva entre las capacidades directivas y la innovación de proceso será más fuerte a mayor diversidad de género en equipo el fundador.

3.7 LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL EQUIPO DE DIRECCIÓN COMO VARIABLE MODERADORA DE LA RELACIÓN ENTRE LA CAPACIDAD DE COMBINACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

Varios investigadores han argumentado que la diversidad en el equipo de dirección puede ser beneficiosa para la organización, puesto que, promueve la diversidad cognitiva (Amason y Sapienza, 1997), la resolución de problemas, la creatividad (Glick et al., 1993) y la innovación (Glick et al, 1993; Hambrick et al, 1996) y por lo tanto el desempeño de la empresa. Los estudios previos que relacionan la diversidad con la innovación se basan en los beneficios derivados la existencia de un conocimiento más heterogéneo en la empresa.

La empresa que posee un equipo humano diverso contará con una base de conocimientos heterogéneos que le permite aumentar y mejorar la capacidad combinar y explotar el conocimiento que posee (Cohen y Levinthal, 1990; Zahra y George, 2002). El conocimiento lo poseen los individuos y ellos interactúan entre sí para desarrollar, discutir, modificar, y hacer realidad las nuevas ideas (Østergaarda et al., 2011). Por lo tanto, la diversidad de los individuos afecta al desarrollo de nuevas formas de combinación de conocimiento, y así, a la generación de nuevas innovaciones en la organización (Woodman et al., 1993; Østergaarda et al., 2011).

De hecho, diferentes autores sugieren que son necesarios conocimientos y pensamiento divergente para lograr resultados innovadores que permitan la satisfacción de las necesidades diversas y cambiantes de los clientes (Benner y Tushman, 2003) y hacer frente a los cambios del entorno (Alexiev et al, 2010). Las empresas que presentan mayor diversidad son más innovadoras y sobreviven más en el tiempo (Breschi et al., 2003).

Algunas investigaciones han estudiado la influencia que tiene la diversidad en el equipo de dirección en varios aspectos de la innovación (Bantel y Jackson, 1989; Pitcher y Smith, 2001; Auh y Menguc, 2005; Alexiev et al., 2010; Talke et al., 2010). Por ejemplo, Talke et al. (2010) reconocen en su investigación el lugar determinante que tiene la diversidad en el equipo de dirección para la innovación, y demuestran empíricamente el fuerte impacto que tiene la diversidad en el equipo de dirección en la elección estratégica de las empresas a centrarse en los campos de la innovación.

En el estudio realizado por Alexiev y Jansen (2010) se comprobó empíricamente que la heterogeneidad en el equipo de dirección facilita el desarrollo de nuevos productos y servicios en la organización. En definitiva, los miembros del equipo de dirección tienen la labor de asignar los recursos, determinar la dirección estratégica general de la empresa y son considerados como un factor necesario para apoyar todas las actividades de innovación que realiza la empresa (Zahra y Stanton, 1988; Kor, 2006).

En la investigación realizada por Torchia et al., (2011) resaltan la importancia de la diversidad de género en el equipo de dirección en la innovación y sugieren que si el este equipo está compuesto por lo menos con tres mujeres este será más heterogéneo y tendrá una mayor interacción, permitiendo tomar decisiones de alta calidad y generar soluciones más innovadoras que los grupos homogéneos. Dezso y Ross (2012), en su investigación analizan el efecto de la diversidad de género en el equipo directivo en los resultados de la empresa, hallando que la presencia de mujeres en la alta dirección conduce a un mejor desempeño innovador. Los autores identifican la diversidad de género como un factor que favorece a la innovación y mejora los resultados de la empresa. Una de las consecuencias positivas de la diversidad de género en el equipo directivo, son las diferencias de estilos de liderazgo que aumentan la motivación de innovar.

Asimismo, diferentes trabajos han analizado diferentes estilos de gestión en las mujeres frente a los hombres. Autores como Greene et al., (2003) hallaron diferencias entre hombres y mujeres, en las destrezas que poseen para el manejo de personal, las relaciones y la generación de ideas, observando que las mujeres

poseen en mayor medida estas habilidades que sus homólogos los hombres. Las mujeres crean un ambiente más flexible, fomentando el intercambio de ideas y conocimiento (Sandberg, 2003). Además, existen varias diferencias en la forma en que los hombres y las mujeres perciben el poder. Los hombres ven el poder en términos de influencia y tienden más a utilizar el poder represivo, genuino, y de experiencia para lograr sus objetivos (Johnson, 1976).

Por el otro lado, las mujeres perciben el poder en términos de difusión de la información y del conocimiento (Krishnan y Park, 2005), por lo tanto, es más probable que una mayor representación de las mujeres en el equipo de dirección puede mejorar la capacidad de combinación del conocimiento de la organización. Igualmente, las mujeres en el equipo de dirección aumentan la diversidad de puntos de vista dentro del equipo (Bilimoria y Wheeler, 2000; Eagly, 2005), lo que contribuye positivamente con el nivel de innovación de la organización (Torchia et al., 2011).

Dado que la diversidad de género implica una mayor heterogeneidad adicional relacionada con las experiencias, conocimientos y capacidades propias del género, se puede esperar que ejerza un efecto potenciador de la relación entre la capacidad de combinación de conocimiento y la innovación. Como se ha expuesto anteriormente, la diversidad en los equipos afecta a la forma en la cual se combina el conocimiento y se emplea para generar innovaciones (Van Der Vegt y Janssen, 2003).

Además, la diversidad de género, puede contribuir a lograr una mayor complementariedad entre los miembros del equipo de dirección, donde las debilidades de unos se compensen con las fortalezas de otros miembros (Krishnan y Park, 2005) y donde la capacidad de combinación de conocimiento pueda verse reforzada generando nuevas innovaciones. En este sentido, la diversidad de género en el equipo de dirección aporta no solo un conocimiento idiosincrático más heterogéneo, sino también la combinación de estilos directivos diferentes que pueden complementarse para generar nuevas combinaciones de conocimiento y nuevas ideas en la empresa.

Por tanto, teniendo en cuenta las argumentaciones planteadas, planteamos las siguientes hipótesis:

H8a. La diversidad de género en el equipo de dirección tiene un efecto positivo en la innovación de producto.

H8b. La diversidad de género en el equipo de dirección tiene un efecto positivo en la innovación de proceso.

H9a. La relación positiva entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de producto será más fuerte a mayor diversidad de género en equipo de dirección.

H9b. La relación positiva entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de proceso será más fuerte a mayor diversidad de género en el equipo de dirección.

3.8 LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EL EQUIPO DE DIRECCIÓN COMO VARIABLE MODERADORA DE LA RELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN EMPREDORA Y LA INNOVACIÓN

En algunos estudios argumenta que el liderazgo emprendedor mostrado por el equipo de alta dirección impulsa la innovación en las empresas (Greenberger y Sexton, 1988). Cuando la empresa tiene un comportamiento altamente emprendedor se caracteriza por su disposición favorable para asumir riesgos, introducir innovaciones y tener un comportamiento proactivo (Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1993). Los directivos son en muchas ocasiones los encargados de conducir a la empresa a estos comportamientos. Otros autores suponen que las organizaciones son un reflejo de sus altos directivos (Martin, 2011). La diversidad en el equipo de dirección ofrece una representación más amplia de habilidades, experiencia y conocimiento del equipo, que afectan la orientación de la empresa e impulsan la innovación.

Anteriormente planteamos que la orientación emprendedora está estrechamente vinculada con la estratégica y por lo tanto, con quienes toman las decisiones estratégicas (Naman y Slevin, 1993; Birkinshaw, 1997). Los directivos están vinculados en el proceso de construir, seleccionar e implementar la estrategia en la organización, por lo tanto, de implementar orientación de emprendedora en la firma. Ellos deben de ser los principales emprendedores de la organización. Además, las decisiones empresariales, sobre todo las que implican una gran incertidumbre son particularmente susceptibles a la influencia de la personalidad de los directivos (Chatterjee y Hambrick, 2007; Simsek, 2007).

La diversidad de género en el equipo directivo proporciona una amplia gama de ideas creativas, de percepciones y de puntos de vistas que pueden mejorar el proceso de formulación e implementación de la estrategia que se fundamenta en la orientación emprendedora. Además, las mujeres añaden al equipo directivo diversidad de experiencias y mayor información de los clientes femeninos tanto internos y externos (Daily et al., 1999), que puede estimular a formular mayores alternativas que sirvan para la toma decisiones dentro del equipo de alta dirección.

Lumpkin y Dess (1996) también mencionan que cuando la empresa tiene una orientación emprendedora garantiza a sus empleados y equipos la libertad para que puedan ejercitar su creatividad y sus ideas que son necesarios para que la actividad emprendedora ocurra. Dentro de la literatura varios estudios han demostrado que el estilo de liderazgo de las mujeres está orientado a la participación de las personas y en crear un ambiente donde los equipos pueden trabajar con libertad y generar nuevas ideas (Eagly et al., 2003) que mejoren e desempeño innovador de la empresa.

Por todo lo anteriormente expuesto, deducimos que la diversidad de género en el equipo de dirección estará asociada el apoyo de la orientación emprendedora que puede ayudar a generar innovaciones en la organización, lo que nos lleva a enunciar las siguientes hipótesis:

H10a. La relación positiva entre la orientación emprendedora y la innovación de producto será más fuerte a mayor diversidad de género en el equipo de dirección.

H10a. La relación positiva entre la orientación emprendedora y la innovación de proceso será más fuerte a mayor diversidad de género en el equipo de dirección.

3.9 LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL EQUIPO DE DIRECCIÓN COMO VARIABLE MODERADORA DE LA RELACIÓN ENTRE LAS CAPACIDADES DIRECTIVAS Y LA INNOVACIÓN

Trabajos como el de Carter et al. (2003), Erhardt et al. (2003) o Catalyst (2004), han puesto de manifiesto que, en cierta medida, la presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones de las empresas es positiva para el desempeño de la empresa. Estudios más recientes, también confirman este planteamiento. Los resultados de la investigación de Smith et al. (2006) muestran que la proporción de mujeres en puestos de alta dirección tiende a tener efectos positivos sobre el desempeño de la empresa, debido a los beneficios de combinar las habilidades y características que los miembros del equipo. Kotiranta et al. (2007) encuentran una relación positiva entre la proporción de mujeres en TMT y el desempeño organizacional.

Las capacidades directivas como ya se ha explicado anteriormente, son las habilidades de los directores de la empresa, en movilizar, distribuir y combinar los recursos y capacidades existentes en la organización, para cumplir con la estrategia y los objetivos planteados (Bharadwaj, 2000). Además, estas capacidades dependen de las habilidades, educación, experiencia (Castanias y Helfat, 2001), relaciones sociales (Burt, 1992), y la cognición (Hambrick y Mason 1984, Huff, 1990, Johnson y Hoopes, 2003) que posee el equipo directivo.

Por ello, en primer lugar, como ya lo hemos explicado anteriormente las mujeres y los hombres tienen a tener diferencias en su experiencia, habilidades, educación, lo que puede permitir desarrollar diferentes capacidades dentro del

equipo directivo o combinarlas para generar mayores rendimientos e innovaciones. Igualmente, el nivel de capital humano de los miembros de la organización y sobre todo de los directivos, es una fuente de productividad laboral y económica, por lo tanto, del crecimiento de la organización (Becker, 1993).

En segundo lugar, la diversidad de género en el equipo de dirección, puede proporcionar acceso a diferentes redes sociales que facilitan la cooperación y el trabajo colectivo (Bourdieu, 1983; Wasko y Faraj, 2000), además de información que se puede generar ideas e innovación. También las redes sociales son un factor determinante en la percepción de oportunidades (Aldrich et al., 2002; Planellas, 2003) que le permitan mejorar el desempeño de la organización.

Finalmente, los hombres y mujeres tienen diferencias en la manera como perciben su entorno y realizan diferentes procesos cognitivos para la toma de sus decisiones. Autores como Hambrick et al. (2005) afirma que ante el entorno dinámico que rodea a la organizaciones, los directivos de las compañías utilizan sus recursos cognitivos, sus instintos para responder a los cambios del entorno y generar estrategias que mejoren los resultados de la empresa.

Por tanto, consideramos que la diversidad de género en el equipo de dirección puede beneficiarse a las capacidades directivas y las mismas favorecerán al desempeño innovador de las empresas.

Todo lo anteriormente expuesto nos lleva a formular las siguientes hipótesis:

H11a. La relación positiva entre las capacidades directivas y la innovación de producto será más fuerte a mayor diversidad de género en el equipo de dirección.

H11b. La relación positiva entre las capacidades directivas y la innovación de proceso será más fuerte a mayor diversidad de género en el equipo de dirección.

CAPÍTULO VI

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

1. INTRODUCCIÓN

Una vez que el modelo y las hipótesis han sido planteados, el presente capítulo pretende dar a conocer la metodología de investigación que se ha utilizado durante el estudio empírico. En primer lugar se describen los aspectos metodológicos de la investigación empírica relativos a la población objeto de estudio y la selección de la muestra. Seguidamente se describen los instrumentos de medición de las variables utilizadas y el diseño del cuestionario. Finalmente se explica cómo fue el trabajo de campo realizado para la obtención de los datos utilizados en la investigación empírica y la descripción de la muestra obtenida.

2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

La población objeto del estudio empírico está conformada por pequeñas y medianas empresas (Pymes) españolas de base tecnológica (EBT). Este tipo de empresas se encuentran en una industria tecnológicamente intensiva que se mide por su grado de innovación, investigación y desarrollo. Asimismo, las organizaciones de sectores tecnológicos requieren directivos que aprovechen los recursos y el capital de sus empresas para innovar constantemente y hacer frente a cambios rápidos y discontinuos de su entorno (Makri y Terri, 2010). Estas empresas son un colectivo de organizaciones pequeñas y medianas que pertenecen a sectores de alta tecnología, que introducen al mercado productos tecnológicamente innovadores, que gastan una alta proporción en I+D, con una alta proporción de personal calificado (Giudice y Pareli, 2000).

Para identificar este tipo de empresas se siguió el criterio propuesto por el INE en el 2008, basado en los criterios propuestos en el documento de Organización para la cooperación y el desarrollo económicos (OCDE) del 2001. La propuesta de la OCDE y la adaptación realizada por EUROSTAT para la clasificación nacional de actividades económicas (NACE), han permitido al INE definir la lista de sectores de tecnología para una desagregación a 3 dígitos de la CNAE-93. En la tabla 8 se recoge la lista de sectores propuesto por el INE. Esta clasificación agrupa como sectores de base tecnología la industria farmacéutica, la construcción aeronáutica, los tres grandes sectores de producción de equipos de comunicaciones, de oficina y material informático, la industria manufacturera de tecnología, la industria química y todos los sectores integrados en la producción de bienes de equipo y de material de transporte. Por último, los servicios de alta tecnología integran las telecomunicaciones, actividades de investigación y desarrollo. En la siguiente tabla se recoge la lista de sectores.

Tabla 8a: Sectores de base tecnológica

CNAE-93	SECTOR
Sectores manufactureros de tecnología alta	
244	Fabricación de productos farmacéuticos (PF)
30	Fabricación de máquinas de oficina y equipos informáticos (OF)
321	Fabricación componentes electrónicos (CE)
32	Fabricación de material electrónico, equipo y aparatos radio, tv. (Elec)
33	Instrumentos médicos, de precisión, óptica y relojería (IM)
353	Construcción aeronáutica y espacial (AE)
Sectores manufactureros de tecnología media alta	
24	Industria química (IQ)
29	Industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico (IC)
31	Fabricación de maquinaria y material eléctrico (FM)
34	Industria automóvil (FV)
35	Fabricación de otro material de transporte (FT)
Sectores de alta tecnología o de punta	
64	Correos y telecomunicaciones (CT)
72	Actividades informáticas (Inf)
73	Investigación y desarrollo (I+D)

Fuente: INE

De todas las empresas ubicadas en los sectores de base tecnológica, nuestra investigación se ha centrado en las Pymes. Una de las razones, es que aunque no exista una única definición aceptada de empresas de base tecnológica, un gran número de estudios empíricos coinciden en definir a las empresas de base tecnológica como pequeñas y medianas empresas que actúan en sectores de alta tecnología, basadas en el grado de intensidad en I+D (Cooper y Bruno, 1978; Roberts, 1992; Bantel, 1997; Almus y Nerlinger, 1999; March, 2004; Giudice y Pareli, 2000; Colombo y Grilli, 2005; Lofsten y Lindelof, 2005 y Fukugawa, 2006).

También, la importancia que las pequeñas y medianas empresas tienen en la economía, por su gran contribución a la creación de empleo y progreso económico y social, no se ve reflejadas en el número de investigaciones que se centren en su estudio, lo que justifica la realización de estudios que identifique cómo lograr que estas empresas mejoren sus resultados. Por otro lado, las Pymes suele tener recursos más limitados que las grandes organizaciones y es de gran relevancia que se identifique los elementos que conducen a superar estas limitaciones de recursos y obtengan mejores resultados. Además, los directivos de pueden tener un papel más importante y vital, en las Pymes que en las grandes organización (Johannisson y Huse, 2000) y hay una necesidad de explorar el papel de los directivos de las Pymes (Huse, 2000; Escribá-Esteve et al., 2009).

Finalmente, dentro de nuestra investigación se hace alusión a una serie de cuestiones que demandaban una visión global de la empresa y los directores de las pequeñas y medianas empresas, tienen una mayor accesibilidad a información que nos lleve a una recolección de datos fiables.

Siguiendo la recomendación de la cuarta directiva 78/660/CEE de la Comisión Europea (tabla 8b), se entiende que son PYMES aquellas empresas que emplean menos de 250 trabajadores, que su facturación no exceda 40 millones de euros y su balance no supere los 27 millones de euros.

Tabla 8b: Criterios de clasificación tamaño de las empresas

	Facturación	Empleados	Balance
Pequeña	<7 m. euros	<50	<5 m. euros
Mediana	7-40 m. euros	50-250	5-27 m. euros
Grande	>40 m. euros	>250	>27 m. euros

Fuente: Diario Oficial de las Comunidades Europeas (30 de abril de 1996)

Dado que el INE solo ofrece información agregada sobre el número de empresas, utilizamos la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances

Ibéricos) para tener una aproximación de la población objeto de estudio. SABI es una exclusiva herramienta en formato DVD o Web elaborada por INFORMA D&B en colaboración con Bureau Van Dijk, que te permite manejar sencilla y rápidamente la información general y cuentas anuales de más de 1,2 millones de empresas españolas y más de 350. 000 portuguesas.

La base de datos SABI recoge un total de 7304 de empresas ubicadas en los sectores de base tecnológica y que son pymes (ver tabla 8c). Con el fin de obtener una muestra representativa de la población objeto de estudio se seleccionó de SABI una muestra aleatoria de 998 pymes de base tecnológica proporcional al porcentaje de empresas en cada sector tecnológico. Para estas empresas se obtuvo información de los datos de contacto del CEO de la empresa disponibles en la base de datos SABI. El número de empresas y porcentaje por cada sector aparece en la tabla 8c y se corresponde con los porcentajes de la población de empresas registradas en el INE.

Tabla 8c: Muestra representativa

SECTOR	Datos SABI		MUESTRA ALEATORIA	
	Total	%	Total	%
Sectores manufactureros de tecnología alta				
Fabricación de productos farmacéuticos (PF)	156	2,1	124	12,4
Fabricación de máquinas de oficina y equipos informáticos	52	0,7	21	2,1
Fabricación componentes electrónicos	185	2,5	39	3,9
Fabricación de material electrónico, equipo y aparatos radio, tv.	488	6,7	58	5,8
Instrumentos médicos, de precisión, óptica y relojería	308	4,2	42	4,2
Construcción aeronáutica y espacial (AE)	33	0,5	9	0,9
Sectores manufactureros de tecnología media alta				
Industria química (IQ)	1104	15	135	13,5
Industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico	2009	28	141	14,1
Fabricación de maquinaria y material eléctrico (FM)	704	9,6	78	7,8
Industria automóvil (FV)	436	6	47	4,7
Fabricación de otro material de transporte (FT)	322	4,4	46	4,6
Sectores de alta tecnología o de punta				
Correos y telecomunicaciones (CT)	404	5,5	69	6,9
Actividades informáticas (Inf)	950	13	159	15,9
Investigación y desarrollo (I+D)	153	2,1	30	3,0
Total de empresas de base tecnológica	7304	100	998	100,0

3. INSTRUMENTOS DE MEDIDA DE LAS VARIABLES

En este apartado analizaremos la procedencia y la justificación de las escalas utilizadas en la investigación para medir cada una de las variables que sustentan el modelo teórico propuesto en el capítulo quinto. Para la selección de las escalas se revisó la literatura científica existente y se examinó en cada caso las escalas que más se ajustaban al sector en estudio.

En primer lugar, comenzamos explicando el indicador que empleamos para medir la variable diversidad de género en el equipo. En segundo lugar, las escalas utilizadas para medir las distintas capacidades dinámicas observadas: la capacidad de combinación del conocimiento, la orientación emprendedora y las capacidades directivas. Por último, recogemos las escalas con las que medimos el desempeño innovador de las empresas de base tecnológica.

3.1 INDICADOR DE MEDIDA DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

La diversidad de género es la variedad de sexo de los miembros de un grupo específico. Para medir esta variable calculamos para cada empresa de la muestra el Índice de Blau, indicador que es frecuentemente utilizado para medir la heterogeneidad demográfica en las empresas (Chatman y Flynn, 2001; Cunningham, 2006; Smith et al., 2006; Allen et al., 2007; Ruigrok et al., 2007; Sakuda, 2012). En la literatura se presentan numerosos trabajos que utilizan este índice para medir la diversidad de género en la organizaciones (Randel, 2002; Campbell y Mínguez-Vera, 2008; McMillan-Capehart y Simerly, 2008; Ali et al., 2011)

La ecuación $[B=1 - \sum(pi)^2]$ recoge la formulación del Índice de Blau, donde B es el índice de Blau y p es el porcentaje de miembros en cada i -ésima categoría de las k existentes (en este caso una para cada sexo, luego $k=2$). Cuanto más elevado el valor de B , mayor será el grado de diversidad en el equipo directivo, y dado que los valores varían entre 0 y $(k-1)/k$, la diversidad máxima será cuando B alcance el valor de 0,5.

3.2 ESCALAS DE MEDIDA DE LA CAPACIDAD DE COMBINACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Existe un amplio reconocimiento de que la mayoría de las organizaciones que gestionan sus conocimientos y los combinan han obtenido beneficios en sus resultados (Cohen y Levithal, 1990; Nonaka y Peltokorpi, 2006; Camisón y Forés, 2010). Por ello, en la literatura científica recoge algunos trabajos que han estudiado la combinación del conocimiento desde el punto de vista empírico. Estos trabajos han aportado escalas de medición que facilitan valorar la combinación del conocimiento en distintas circunstancias y sectores.

Smith et al., (2005) propone una escala para medir la capacidad de creación del conocimiento. Los ítems de esta escala median la capacidad de miembros de la organización para combinar e intercambiar el conocimiento. El valor del alfa de Cronbach obtenidos en la validación de la escala fue de 0.87, valor óptimo dentro del rango permitido. Estos autores en su estudio, utilizan una muestra de 72 empresas del sector tecnológico con el objetivo de demostrar que el porcentaje de introducción de nuevos productos y el servicio, depende de la capacidad de miembros de la organización para combinar e intercambiar sus conocimientos.

Posteriormente, escritores como Carmeli y Azeroual (2009) adaptan el cuestionario de Smith et al., (2005) para medir el grado en que los miembros de empresa son capaces de absorber y combinar la información que se ha intercambiado. Los autores demuestran empíricamente que la capacidad de

combinación del conocimiento mejora el rendimiento de las empresas del sector tecnológico.

En esta investigación hemos decidido utilizar la escala propuesta por Carmeli y Azeroual (2009) debido a la aceptación generalizada de la escala, además de por su fácil adaptación al sector estudiado (tabla 9). Cada ítem de esta escala está seguido de una escala de Likert para su evaluación, que va desde 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo).

Tabla 9: Escala de medida para la capacidad de combinación del conocimiento

CAPACIDAD DE COMBINACIÓN DEL CONOCIMIENTO (Carmeli y Azeroual, 2009)	
CON1	Nuestros empleados están muy capacitados para colaborar, combinar e intercambiar ideas entre sí para diagnosticar, resolver problemas o crear oportunidades.
CON2	Nuestros empleados comparten sus ideas individuales para lograr nuevas ideas, productos o servicios.
CON3	Nuestros empleados son capaces de compartir su experiencia para llevar a buen término nuevos proyectos o iniciativas.
CON4	Nuestros empleados han aprendido a poner en común sus ideas y conocimiento
CON5	Es habitual entre nuestros empleados compartir e intercambiar ideas para encontrar soluciones a los problemas.

Fuente. Elaboración propia

3.3 ESCALAS DE MEDIDA DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA.

Dentro de la literatura los principales modelos de la orientación emprendedora han sido los propuestos por Miller (1983), Covin y Slevin (1991) y Lumpkin y Dess (1996) y han sido utilizados por numerosos autores en sus trabajos de investigación. La orientación emprendedora está asociada a la capacidad de la empresa de promover y apoyar las nuevas ideas, experimentación, y los procesos creativos que pueden llevar al desarrollo de nuevos productos, técnicas, o tecnologías (Lumpkin y Dess, 1996). Autores como Miller (1983) señalan que la orientación emprendedora se compone por, la búsqueda constante de la

innovación, la proactividad y la predisposición a aceptar riesgos moderados. Estas tres dimensiones son la referencia más utilizada como fuente de escalas de medición para la orientación emprendedora. Chadwick et al., (2008) le llaman, al conjunto de las tres dimensiones de la orientación emprendedora, postura estratégica emprendedora.

En este estudio, hemos tomado la tradicional y difundida escala de medición de Miller (1983), modificada por Covin y Slevin (1989) y utilizada por otros autores (Balabanis y Katsikea, 2004; Dimitratos, Lioukas y Carter, 2004). En esta escala los primeros tres ítems representan innovación, los siguientes tres ítems la proactividad y finalmente los últimos ítems representan el riesgo. Para medir la orientación emprendedora se utilizó la escala de 7 puntos de Likert donde 1 representa el totalmente desacuerdo y 7 representa el total acuerdo.

Tabla 10: Escala de medida para la orientación emprendedora

ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA (Covin y Slevin, 1989)	
OP1	Buscamos de forma activa ideas innovadoras de productos y servicios.
OP2	En nuestra organización fomentamos la innovación.
OP3	En general, la empresa favorece un fuerte énfasis en investigación y desarrollo, liderazgo tecnológico e innovaciones.
OP4	Al hacer frente a los competidores, la empresa es la que normalmente inicia las acciones a las que los competidores responden más tarde.
OP5	Al hacer frente a los competidores, la empresa es la que normalmente primero introduce nuevos productos/servicios, técnicas administrativas, tecnologías operativas, etc.
OP6	Al hacer frente a los competidores, la empresa adopta una postura competitiva para contrarrestar esas iniciativas.
OP7	En general, la empresa tiene una fuerte inclinación por proyectos de alto riesgo (con posibilidad de tener muy altas ganancias)
OP8	En general, la empresa cree que, debido a la naturaleza del entorno, son necesarias una amplia gama de acciones audaces para alcanzar los objetivos de la empresa.
OP9	Cuando se enfrentan a situaciones en las que se deben tomar decisiones que provocan una elevada incertidumbre, la empresa adopta una postura audaz y agresiva a fin de maximizar la probabilidad de explotar oportunidades potenciales.

Fuente. Elaboración propia

3.4 ESCALAS DE MEDIDA DE LAS CAPACIDADES DIRECTIVAS

Las capacidades directivas fueron definidas como las habilidades que posee el equipo que dirige las organizaciones para hacer frente a su entorno y mejorar el desempeño de las organizaciones de manera continua. Autores como Hitt y Ireland (1985) desarrolla una escala de doce ítems para medir el grado en el cual tales como la organizaciones atraer y retienen a los altos directivos competentes, también la habilidad de unificar opiniones en conflicto, mejorar la coordinación y la colaboración eficaz entre los altos ejecutivos, generar entusiasmo y motivar a la unidad de gestión suficiente para mejor rendimiento. Ellos analizan los efectos de las capacidades directivas en el rendimiento de empresas industriales, demostrando que esta capacidad es una pieza clave para mejorar el desempeño de las organizaciones de este sector.

En el trabajo de Carmeli y Tishler (2004) realizaron una adaptación a la escala de Hitt y Ireland (1985) para medir las capacidades directivas, con el propósito de explorar los efectos de estas capacidades en los resultados de las empresas. En la validación de la escala obtuvieron un alfa de Cronbach de 0,88, cumpliendo nuevamente la escala con los requisitos exigidos. En nuestro estudio hemos decidido emplear esta escala para medir las capacidades directivas y ver sus efectos en los resultados de innovación de las empresas. Asimismo, utilizamos una escala de tipo Likert de siete puntos donde 1 representa el totalmente desacuerdo y 7 representa el total acuerdo.

Es importante recordar que las escalas anteriormente analizadas gozan de una alta fiabilidad y validez. No obstante, estas escalas fueron adaptadas a nuestro estudio concreto, por lo que posteriormente se volverá a examinar dicha fiabilidad y validez.

Tabla 11: Escala de medida para las capacidades directivas

CAPACIDADES DIRECTIVAS (Carmeli y Tishler, 2004)	
DIREC1	La empresa atrae y retiene a directivos altamente calificados y competentes.
DIREC2	La empresa logra un mejor control total del desempeño general de la organización.
DIREC3	La empresa percibe las nuevas oportunidades y las amenazas potenciales.
DIREC4	La empresa elabora y comunica el propósito de la organización de una forma clara con la cual todos los miembros se pueden relacionar.
DIREC5	La empresa unifica las opiniones en conflicto, mejorar la coordinación y mejorar la colaboración eficaz entre los ejecutivos claves, genera entusiasmo y motiva a la unidad de gestión suficiente para lograr un mejor rendimiento.
DIREC6	La empresa desarrolla un sistema de planes estratégicos en toda la organización eficaz para el desarrollo general de la organización.
DIREC7	La empresa desarrolla programas de formación para los miembros de la organización.
DIREC8	En la empresa ha incrementado el uso de la gestión por objetivos.
DIREC9	En la empresa ha incrementado el uso de "rendición de cuentas financieras".
DIREC10	Ha aumentado la participación de los directivos superiores e intermedios en el proceso de la toma de decisiones.
DIREC11	Ha aumentado el uso extensivo y efectivo de las técnicas cuantitativas en la toma de decisiones.
DIREC12	Ha aumentado el uso extensivo de los análisis de rentabilidad.

Fuente. Elaboración propia

3.5 ESCALAS DE MEDIDA DE LA INNOVACIÓN DE PRODUCTO Y PROCESO

La innovación es un instrumento valioso para que la empresa cree y mantenga ventajas competitivas sobre sus competidores, y lo más importante, es que estas ventajas se pueden traducir en mejores resultados empresariales. La innovación es la transformación del conocimiento que posee la empresa en nuevos productos y procesos, o bien como cambios significativos en los procesos y

productos existentes para ser introducidos en el mercado (Damanpour, 1991; Camisón y Forés, 2010; Molina y Martínez, 2010).

Este concepto implica varias dimensiones, decantándonos en nuestro trabajo por la distinción de producto e innovación de proceso. Las innovaciones de productos y procesos, son una pieza clave para el crecimiento y funcionamiento de las empresas. Autores como Prajogo y Ahmed (2007) afirman estas dos innovaciones están asociadas a la estrategia de la organización en respuesta a las demandas y oportunidades del mercado, y a la capitalización de las competencias y capacidades organizativas. En numerosas investigaciones se emplea la eficacia y eficiencia de la innovación de productos y procesos para medir los resultados de innovación de las organizaciones (Alegre-Vidal, 2004).

En la investigación Prajogo y Zohal, 2006 se basa en estudios anteriores realizados por Miller y Friesen (1982), y Subramanian y Nilikanta (1996) para desarrollar una escala que permite medir la innovación de productos y procesos, sobre todo en sectores industriales. Su escala incluye cinco ítems para la medición de la innovación de producto y cuatro ítems para la innovación de proceso. Esta escala es la que utilizaremos en esta investigación para medir los resultados de innovación en las empresas tecnológicas. Además, es una escala que su validación cumplió con los requisitos psicométricos exigidos. También en esta escala utilizaremos una escala de Likert de siete puntos, que va desde 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo).

Tabla 12: Escala de medida para la innovación de producto y proceso

INNOVACIÓN DE PRODUCTO	
INNOVA1	El grado de novedad de los nuevos productos/servicios de nuestra empresa.
INNOVA2	El uso de las últimas innovaciones tecnológicas en nuestros nuevos productos/servicios.
INNOVA3	La velocidad en el nuestro desarrollo de nuevos productos/servicios.
INNOVA4	El número de nuevos productos/servicios que nuestra empresa ha introducido en el mercado.
INNOVA5	El número de nuevos productos/servicios que hemos introducido por primera vez en el mercado.
INNOVACIÓN DE PROCESO	
INNOVA6	La competitividad tecnológica de nuestra empresa.
INNOVA7	La velocidad con la que hemos adoptado las últimas innovaciones tecnológicas en nuestros procesos.
INNOVA8	La novedad de la tecnología usada en nuestros procesos.
INNOVA9	El ratio de cambio en nuestros procesos, técnicas y tecnologías.

Fuente. Elaboración propia

4. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Los cuestionarios proporcionan una alternativa muy útil para la recopilar de la información necesaria para este estudio. Los cuestionarios pueden ser enviados por correo, electrónicamente, contestadas desde lugares remotos o cara a cara, aunque puede tener una baja de respuesta.

Elaboramos en cuestionario a partir de una revisión de la literatura en los temas de capacidades internas de las organizaciones, recursos y desempeño organizacional. De esta forma, se miden las distintas capacidades y recursos, incluyendo cada una de sus dimensiones. Además, cuestionario formado por preguntas directas y cortas para lograr una mejor comprensión y rapidez en las respuestas.

El cuestionario fue dividido en cuatro secciones, según la relación del grupo de variables investigadas. La primera sección fue dedicada a obtener información del directivo entrevistado, la segunda, presentaba cuestiones relacionadas con los equipos fundadores y de alta dirección. La tercera, se incluyeron preguntas relacionadas a información específica de la empresa. La cuarta, iba dirigida a las capacidades y recursos de la empresa. En la quinta sección se encuentran las preguntas relativas a los resultados de innovación de la empresarial. Finalmente, se pide a los encuestados, si así lo desean, que proporcionen sus datos para hacerles llegar los resultados del estudio, para que pudieran ser usados por ellos como herramienta de mejora en su desempeño.

Después de la elaboración del cuestionario, con el objetivo de contrastar el buen funcionamiento del mismo y subsanar los posibles errores que se pudieran observar, se realizó un pretest con una sub-muestra pequeña de las organizaciones que formaban parte de la población objetivo. Con los resultados del pretest se corrigieron errores relacionados con la comprensión de algunos de los ítems, así como se incluyeron algunas cuestiones que se consideraron importantes relacionadas con las variables de control.

De esta forma, se obtuvo una versión final del cuestionario más adaptada a las especificidades de los grupos de investigación universitarios, lo que permitía una mejor contextualización del cuestionario a la población que se pretendía estudiar. Así, el cuestionario fue ligeramente modificado, siendo su versión final la que aparece en el anexo 1.

5. DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO

Una vez diseñado el cuestionario y seleccionada la muestra se comenzó el trabajo de campo. La obtención de datos se realizó mediante entrevista telefónica utilizando el sistema CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing). De las 998 empresas contactadas se obtuvieron 224 respuestas, lo que corresponde a una tasa de respuesta del 22,44%. De los 224 cuestionarios contestados se descartaron 19 porque los remitentes no eran los presidentes ó directivos de la organización y el

cuestionario era dirigido a los directores, ya que son las personas que más conocimiento holístico poseen sobre la situación de su negocio. De esta forma se obtuvieron 205 cuestionarios útiles, los cuales son la base de la presente investigación. En la tabla 13 se resume la ficha técnica y el error muestral finalmente cometido.

Tabla 13: Ficha técnica

Población:	Población de pequeñas y medianas empresas españolas pertenecientes a los sectores de base tecnológica
Muestra seleccionada:	998 empresas
Muestra final:	215 cuestionarios (22,44% tasa de respuesta) 205 cuestionarios válidos
Margen de confianza:	95 %.
Error muestral:	±4,9 % para el conjunto de la muestra.
Varianza:	Máxima indeterminación (p=q=50%).
Período realización de las encuestas:	Mayo 2010

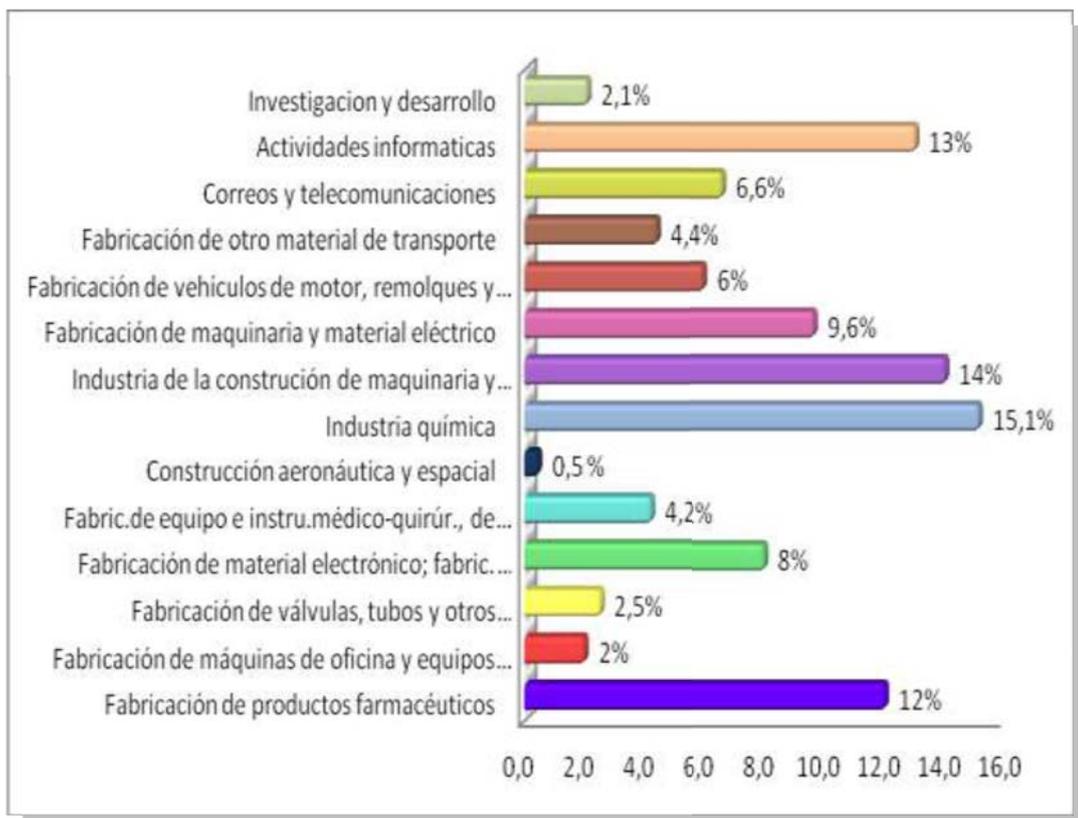
Finalmente, una vez cerrado el proceso de recepción, se procedió a la tabulación de los datos en una base de datos diseñada al efecto. Para evitar posibles errores que pudieran imprimir algún sesgo a la investigación, se realizó un control sobre la mecanización y se revisaron los cuestionarios, no detectándose errores. Asimismo, se recopiló información financiera de las empresas que conformaron la muestra final disponible en la base de datos SABI.

6. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Este epígrafe mostramos las características y perfil de las empresas que componen la muestra obtenida. Para ello, estudiaremos su composición de acuerdo con el sector económico al que pertenecen, el tamaño (número de empleados) y volumen de negocio (cifra de ventas).

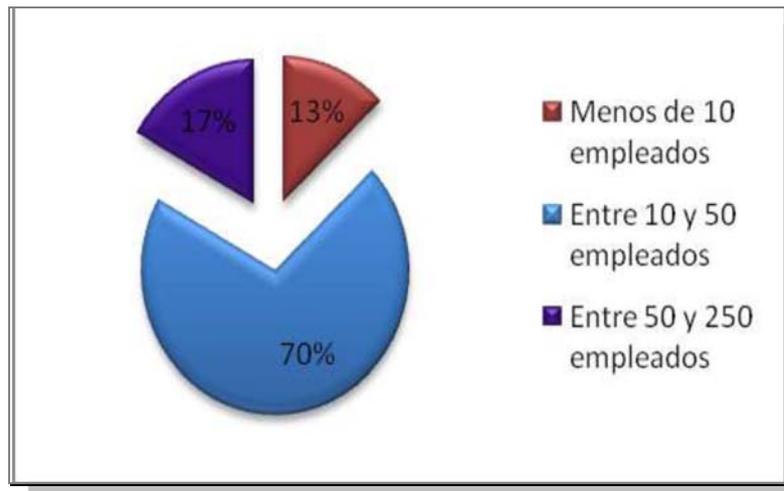
Como se puede apreciar, son catorce actividades que desempeñan las empresas estudiadas. En la figura 19 se muestra cómo el mayor porcentaje de la muestra lo forman empresas del sector de la industria química (15,1%), frente a un 14% del sector de la industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico. Tras esta categoría se sitúa las empresas del sector de actividades informáticas (13%), el sector de fabricación de productos farmacéuticos (12%), a la industria de fabricación de maquinaria y material eléctrico (9,6%) y la fabricación de material electrónico, equipo y aparatos radio, tv (8%). Además las empresas

Figura 19: Sector de las organizaciones estudiadas



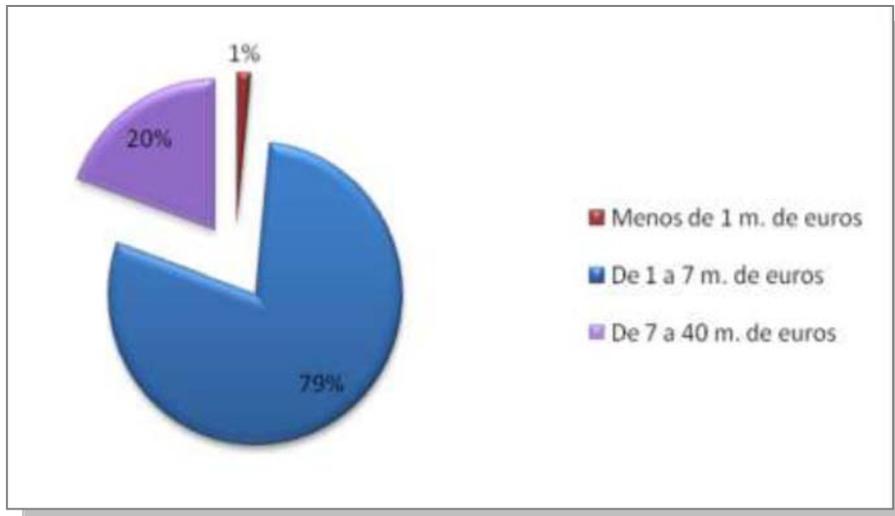
Como se observa en la figura 20 el 13% de las empresas encuestadas son microempresas, con menos de 10 trabajadores, el 70% emplean entre 10 y 50 trabajadores y un 17% registran entre 50 y 250 empleados.

Figura 20: Número de empleados



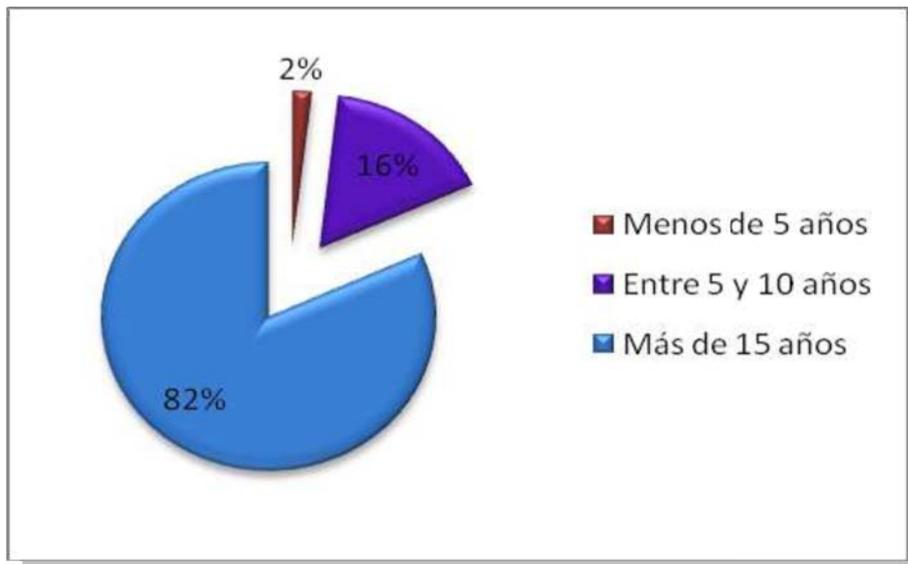
Respecto al volumen de ventas de las empresas, el 79 % presentan un volumen de ventas comprendido entre 7 y 40 millones de euros, mientras que el 20% factura entre los 1 y 7 millones de euros. Finalmente, solamente el 1% de las empresas encuestadas obtienen un volumen de negocio inferior al millón de euros (ver figura 21).

Figura 21: Volumen de ventas de las organizaciones



A continuación, analizamos la antigüedad de las empresas que componen la muestra (ver figura 22). El 82% de las organizaciones han alcanzado la edad de 15 años, mientras que sólo el 2% de las empresas de la muestra, no supera la edad de 5 años.

Figura 22: Antigüedad de ventas de las organizaciones



En las empresas estudiadas también se decidió analizar si tenían un departamento de I+D, algún sistema de calidad y el porcentaje medio de venta destinado a I+D en los 3 últimos años. El objetivo era conocer si las firmas

estudiadas contaban con iniciativas que mejoran el desempeño innovador en la organización. En la tabla 14 se muestra la distribución en porcentajes de las empresas estudiadas que tienen un departamento de I+D. Como se observar el 43,4% de las empresas tienen un departamento de I+D, frente a un 56,6% que no lo posee.

Tabla 14: Porcentaje de empresas con un departamento de I+D

Departamento de I+D	% Empresas
Sí	43,4%
No	56,6%

Respecto al porcentaje medio de venta destinado a I+D en los 3 últimos años, en la tabla 14a, se puede observar cómo la mayoría de las empresas destinan menos del 20% de las ventas a I+D (87,80%). A continuación, el 6,34% destina del 21% al 40% de las ventas a I+D. El 2,93% destinan del 41% al 60% de las ventas a I+D y el finalmente el 1,46% de las organizaciones destina del 81% al 100% de las ventas a I+D.

Tabla 14a: Porcentaje medio de venta destinado a I+D en los 3 últimos años

Porcentaje medio de venta destinado a I+D	% Empresas
Menos del 20%	87,80%
Del 21% al 40%	6,34%
Del 41% al 60%	2,93%
Del 61% al 80%	1,46%
Del 81% al 100%	1,46%

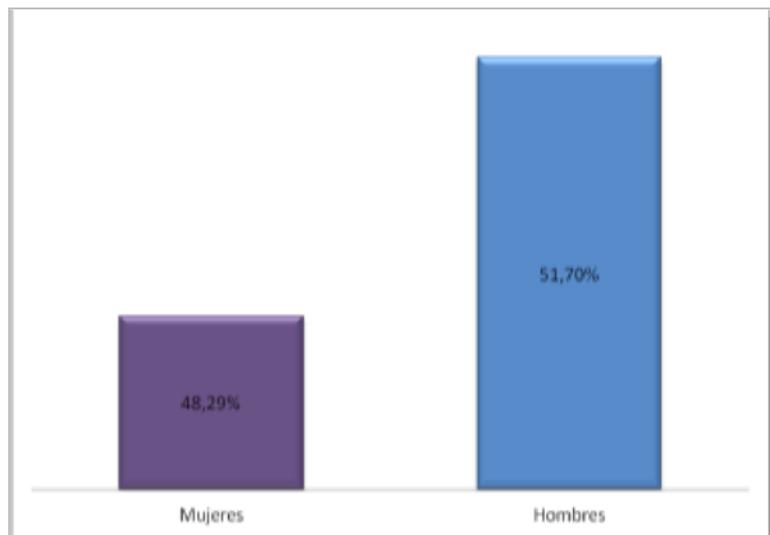
En relación si las empresas han implantado planes de calidad, el 71,2% de las organizaciones de la muestra tienen implantado algún sistema de gestión de calidad, mientras que el 28,8% no han establecido ninguna iniciativa de gestión de calidad (tabla 15).

Tabla 15: Porcentaje de empresas con sistema de gestión de calidad

Sistema de gestión de calidad	% Empresas
Sí	71,2%
No	28,8%

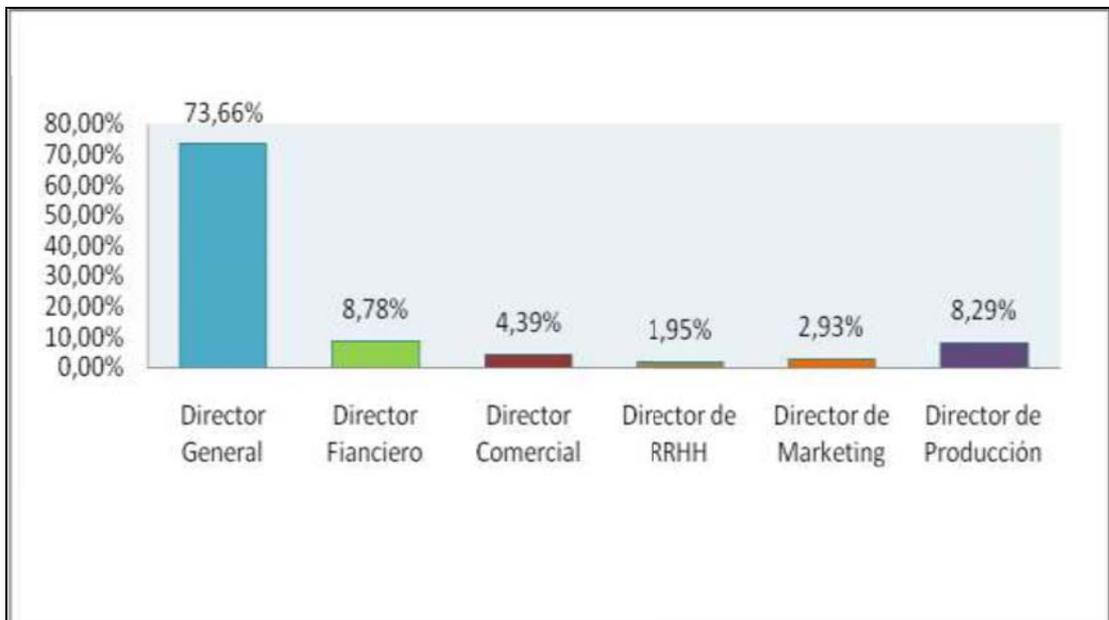
Reflejadas las principales características generales de las organizaciones que componen la muestra, vamos a centrarnos a continuación, en los rasgos de los entrevistados. En primer lugar, analizamos si es hombre o mujer, como puede observar en la figura 23, el 51,70% de las personas encuestadas (directivos) son hombres y el 48,29% son mujeres.

Figura 23: Género del directivo entrevistado



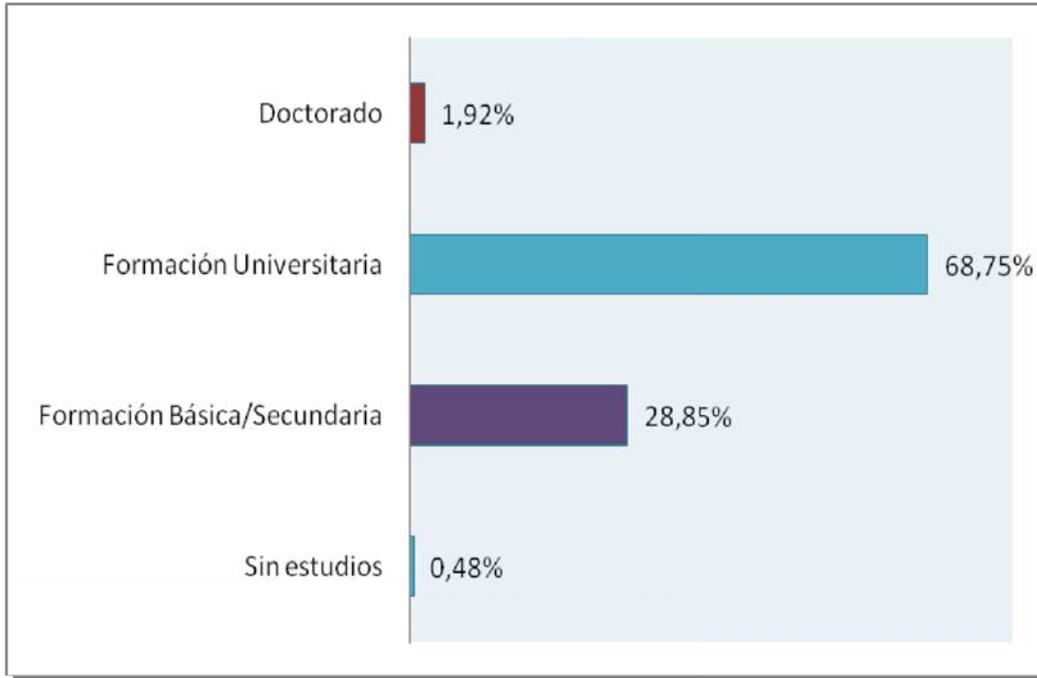
También se ha observado el cargo que ocupa en la organización (figura 24). En relación con esto, el 73,66% de los entrevistados ocupaban el cargo de directivos generales. El 8,78% de los entrevistados ocupaban el cargo de directivos financieros seguido por el 8,29% que ocupan el cargo de directivos de producción y por el 4,39% que ocupan el cargo de directivos comerciales. Finalmente vemos en las últimas posiciones con el 2,93% de los entrevistados ocupaban el cargo de directivos de marketing seguido por el 1,95% que ocupan el cargo de directivos de recursos humanos.

Figura 24: Cargo del entrevistado



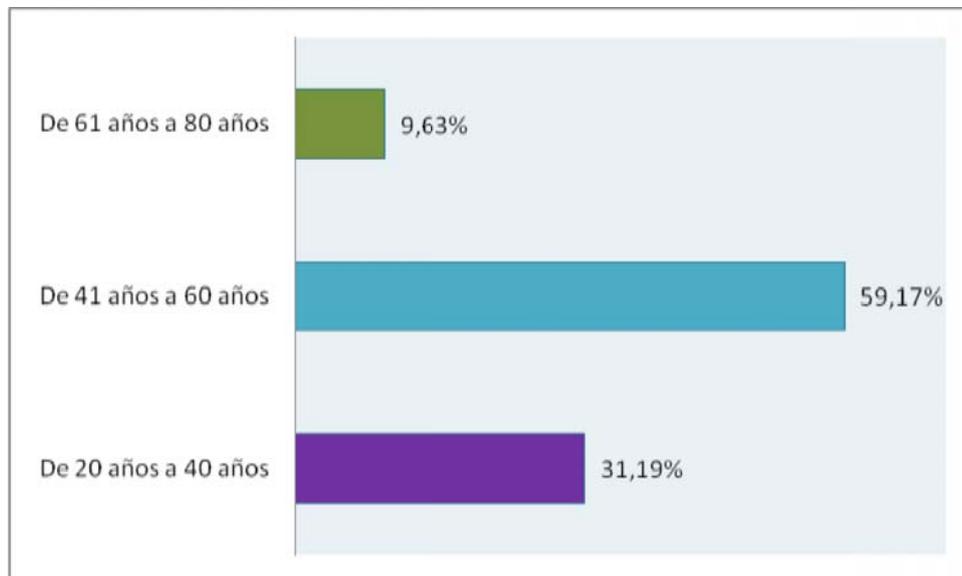
A continuación se analiza el nivel de estudios finalizados por las personas encuestadas. Como muestra la figura 25, el 68,75% de los encuestados tiene formación universitaria. El 28,85% de los encuestados tiene formación básica/secundaria, seguido por el 1,92% de los encuestados tiene formación universitaria y solo el 0,48% de los encuestados son doctores.

Figura 25: Nivel de estudios



Por último, se presenta en la figura 26 la edad del encuestado pudiendo observar que el 59,17% de los encuestados tienen de 41 años a 60 años. El 31,19% de los encuestados tiene de 20 a 40 años y por último el 9,63 de los encuestados tiene de 61 años a 80 años.

Figura 26: Edad del encuestado



CAPÍTULO VII

ANÁLISIS Y RESULTADOS

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este capítulo es mostrar los resultados obtenidos al contrastar empíricamente las hipótesis de investigación planteadas en el capítulo quinto, con la información adquirida a través del proceso de la encuesta. En primer lugar, realizaremos un análisis de la fiabilidad y validez de todas las escalas de medición de este estudio. Aunque todas las escalas utilizadas están fundamentadas en escalas ya validadas previamente, es importante corroborar esos resultados con este estudio. En segundo lugar, se analizan las hipótesis planteadas utilizando el análisis de regresión. Finalmente, se interpretan los resultados obtenidos con apoyo de la literatura científica.

2. ANÁLISIS DE LA UNIDIMENSIONALIDAD, FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

En este apartado evaluaremos si las escalas de medidas de los constructos utilizados en el presente trabajo cumplen con los requisitos psicométricos indispensables (**unidimensionalidad, la fiabilidad y la validez**), que cualquier escala de medición debe cumplir. Aunque las escalas utilizadas en esta investigación provienen de investigaciones anteriores y han demostrado su fiabilidad y validez, en este estudio se realiza nuevamente la validación de las mismas con el objetivo evaluar si las escalas de medidas empleadas cumplen con las propiedades psicométricas mencionadas.

Iniciaremos analizando el primer requisito de la unidimensionalidad, el cual comprueba que la escala que hemos considerado hace referencia a un único concepto teórico, por lo tanto, todos los ítems que conforman la escala de medida deben encontrarse muy correlacionados entre sí. Con el fin de realizar este análisis, se ha realizado un análisis factorial exploratorio, puesto que este análisis es considerado una técnica eficaz para determinar si todos los ítems que hemos considerado explican un único concepto latente (Rogg et al., 2001; Hair et al., 2004).

Una vez comprobada la unidimensionalidad, el segundo criterio a valorar es la fiabilidad de la escala de medida, la cual considera que una escala es fiable cuando su medición se realice sin errores y nos permite obtener medidas similares en distintos momentos del tiempo. El nivel de fiabilidad se estudia en dos etapas, la primera es a través del análisis de la fiabilidad individual de cada indicador, para este estudio se utiliza el análisis factorial confirmatorio y se encarga de valorar cada indicador que compone la escala. La segunda es el análisis de la consistencia interna del conjunto de los indicadores, para este caso analizaremos el coeficiente de Alfa de Cronbach. Adicionalmente valoraremos la consistencia del conjunto de indicadores a través del cálculo de la fiabilidad compuesta y de la varianza extraída (Sharma, 1996).

Después de realizar el análisis de fiabilidad de la escala utilizada, debemos evaluar la validez de la escala de medida. El objetivo es comprobar que la escala válida mide cabalmente el concepto teórico que intentamos medir. La evaluación de la validez incluye: la validez de contenido, la validez concurrente, la validez predictiva, la validez convergente y la validez discriminante. Pero en este estudio abordaremos la validez de contenido, la validez de criterio y la validez discriminante.

La validez de contenido señala el grado en que los diferentes ítems que utilizamos en la escala muestran un dominio del concepto teórico que queremos medir. Lo primero que se debe realizar es un exhaustivo análisis de la literatura (Nunnally, 1994), para garantizar que el contenido de los ítems se basan en aspectos teóricos de la variable. En nuestro estudio, todas las escalas provienen de investigaciones de prestigio que se han realizado previamente y estas escalas han sido validadas en cada una de ellas. Por lo tanto, se asegura la validez de contenido de las escalas de medida empleadas en la presente investigación.

La validez de criterio o externa analiza la destreza del modelo de medida para reflejar si las relaciones entre las medidas de una variable y las de otra son o no acordes con la teoría. Para ello, utilizamos la validez predictiva y la validez concurrente. La validez predictiva como su nombre lo indica se encarga de predecir o anticipar comportamientos futuros. Por el tipo de estudio que se realiza en el presente trabajo y los datos que hemos utilizado, este tipo de validez no es aplicable. En cambio a la validez concurrente, que se refiere al grado de relación existente entre la variable que predice y la variable criterio en un momento de tiempo determinado (Cooper y Emory, 1995), se demostrará cuando se analice la relación entre las variables utilizadas en este estudio.

Finalmente, la validez de concepto o interna, hace referencia a lo que realmente está midiendo la escala en sí y se analiza la validez convergente y la validez discriminante. La convergente muestra el grado en que dos variables de un mismo concepto se encuentran correlacionadas. La validez discriminante evalúa el grado de correlación entre las distintas escalas de medidas de las variables es bajo. Utilizamos el análisis factorial confirmatorio y la matriz de correlaciones entre las variables latentes del modelo para analizar este tipo de validez.

Para resumir, en la siguiente tabla se muestra las distintas pruebas que haremos a cada una de las escala de medida utilizadas en este estudio, indicando para cada caso el límite de aceptación.

Tabla 16: Análisis e Indicadores utilizados en la validación de las escalas

Análisis	Indicadores
Consistencia Interna	Coefficiente Alfa de Cronbach >0,7 (Hair et al., 2004)
	Correlación inter-ítem >0,3 (Hair et al., 2004)
	Correlación ítem-total >0,5 (Hair et al., 2004)
	Fiabilidad compuesta >0,7 (Hair et al., 2004)
	Varianza extraída >0,5 (Hair et al., 2004)
Validez Discriminante	Correlación entre variables latentes = Baja correlación (Hair et al., 2004)
Validez Convergente	Coefficiente de los valores $t \geq 1,96$ (Anderson y Gerbing, 1982)
	Magnitud de las cargas factoriales > 0,4 (Hair et al., 2004)
	Fiabilidad de cada indicador > 0,5 (Sharma, 1996)

Fuente: Adaptado de García (2002)

2.1 UNIDIMENSIONALIDAD, FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDIDA DE LA CAPACIDAD DE COMBINACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Para comprobar la validez de la escala de medida, en primer lugar vamos a comprobar la unidimensionalidad, esto es, que los indicadores que hemos considerado hacen referencia a un único concepto latente. Para realizar esta comprobación, realizaremos un análisis factorial exploratorio con el programa estadístico SPSS versión 15.0. Este análisis se hizo con el método de extracción de componentes principales, con rotación Varimax. También, con la finalidad de asegurar que los datos eran adecuados para la realización de este análisis, se

realizó con anterioridad el cálculo de algunos estadísticos, tales como la prueba de esfericidad de Barlett y los valores de la medida de adecuación muestral de Kaiser Meyer-Olkin (KMO).

La prueba de esfericidad de Bartlett mide el nivel de correlación existente entre variables y comprueba la hipótesis nula de que los indicadores no estén relacionados. En la tabla se puede observar que el nivel de significación de la prueba de esfericidad de Bartlett es 0,000, por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula. El test de Kaiser Meyer-Olkin (KMO), compara las correlaciones de orden cero con las correlaciones parciales observadas entre las variables. Según el autor Verdú, (2002), el nivel mínimo de aceptación del test KMO es de 0,5 para realizar el análisis factorial. Igualmente, en la tabla 17 se observa que la adecuación maestra KMO se sitúa por encima del mínimo recomendado.

Tabla 17: KMO y Prueba de esfericidad de Barlett del modelo de medida de la Capacidad de Combinación del Conocimiento

Indicador	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Prueba de Esfericidad de Barlett		
		Chi-cuadrado aprox.	df.	Sig.
Conocimiento	0,825	560,807	10	0,000

En la tabla 18 podemos ver que este modelo de medida cumple con el requisito de la unidimensionalidad.

Tabla 18: Análisis factorial exploratorio del modelo de la Capacidad de Combinación del Conocimiento

Indicadores	Componente	% de varianza explicada
CON1	0,865	67,56
CON2	0,852	
CON3	0,873	
CON4	0,73	
CON5	0,78	

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales
Rotación: Varimax con Kaiser

Una vez realizado el análisis factorial exploratorio, realizamos el análisis confirmatorio. En la tabla 19 se observan los valores del test de multinormalidad, asimetría y curtosis realizado, donde se observa la ausencia de normalidad de los datos ya que para un nivel de significación del 5% existen diferencias significativas en relación a la asimetría y a la curtosis ($p=0,000$), así como el grado es significativo distinto al del normal (Chi-cuadrado=184,945 para $p= 0,000$). Es por ello que se realizará la estimación de los elementos facilitadores a través de los mínimos cuadrados ponderados (WLS) del programa LISREL8.3.

Tabla 19: Test de Normalidad Multivariante del modelo de medida de la Capacidad de Combinación del Conocimiento

Valor	Asimetría		Curtosis			Asimetría y Curtosis	
	Valor Z	Valor p	Valor	Valor Z	Valor p	Chi-cuadrado	Valor p
6,581	10,859	0.000	53,948	8,187	0.000	184.945	0.000

En la anterior tabla 20 se observa la ausencia de normalidad de los datos, esto por ello nuevamente utilizamos como método de estimación apropiado el de Mínimos Cuadrados Ponderados (WLS). Para ello, se necesita calcular las matrices de correlaciones policóricas y de covarianzas-varianzas asintótica como matrices de entrada, para realizar el cálculo de la matriz de covarianzas asintótica es esencial un tamaño de la muestra grande, con el fin, que se produzca convergencia. Cuando no se pueda calcular la matriz de covarianzas asintóticas utilizaríamos las estimaciones Mínimo Cuadráticas Ordinarias (ULS).

A continuación, analizamos los resultados del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) realizado, utilizando como método de estimación mínimos cuadrados ponderados (WLS). En la siguiente tabla, detallamos las cargas factoriales y niveles de fiabilidad (R^2) obtenidos.

Tabla 20: Análisis factorial confirmatorio del modelo de medida de la Capacidad de Combinación del Conocimiento

Indicadores	Cargas Factoriales	Valor t	R ²	Error de medida
CON1	0,81		0,65	0,35
CON2	0,86	27,65	0,74	0,26
CON3	0,91	28,47	0,83	0,17
CON4	0,94	54,29	0,88	0,12
CON5	0,97	71,05	0,93	0,066

Para calcular la consistencia interna del modelo, analizaremos el alfa de Cronbach, la fiabilidad compuesta y la varianza extraída de cada escala. En la tabla 21, se puede ver que la escala cumple con los tres parámetros. El alfa de Cronbach es mayor que 0,7, la fiabilidad compuesta es mayor que 0,7 y la varianza extraída también es mayor que 0,5. Estos resultados demuestran que se puede afirmar la consistencia interna del modelo de medida empleado para la capacidad de combinación de conocimiento.

Tabla 21: Consistencia interna del modelo de la Capacidad de Combinación del Conocimiento

Elemento	Fiabilidad compuesta ¹ (>0,7)	Varianza extraída ² (>0,5)	Alfa de Cronbach
Conocimiento	0,973	0,880	0,849

A continuación, en la tabla 22 se muestran los valores obtenidos en el cálculo del ajuste global del modelo. Para realizar el estudio del ajuste global del modelo, primero realizaremos un análisis de los índices de bondad del ajuste absoluto, incremental y de parsimonia. Iniciando con las medidas de ajuste absoluto del modelo, el indicador básico es la no significación del estadístico ratio

¹ Fiabilidad Compuesta = $(\sum \text{ponderaciones estandarizadas})^2 / ((\sum \text{ponderaciones estandarizadas})^2 + \sum(\text{errores de medida}))$

² Varianza Extraída = $(\sum \text{ponderaciones estandarizadas}^2) / ((\sum \text{ponderaciones estandarizadas})^2 + \sum(\text{errores de medida}))$

de verosimilitud, que se distribuye según una chi-cuadrado y este estadístico asume la hipótesis nula de que la matriz observada y la estimada no son estadísticamente distintas. Cuando se trabaja con tamaños muestrales mayores de 200 como en el presente estudio que se utilizó una muestra de 205 empresas es significativo el valor de la chi-cuadrado de 11,33 con una significación de $p=0,00$ y con 5 grados de libertad y es necesario completar esta medida con otras de calidad de ajuste (Hair et al., 2004).

Dentro de las medidas de ajuste global, en el caso del índice de bondad del ajuste (GFI), presenta un valor de 0,99, que es muy elevado. El error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) se sitúa en 0,07 menor al valor máximo recomendado de 0,08, lo cual indica un buen ajuste del modelo. Las medidas de ajuste incremental son también aceptables. El índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI) posee un nivel de 0,99, el índice de ajuste normado (NFI) de 0,99 y el índice Tucker-Lewis (TLI; NNFI) de 0,99, el índice de ajuste comparado (CFI) de 0,997 y el índice de ajuste incremental (IFI) de 0,997. Todos los valores superan el mínimo recomendado por Hair et al., (2004) de 0,9, garantizando el ajuste incremental. La chi-cuadrado normada con un valor de 2,27 se sitúa entre los límites recomendados, garantizando el ajuste de parsimonia

Tabla 22: Medidas de ajuste global del modelo de medida de la Capacidad de Combinación del Conocimiento

Medidas de ajuste absoluto	Mínimo	Modelo
Chi cuadrado	$P < 0,01$	11,33
Grados de libertad		5
Índice de bondad de ajuste (GFI)	$> 0,95$	1
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	$< 0,08$	0,07
Medidas de ajuste incremental	Mínimo	Modelo
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	$> 0,9$	0,99
Índice de ajuste normal (NFI)	$> 0,9$	0,99
Índice Tucker-Lewis (TLI; NNFI)	$> 0,9$	0,99
Índice de ajuste comparado (CFI)	$> 0,9$	0,997
Índice de ajuste incremental (IFI)	$> 0,9$	0,997
Índice de ajuste relativo (RFI)	$> 0,9$	0,99
Medidas de parsimonia	Mínimo	Modelo

Chi cuadrado normalizada	>1,<5	2,27
Índice de ajuste parsimonia (PGFI)	Mayor	0,33
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	Mayor	0,5
Criterio de información de Akaike (Modelo AIC)	Menor	31,33

2.2 UNIDIMENSIONALIDAD, FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

Para comprobar la validez de la escala de medida, como en el caso anterior, vamos a analizar, en primer lugar, la unidimensionalidad de la escala de medida. Para ello, hemos realizado un análisis factorial exploratorio. En la tabla 23, podemos ver que el valor del indicador Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es de 0,949 mayor al valor exigido y la prueba de esfericidad de Barlett presenta un nivel de significación asociado de 0,000, permitiendo la realización del análisis factorial exploratorio.

Tabla 23: KMO y Prueba de esfericidad de Barlett del modelo de medida de la Orientación Emprendedora

Indicador	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Prueba de Esfericidad de Barlett		
		Chi-cuadrado aprox.	df.	Sig.
Orientación Emprendedora	0,949	1662,617	45	0,000

Continuando con el análisis factorial exploratorio, analizaremos si la escala goza de unidimensionalidad. En la tabla 24 se revela una sola componente en la matriz de componentes rotados que consigue explicar el 68,80% de la varianza.

Tabla 24: Análisis factorial exploratorio del modelo de medida de la Orientación Emprendedora

Indicadores	Componente	% de varianza explicada
OE1	0,844	68,80
OE2	0,837	
OE3	0,827	
OE4	0,836	
OE5	0,825	
OE6	0,838	
OE7	0,839	
OE8	0,841	
OE9	0,822	

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales
Rotación: Varimax con Kaiser

Una vez realizado el análisis factorial exploratorio, procedemos a realizar el test de normalidad multivariante, observando la ausencia de normalidad (tabla 25), por lo cual, se recomienda utilizar los mínimos cuadrados ponderados en la estimación del modelo.

Tabla 25: Test de Normalidad Multivariante del modelo de medida de la Orientación Emprendedora

Valor	Asimetría		Curtosis			Asimetría y Curtosis	
	Valor Z	Valor p	Valor	Valor Z	Valor p	Chi-cuadrado	Valor p
11,260	6,474	0.000	128,903	3,818	0.000	56,507	0.000

Los resultados del análisis factorial confirmatorio realizado se recogen en la tabla 26, mostrando cómo todos los indicadores cumplen con los tres requisitos exigidos. Las cargas factoriales todas son significativas ($t > 1,96$; $p < 0,05$), superiores a 0,4 y el valor de la fiabilidad individual (R^2) supera el 50% (Hulland, 1999). Por lo tanto, comprobamos que todos los indicadores satisfacen los requisitos exigidos y la fiabilidad individual y la validez convergente.

Tabla 26: Análisis factorial confirmatorio del modelo de medida de la Orientación Emprendedora

Indicadores	Cargas Factoriales	Valor t	R ²	Error de medida
OE1	0,88		0,78	0,22
OE2	0,86	37,26	0,75	0,25
OE3	0,86	35,85	0,74	0,26
OE4	0,92	38,29	0,85	0,15
OE5	0,83	33,36	0,69	0,31
OE6	0,87	38,81	0,76	0,24
OE7	0,88	32,80	0,77	0,23
OE8	0,87	39,11	0,76	0,24
OE9	0,88	38,01	0,78	0,22

La consistencia interna de la escala de medida de la orientación emprendedora, se calculó con el valor del alfa de Cronbach, la fiabilidad compuesta y la varianza extraída de cada escala. Como se observa en la tabla, el valor del alfa de Cronbach es mayor que 0,949. La fiabilidad compuesta muestra el grado en que los indicadores de un concepto lo representan y el valor mínimo que se exige es de 0,7 y la varianza extraída también son mayores que 0,5. La escala muestra la consistencia interna del modelo de medida empleado para la orientación emprendedora (tabla 27).

Tabla 27: Consistencia interna del modelo de medida de la Orientación Emprendedora

Elemento	Fiabilidad compuesta ³ (>0,7)	Varianza extraída ⁴ (>0,5)	Alfa de Cronbach
Orientación Emprendedora	0,938	0,791	0,949

³ Fiabilidad Compuesta = $(\sum \text{ponderaciones estandarizadas})^2 / ((\sum \text{ponderaciones estandarizadas})^2 + \sum(\text{errores de medida}))$

⁴ Varianza Extraída = $(\sum \text{ponderaciones estandarizadas}^2) / ((\sum \text{ponderaciones estandarizadas})^2 + \sum(\text{errores de medida}))$

Finalmente, se analiza el ajuste global del modelo, mediante el análisis de medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia (Hair et al., 2004). Como se observa en la tabla 28, el valor del índice de bondad de ajuste (GFI) es de 0,99 por encima de lo recomendado y error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) es de 0,07 tomando un valor cercano a cero. Por su parte, el indicador básico de la no significación del estadístico ratio de verosimilitud es significativo ($X^2= 77,3$; $p=0,00$) con 35 grados de libertad.

Analizando las medidas de ajuste incremental también todas superan el mínimo recomendado por Hair et al., (2004). El índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI) y el índice Tucker-Lewis (TLI; NNFI) toman un valores de 0,98, el índice de ajuste normal (NFI) y el índice de ajuste relativo (RFI), toman valores de 0,97. El índice de ajuste comparado (CFI) y el índice de ajuste incremental (IFI) toman valores de 0,97. Esto nos indica que el modelo presenta un buen ajuste. De las medidas de ajuste de parsimonia, el valor de la chi-cuadrado normalizada en este caso de 2,2, valor que se encuentra ubicado entre 1 y 5, como se exige, por lo que el ajuste de parsimonia también queda garantizado.

Tabla 28: Medidas de ajuste global del modelo de medida de la Orientación Emprendedora

Medidas de ajuste absoluto	Mínimo	Modelo
Chi cuadrado	P<0.01	77,31
Grados de libertad		35
Índice de bondad de ajuste (GFI)	>0,95	0,99
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	<0,08	0,07
Medidas de ajuste incremental	Mínimo	Modelo
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	>0.9	0,98
Índice de ajuste normal (NFI)	>0.9	0,97
Índice Tucker-Lewis (TLI;NNFI)	>0.9	0,98
Índice de ajuste comparado (CFI)	>0.9	0,99
Índice de ajuste incremental (IFI)	>0.9	0,99
Índice de ajuste relativo (RFI)	>0.9	0,97

Medidas de parsimonia	Mínimo	Modelo
Chi cuadrado normalizada	>1,<5	2,2
Índice de ajuste parsimonia (PGFI)	Mayor	0,60
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	Mayor	0,76
Criterio de información de Akaike (Modelo AIC)	Menor	117,31

2.3 UNIDIMENSIONALIDAD, FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDIDA DE LAS CAPACIDADES DIRECTIVAS Y LA HETEROGENEIDAD.

En primer lugar, como en los casos anteriores comprobamos la bondad del análisis factorial, realizaremos un análisis factorial exploratorio. Como se observa en la tabla 29, los valores del indicador Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la Prueba de esfericidad de Barlett cumplen con los parámetros exigidos. El valor del KMO es elevado y se acerca a 1 y la prueba Barlett arroja un valor elevado del estadístico y todos los valores presentan un nivel de significación asociado de 0,000. Comprobando así la factibilidad del análisis factorial exploratorio.

Tabla 29: KMO y Prueba de esfericidad de Barlett del modelo de las Capacidades Directivas y la Heterogeneidad

Indicador	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Prueba de Esfericidad de Barlett		
		Chi-cuadrado aprox.	df.	Sig.
Capacidades Directivas	0,926	2895,675	66	0,000
Heterogeneidad	0,749	545,985	3	0,000

Para comprobar que la escala de medida cumplía con la condición psicométrica de unidimensionalidad, se realizó el análisis factorial exploratorio al igual que en los anteriores casos. En la tabla 30 podemos ver que este modelo de medida cumple con el requisito de la unidimensionalidad.

Tabla 30: Análisis factorial exploratorio del modelo de las Capacidades Directivas y la Heterogeneidad

Indicadores	Componente	% de varianza explicada
DIREC1	0,771	72,194
DIREC2	0,832	
DIREC3	0,878	
DIREC4	0,934	
DIREC5	0,891	
DIREC6	0,881	
DIREC7	0,861	
DIREC8	0,845	
DIREC9	0,850	
DIREC10	0,781	
DIREC11	0,842	
DIREC12	0,817	
HET1	0,926	88,871
HET2	0,959	
HET3	0,943	

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales
Rotación: Varimax con Kaiser

Una vez realizado el análisis factorial exploratorio, realizaremos el análisis confirmatorio. En la tabla 31 se observan los valores del test de multinormalidad, asimetría y curtosis realizado, donde se comprueba la ausencia de normalidad de los datos ya que para un nivel de significación del 5% existen diferencias significativas en relación a la asimetría y a la curtosis ($p=0,000$), así como el grado es significativo distinto al del normal ($\text{Chi-cuadrado}=1924,593$ para $p= 0,000$). Como en caso previos seestima el modelo a través de los mínimos cuadrados ponderados (WLS) del programa LISREL8.3.

Tabla 31: Test de Normalidad Multivariante del modelo de las Capacidades Directivas y la Heterogeneidad

Valor	Asimetría		Curtosis			Asimetría y Curtosis	
	Valor Z	Valor p	Valor	Valor Z	Valor p	Chi-cuadrado	Valor p
101,445	39,901	0.000	445,704	18,235	0.000	1924,593	0.000

En la tabla 32 podemos observar los resultados del análisis factorial confirmatorio realizado. El autor Hulland (1999) afirma que se deben cumplir con los tres requisitos para completar el estudio de fiabilidad individual de los indicadores. El primero es todas las cargas factoriales son significativas ($t > 1,96$; $p < 0,05$); el segundo es que estas cargas deben ser superiores a 0,4 y el último requisito es que el valor de la fiabilidad individual (R^2) supera el 0,5. En nuestro caso todos los indicadores cumplen con los tres requisitos, por lo tanto, su fiabilidad individual, su validez convergente queda confirmada.

Tabla 32: Análisis factorial confirmatorio del modelo de medida de las Capacidades Directivas y la Heterogeneidad

Indicadores	Cargas Factoriales	Valor t	R^2	Error de medida
DIREC1	0,92		0,86	0,14
DIREC2	0,95	38,65	0,9	0,1
DIREC3	0,97	43,39	0,94	0,06
DIREC4	0,99	47,07	0,96	0,04
DIREC5	0,98	45,21	0,97	0,03
DIREC6	0,98	45,19	0,96	0,04
DIREC7	0,97	42,64	0,93	0,07
DIREC8	0,96	42,01	0,94	0,06
DIREC9	0,95	38,24	0,91	0,09
DIREC10	0,96	42,59	0,92	0,08
DIREC11	0,99	45,36	0,99	0,01
DIREC12	0,95	37,74	0,91	0,09
HET1	0,96		0,92	0,08
HET2	0,97	64,9	0,97	0,03
HET3	0,98	63,65	0,96	0,04

Para calcular la consistencia interna del modelo, al igual que en el caso anterior, analizaremos el alfa de Cronbach, la fiabilidad compuesta y la varianza extraída de cada escala. En la tabla 33, se puede ver que la escala cumple con los tres parámetros. El alfa de Cronbach es mayor que 0,7, la fiabilidad compuesta es mayor que 0,7y la varianza extraída también es mayor que 0,5. Estos resultados demuestran que se puede afirmar la consistencia interna del modelo de medida de capacidades directivas.

Tabla 33: Consistencia interna del modelo de medida de las Capacidades Directivas y la Heterogeneidad

Elemento	Fiabilidad compuesta ⁵ (>0,7)	Varianza extraída ⁶ (>0,5)	Alfa de Cronbach
Capacidades Directivas	0,994	0,932	0,963
Heterogeneidad	0,983	0,950	0,937

A continuación, en la tabla 34 se muestran los valores obtenidos en el cálculo del ajuste global del modelo. Para realizar el estudio del ajuste global del modelo, primero realizaremos un análisis de los índices de bondad del ajuste absoluto, incremental y de parsimonia.

Tabla 34: Medidas de ajuste global del modelo de medida de las Capacidades Directivas y la Heterogeneidad

Medidas de ajuste absoluto	Mínimo	Modelo
Chi cuadrado	P<0.01	139,62
Grados de libertad		87
Índice de bondad de ajuste (GFI)	>0,95	0,97
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	<0,08	0,05

⁵ Fiabilidad Compuesta = $(\sum \text{ponderaciones estandarizadas})^2 / ((\sum \text{ponderaciones estandarizadas})^2 + \sum(\text{errores de medida}))$

⁶ Varianza Extraída = $(\sum \text{ponderaciones estandarizadas}^2) / ((\sum \text{ponderaciones estandarizadas})^2 + \sum(\text{errores de medida}))$

Medidas de ajuste incremental	Mínimo	Modelo
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	>0.9	0,97
Índice de ajuste normal (NFI)	>0.9	0,94
Índice Tucker-Lewis (TLI;NNFI)	>0.9	0,97
Índice de ajuste comparado (CFI)	>0.9	0,98
Índice de ajuste incremental (IFI)	>0.9	0,98
Índice de ajuste relativo (RFI)	>0.9	0,93
Medidas de parsimonia	Mínimo	Modelo
Chi cuadrado normalizada	>1,<5	2,51
Índice de ajuste parsimonia (PGFI)	Mayor	0,71
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	Mayor	0,78
Criterio de información de Akaike (Modelo AIC)	Menor	205,62

Utilizaremos, el índice de bondad de ajuste (GFI) que es menos sensible al tamaño muestral y el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA). Como se puede observar en la tabla el GFI toma un valor de 0,97 por encima del valor recomendados de 0,90 (Hair et al., 2004). En cuanto al RMSEA que representa el error de aproximación cuadrático medio, en nuestro caso toma un valor de 0,05 y los valores aceptables son menores de 0,08. Por lo tanto, podemos decir que existe un buen ajuste global del modelo.

Para las otras medidas de ajuste incremental, como el índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI), el índice de ajuste normal (NFI), el índice Tucker-Lewis (TLI;NNFI), el índice de ajuste comparado (CFI), índice de ajuste incremental (IFI) y el índice de ajuste relativo (RFI). Todos los indicadores en nuestro caso superan el umbral mínimo (AGFI=0,97; NFI=0,94; TLI=0,97; CFI=0,98; IFI=0,98; RFI=0,93) de 0,9 (Hair et al., 2004).

Por último, vamos a analizar la parsimonia del modelo. Para el análisis confirmatorio observamos sólo la chi-cuadrada normada, esta medida debe tomar valores superiores a 1 y menores que 5 para asegurar que no existe un sobre ajuste a los datos (Hair et al., 2004) y que los datos son realmente representativos. En nuestro caso, el valor obtenido es de 2,51, estando, por tanto, dentro de los límites aceptables.

Podemos decir que todos los índices de la bondad del ajuste se encuentran en los límites aceptados, por lo tanto, las escalas de medida que hemos utilizado para medir las capacidades directivas y la heterogeneidad cumplen con todos los requisitos exigidos y son escalas fiables y válidas.

2.4 UNIDIMENSIONALIDAD, FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDIDA DE LA INNOVACIÓN

La cuarta escala de medida que analizaremos es la escala de la innovación. Primero realizaremos un análisis factorial exploratorio. Como se observa en la tabla 35, los valores del indicador Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la Prueba de esfericidad de Barlett cumplen con los parámetros exigidos. El valor del KMO es elevado y se acerca a 1 y la prueba Barlett arroja un valor elevado del estadístico y todos los valores presentan un nivel de significación asociado de 0,000. Comprobando así la factibilidad del análisis factorial exploratorio.

Tabla 35: KMO y Prueba de esfericidad de Barlett del modelo de medida de la Innovación

Indicador	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Prueba de Esfericidad de Bartlett		
		Chi-cuadrado aprox.	df.	Sig.
Innovación de Producto	0,834	457,001	6	0,000
Innovación de Proceso	0,856	631,255	6	0,000

Después de efectuar las anteriores pruebas, procedemos a realizar el análisis factorial exploratorio. Como se pueden ver en la tabla 36 cada indicador miden un único constructo, como exige la unidimensionalidad. Por lo tanto se puede confirmar la unidimensionalidad de las escalas. En el caso de la escala de innovación de producto se procedió a eliminar el ítem Inno5 puesto que su correlación con el resto es menor que 0,5 y provoca un incremento del Alfa de Cronbach de la escala cuando no se tiene cuenta.

Tabla 36: Análisis factorial exploratorio del modelo de medida de la Innovación

Indicadores	Componente	% de varianza explicada
Inno1	0,88	74,82
Inno2	0,89	
Inno3	0,88	
Inno4	0,81	
Inno5	Eliminada	
Inno6	0,89	81,86
Inno7	0,90	
Inno8	0,93	
Inno9	0,90	

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales
Rotación: Varimax con Kaiser

Antes de realizar el análisis factorial confirmatorio, a través del programa LISREL 8.3, evaluamos la condición de normalidad de las variables. En la tabla 37 se puede observar las características de multinormalidad, asimetría y curtosis, para su cálculo utilizamos el test de normalidad multivariante del programa PRELIS.

Tabla 37: Test de Normalidad Multivariante del modelo de medida de la Innovación

Asimetría		Curtosis			Asimetría y Curtosis		
Valor	Valor Z	Valor p	Valor	Valor Z	Valor p	Chi-cuadrado	Valor p
11,248	11,058	0,000	113,290	9,723	0,000	216,806	0,000

En la anterior tabla 37 se observa la ausencia de normalidad de los datos, esto por ello nuevamente utilizamos como método de estimación apropiado el de Mínimos Cuadrados Ponderados (WLS).

A continuación, analizamos los resultados del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) realizado, utilizando como método de estimación mínimos cuadrados ponderados (WLS). En la siguiente tabla, detallamos las cargas factoriales y niveles de fiabilidad (R^2) obtenidos.

Tabla 38: Análisis factorial confirmatorio del modelo de medida de la Innovación

Indicadores	Cargas Factoriales	Valor t	R ²	Error de medida
INNOVA1	0,85		0,73	0,27
INNOVA2	0,92	29,25	0,87	0,14
INNOVA3	0,87	28,46	0,77	0,23
INNOVA4	0,75	20,03	0,57	0,43
INNOVA6	0,87		0,77	0,23
INNOVA7	0,91	35,04	0,83	0,17
INNOVA8	0,93	37,83	0,86	0,14
INNOVA9	0,89	34,76	0,8	0,2

Como puede observarse en la tabla 38 todos los ítemes presentan una carga factorial superior al nivel recomendado de 0,4 y son significativamente diferentes de cero, siendo sus valores t superiores al valor crítico ($t > 1,96$; $p < 0,05$). Así mismo, la fiabilidad individual (R^2) es superior al nivel del 0,5 recomendado, los valores oscilan entre el 0,57 para el indicador Innova4 y 0,87 para el indicador Innova2. Por lo tanto, los resultados garantizan la fiabilidad individual y la validez convergente de los indicadores de cada uno de los modelos de medida.

Para garantizar la consistencia interna del modelo se calculó la fiabilidad compuesta, la varianza extraída y el alfa de Cronbach. En la tabla 39 observamos que los valores de la fiabilidad compuesta se encuentran entre 0,91 y 0,95, superando el límite exigido de 0,70. Igualmente para el caso de la varianza extraída todos los valores superan el umbral mínimo de 0,5. En cuanto al alfa de Cronbach es superior al valor mínimo recomendado de 0,7 (Nunnally, 1978). Por lo anterior mencionado, se garantiza la consistencia interna de las escalas utilizadas para medir la innovación.

Tabla 39: Consistencia interna del modelo de medida de la Innovación

Elemento	Fiabilidad compuesta ⁷ (>0,7)	Varianza extraída ⁸ (>0,5)	Alfa de Cronbach (>0,7)
Innovación de Producto	0,91	0,73	0,85
Innovación de Proceso	0,95	0,77	0,94

A continuación, en la tabla 40 se muestran los valores obtenidos en el cálculo del ajuste global del modelo. Para realizar el estudio del ajuste global del modelo, primero realizaremos un análisis de los índices de bondad del ajuste absoluto, incremental y de parsimonia.

Tabla 40: Medidas de ajuste global del modelo de medida de la Innovación

Medidas de ajuste absoluto	Mínimo	Modelo
Chi cuadrado	P<0.01	34,4
Grados de libertad		19
Índice de bondad de ajuste (GFI)	>0,95	0,99
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	<0,08	0,06
Medidas de ajuste incremental	Mínimo	Modelo
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	>0.9	0,99
Índice de ajuste normal (NFI)	>0.9	0,99
Índice Tucker-Lewis (TLI;NNFI)	>0.9	0,991
Índice de ajuste comparado (CFI)	>0.9	0,994
Índice de ajuste incremental (IFI)	>0.9	0,994
Índice de ajuste relativo (RFI)	>0.9	0,98
Medidas de parsimonia	Mínimo	Modelo
Chi cuadrado normalizada	>1,<5	1,81

⁷ Fiabilidad Compuesta = $(\sum \text{ponderaciones estandarizadas})^2 / ((\sum \text{ponderaciones estandarizadas})^2 + \sum(\text{errores de medida}))$

⁸ Varianza Extraída = $(\sum \text{ponderaciones estandarizadas}^2) / ((\sum \text{ponderaciones estandarizadas})^2 + \sum(\text{errores de medida}))$

Índice de ajuste parsimonia (PGFI)	Mayor	0,53
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	Mayor	0,67
Criterio de información de Akaike (Modelo AIC)	Menor	68,4

Como en los casos previos, el valor de la chi-cuadrado es significativo (34,4 con una significación de $p=0,00$ y con 19 grados de libertad) y es necesario completar esta medida con otras de calidad de ajuste. Utilizaremos, el índice de bondad de ajuste (GFI) que es menos sensible al tamaño muestral y el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA). Como se puede observar en la tabla el GFI toma un valor de 0,99 por encima del valor recomendados de 0,90 (Hair et al., 2004). En cuanto al RMSEA que representa el error de aproximación cuadrático medio, en nuestro caso toma un valor de 0,06 y los valores aceptables son menores de 0,08. Por lo tanto, podemos decir que existe un buen ajuste global del modelo.

Para las otras medidas de ajuste incremental, como el índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI), el índice de ajuste normal (NFI), el índice Tucker-Lewis (TLI;NNFI), el índice de ajuste comparado (CFI), índice de ajuste incremental (IFI) y el índice de ajuste relativo (RFI). Todos los indicadores en nuestro caso superan el umbral mínimo (AGFI=0,99; NFI=0,99; TLI=0,991; CFI=0,994; IFI=0,994; RFI=0,98) de 0,9 (Hair et al., 2004).

Por último, vamos a analizar la parsimonia del modelo. Para el análisis confirmatorio observamos sólo la chi-cuadrada normada, esta medida debe tomar valores superiores a 1 y menores que 5 para asegurar que no existe un sobre ajuste a los datos (Hair et al., 2004) y que los datos son realmente representativos. En nuestro caso, el valor obtenido es de 1,81, estando, por tanto, dentro de los límites aceptables.

Podemos decir que todos los índices de la bondad del ajuste se encuentran en los límites aceptados, por lo tanto, las escalas de medida que hemos utilizado para medir la innovación cumplen con todos los requisitos exigidos y son escalas fiables y válidas.

2.5 UNIDIMENSIONALIDAD, FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDIDA DE LA INCERTIDUMBRE AMBIENTAL

Como en los casos anteriores primero realizaremos un análisis factorial exploratorio. Como se observa en la tabla 41, los valores del indicador Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la Prueba de esfericidad de Barlett cumplen con los parámetros exigidos. El valor del KMO es elevado y se acerca a 1 y la prueba Barlett arroja un valor elevado del estadístico y todos los valores presentan un nivel de significación asociado de 0,000. Comprobando así la factibilidad del análisis factorial exploratorio.

Tabla 41: KMO y Prueba de esfericidad de Barlett del modelo de medida de la Incertidumbre Ambiental

Indicador	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Prueba de Esfericidad de Barlett		
		Chi-cuadrado aprox.	df.	Sig.
Incertidumbre Ambiental	0,917	1560,974	10	0,000

Para comprobar que la escala de medida cumplía con la condición psicométrica de unidimensionalidad, se realizó el análisis factorial exploratorio al igual que en los anteriores casos. En la tabla 42 podemos ver que este modelo de medida cumple con el requisito de la unidimensionalidad.

Tabla 42: Análisis factorial exploratorio del modelo de medida de la Incertidumbre Ambiental

Indicadores	Componente	% de varianza explicada
AMB1	0,935	91,313
AMB2	0,969	
AMB3	0,968	
AMB4	0,969	
AMB5	0,936	

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales
Rotación: Varimax con Kaiser

Antes de realizar el análisis factorial confirmatorio, a través del programa LISREL 8.3, evaluamos la condición de normalidad de las variables. En la tabla 43 se puede observar las características de multinormalidad, asimetría y curtosis, para su cálculo utilizamos el test de normalidad multivariante del programa PRELIS.

Tabla 43: Test de Normalidad Multivariante del modelo de la Incertidumbre Ambiental

Valor	Asimetría		Curtosis			Asimetría y Curtosis	
	Valor Z	Valor p	Valor	Valor Z	Valor p	Chi-cuadrado	Valor p
9,128	12,327	0.000	54,088	3,768	0.000	166,137	0.000

En la tabla 44 podemos observar los resultados del análisis factorial confirmatorio realizado. El autor Hulland (1999) afirma que se deben cumplir con los tres requisitos para completar el estudio de fiabilidad individual de los indicadores. El primero es todas las cargas factoriales son significativas ($t > 1,96$; $p < 0,05$); el segundo es que estas cargas deben ser superiores a 0,4 y el último requisito es que el valor de la fiabilidad individual (R^2) supera el 0,5. En nuestro caso todos los indicadores cumplen con los tres requisitos, por lo tanto, su fiabilidad individual, su validez convergente queda confirmada.

Tabla 44: Análisis factorial confirmatorio del modelo de la Incertidumbre Ambiental

Indicadores	Cargas Factoriales	Valor t	R	Error de medida
AMB1	0,972		0,95	0,05
AMB2	0,992	51,477	0,99	0,01
AMB3	0,991	45,017	0,98	0,02
AMB4	0,995	41,932	0,99	0,01
AMB5	0,953	41,489	0,91	0,09

Para calcular la consistencia interna del modelo, al igual que en el caso anterior, analizaremos el alfa de Cronbach, la fiabilidad compuesta y la varianza extraída de cada escala. En la tabla 45, se puede ver que la escala cumple con los

tres parámetros. El alfa de Cronbach es mayor que 0,7, la fiabilidad compuesta es mayor que 0,7 y la varianza extraída también es mayor que 0,5. Estos resultados demuestran que se puede afirmar la consistencia interna del modelo de medida empleado para la capacidad de combinación de conocimiento.

Tabla 45: Consistencia interna del modelo de medida de la Incertidumbre Ambiental

Elemento	Fiabilidad compuesta ⁹ (>0,7)	Varianza extraída ¹⁰ (>0,5)	Alfa de Cronbach
Ambiental	0,993	0,964	0,976

A continuación, en la tabla 46 se muestran los valores obtenidos en el cálculo del ajuste global del modelo. Para realizar el estudio del ajuste global del modelo, primero realizaremos un análisis de los índices de bondad del ajuste absoluto, incremental y de parsimonia.

Tabla 46: Medidas de ajuste global del modelo de la Incertidumbre Ambiental

Medidas de ajuste absoluto	Mínimo	Modelo
Chi cuadrado	P<0.01	24,79
Grados de libertad		19
Índice de bondad de ajuste (GFI)	>0,95	0,997
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	<0,08	0,03
Medidas de ajuste incremental	Mínimo	Modelo
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	>0.9	0,995
Índice de ajuste normal (NFI)	>0.9	0,997
Índice Tucker-Lewis (TLI;NNFI)	>0.9	0,999
Índice de ajuste comparado (CFI)	>0.9	0,999
Índice de ajuste incremental (IFI)	>0.9	0,999
Índice de ajuste relativo (RFI)	>0.9	0,995
Medidas de parsimonia	Mínimo	Modelo

⁹ Fiabilidad Compuesta = $(\sum \text{ponderaciones estandarizadas})^2 / ((\sum \text{ponderaciones estandarizadas})^2 + \sum(\text{errores de medida}))$

¹⁰ Varianza Extraída = $(\sum \text{ponderaciones estandarizadas}^2) / ((\sum \text{ponderaciones estandarizadas})^2 + \sum(\text{errores de medida}))$

Chi cuadrado normalizada	>1,<5	2,51
Índice de ajuste parsimonia (PGFI)	Mayor	0,53
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	Mayor	0,676
Criterio de información de Akaike (Modelo AIC)	Menor	58,8

Iniciando con las medidas de ajuste absoluto del modelo, es significativo el valor de la chi-cuadrado de 24,79 con una significación de $p=0,00$ y con 19 grados de libertad y es necesario completar esta medida con otras de calidad de ajuste. Como se puede observar en la tabla el GFI toma un valor de 0,997 por encima del valor recomendados de 0,90 (Hair et al., 2004). En cuanto al RMSEA que representa el error de aproximación cuadrático medio, en nuestro caso toma un valor de 0,03 y los valores aceptables son menores de 0,08. Por lo tanto, podemos decir que existe un buen ajuste global del modelo.

Para las otras medidas de ajuste incremental, como el índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI), el índice de ajuste normal (NFI), el índice Tucker-Lewis (TLI;NNFI), el índice de ajuste comparado (CFI), índice de ajuste incremental (IFI) y el índice de ajuste relativo (RFI). Todos los indicadores en nuestro caso superan el umbral mínimo (AGFI=0,995; NFI=0,997; TLI=0,999; CFI=0,999; IFI=0,999; RFI=0,995) de 0,9 (Hair et al., 2004).

Por último, vamos a analizar la parsimonia del modelo. Para el análisis confirmatorio observamos sólo la chi-cuadrada normada, esta medida debe tomar valores superiores a 1 y menores que 5 para asegurar que no existe un sobre ajuste a los datos (Hair et al., 2004) y que los datos son realmente representativos. En nuestro caso, el valor obtenido es de 2,51, estando, por tanto, dentro de los límites aceptables.

Podemos decir que todos los índices de la bondad del ajuste se encuentran en los límites aceptados, por lo tanto, las escalas de medida que hemos utilizado para medir la incertidumbre ambiental cumplen con todos los requisitos exigidos y son escalas fiables y válidas.

2.6 VALIDEZ DISCRIMINANTE DE LAS ESCALA DE MEDIDA

Después de realizar la validez de contenido y la validez convergente que ha sido analizada en los apartados anteriores y de forma individualizada para cada uno de los constructos, en este apartado analizaremos la validez discriminante de todas las escalas empleadas en la presente investigación. La validez discriminante indica en qué medida el concepto que se evalúa es un concepto nuevo y no solamente un reflejo de otras variables (Albacete, 2010).

Una alta validez discriminante implica que la medida no está contaminada por otros conceptos (Shepherd y Helms, 1995). Utilizamos el test sugerido por Fornell y Larcker (1981), para evaluar la validez discriminante, en el cual los autores recomiendan comparar la varianza compartida entre los constructos con la varianza extraída para cada uno de los constructos individuales para así evaluar la validez discriminante.

Como podemos observar en la tabla 47, la varianza extraída para cada constructo se presenta a lo largo de la diagonal marcada en negritas y se encuentran las correlaciones al cuadrado existentes entre todos factores teóricamente relacionados. La validez discriminante de un constructo es adecuada cuando los elementos de la diagonal son más grandes que cada uno de los elementos existentes fuera de la diagonal y sus correspondientes a filas y columnas, es decir, si la varianza extraída de cada factor es mayor que las correlaciones al cuadrado entre ese factor y el resto de factores.

Tabla 47: Valides discriminante de las escalas

	Combinación del Conocimiento	Orientación Emprendedora	Capacidades Directivas	Heterogeneidad	Innovación de Producto	Innovación de Proceso	Incertidumbre Ambiental
Combinación del Conocimiento	0,880						
Orientación Emprendedora	0,265	0,791					
Capacidades Directivas	0,440	0,409	0,932				
Heterogeneidad	0,004	0,066	0,185	0,950			
Innovación de Producto	0,149	0,504	0,236	0,011	0,739		
Innovación de Proceso	0,238	0,387	0,257	0,032	0,728	0,776	
Incertidumbre Ambiental	0,118	0,086	0,110	0,102	0,136	0,100	0,964

Los resultados obtenidos (ver tabla 47), muestran que en todas las escalas se cumple con los requisitos anteriormente reseñados, con lo que podemos afirmar que existe validez discriminante para todos los constructos anteriormente definidos.

3. ANÁLISIS DEL MODELO GENERAL PROPUESTO

Una vez realizada la validación de todas las escalas que han sido utilizadas en la investigación, se realizará el contraste empírico de las hipótesis descritas en el capítulo quinto de la presente investigación. Para ello, el modelo ha sido dividido en tres submodelos. En el primer submodelo, se estudiara la relación entre la diversidad de género del equipo fundador y de dirección, capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de producto y proceso. En el segundo submodelo, se analizara la relación entre la diversidad de género del equipo fundador y de

dirección, orientación emprendedora y la innovación de producto y proceso. Finalmente, en el tercer submodelo, estudiaremos la relación entre la diversidad de género del equipo fundador y de dirección, capacidades directivas e innovación de producto y proceso.

El modelo estadístico que más se ajusta a nuestra investigación y por ello es el que utilizaremos, es el análisis de regresión lineal múltiple. El análisis de regresión múltiple es una técnica que se utiliza para explicar la relación entre una variable dependiente o explicada y una o varias variables independientes o explicativas. Por tanto, para cada variable explicada del modelo (innovación de producto y proceso), se diseñará una ecuación de regresión múltiple, cuyos coeficientes de regresión deberán ser estimados posteriormente. Tales coeficientes de regresión se corresponden con las ponderaciones de cada variable explicativa, que indican la contribución relativa a la predicción global de la variable explicada (Hair et al., 2004).

En nuestro caso incluiremos el efecto moderador, debido a que se considera una alternativa más dentro de los análisis de regresión múltiple. De este modo, para cada variable dependiente se realizará una ecuación de regresión múltiple constituida por dos variables independientes, siendo una de ella la variable moderadora. Este tipo de efecto es conocido también en la literatura como interacción y cambia la forma de la relación entre la variable explicativa y la explicada (Hair et al., 2004). De este modo, se aportarán resultados que expliquen qué sucede en las relaciones entre las capacidades objeto de estudio y los resultados de innovación, cuando esta se ve afectada por una variable moderadora (la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección).

Dentro del análisis de regresión lineal múltiple, realizaremos una estimación del modelo en etapas, empezando por las variables de control, después las variables explicativa y finalmente el efecto moderador. De este modo, iremos calculando el modelo en distintas etapas y examinado el valor parcial de R^2 , para aproximarnos a la contribución de cada variable en el modelo global.

Por otra parte, un aspecto importante que debemos considerar en cada modelo de regresiones que planteamos es la posible existencia de la colinealidad,

que se refiere a la correlación entre dos variables independientes; o en el caso de tres o más, podemos llamarla también multicolinealidad (Hair et al., 2004). Al existir multicolinealidad, se reduce el poder predictivo de cualquier variable independiente sobre la dependiente, debido a la fuerte correlación con las otras variables del modelo. Autores como Hair et al. (2004), señalan que para descartar la colinealidad en un análisis de regresión, se analiza la tolerancia y el VIF (factor de inflación de la varianza). El nivel recomendado para el índice de tolerancia es mayor a 10; mientras que para el VIF se recomienda un número menor a 10.

El programa empleado para realizar proceso de regresión múltiple con el método estándar de introducción de las variables es el SPSS, versión 17.0. A continuación, dedicaremos los epígrafes siguientes para el análisis de los resultados obtenidos, a través de la regresión múltiple de las relaciones propuestas en el modelo teórico.

3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL SUBMODELO I: RELACIÓN ENTRE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL EQUIPO FUNDADOR Y DE DIRECCIÓN, CAPACIDAD DE COMBINACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

Comenzamos planteando la ecuación de regresión correspondiente a la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección como moderadora de la relación entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de producto o proceso (ver tabla 48).

Tabla 48: Ecuaciones de regresión del submodelo I

Ecuación	$Y_1 = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_1 X_2 + b_4 X_1 X_3$
Variables explicada	Y ₁ : Innovación de producto o proceso
	C ₁ : Edad de la empresa
	C ₂ : Número de empleados
	C ₃ : Género de Director (CEO)

Variables de control	C ₄ : % de ventas destinado a I+D
	C ₅ : Incertidumbre ambiental
	C ₆ : Heterogeneidad del equipo de dirección
	C ₇ : Fundador
Variables explicativas	X ₁ : Capacidad de combinación del conocimiento
	X ₂ : Diversidad de género en el equipo fundador
	X ₃ : Diversidad de género en el equipo de dirección
Factor moderador	X ₁ X ₂ : Conocimiento X Diversidad Fundadores
	X ₁ X ₃ : Conocimiento X Diversidad Directivos

Fuente: Elaboración propia

A continuación se evalúa la existencia de multicolinealidad para las variables independientes. En la tabla 49 se presentan los resultados del análisis de multicolinealidad y como se observa, no se presentan problemas de multicolinealidad entre las variables independientes. Los valores de tolerancia cercanos a 1 (umbral fijado en 0 -1) y FIV cercano a 1 (umbral fijado en 10) se encuentran dentro de los niveles adecuados.

Tabla 49: Indicadores de multicolinealidad del submodelo I

Variable	Tolerancia	FIV
Edad	0,89	1,13
Empleados	0,88	1,14
Genero CEO	0,96	1,04
Eq. Fundador	0,95	1,05
Eq. Directivo	0,55	1,81
%VENT I+D	0,94	1,06
Ambiental	0,90	1,11
Heterogeneidad	0,84	1,19
Fundador	0,80	1,25
Diversidad Fundadores	0,84	1,20
Diversidad Directivos	0,58	1,73
Conocimiento	0,92	1,08
Conocimiento X Diversidad Directivos	0,96	1,04
Conocimiento X Diversidad Fundadores	0,93	1,07

Después de analizar la multicolinealidad sobre las variables independientes, pasamos a examinar los resultados de la estimación del modelo de regresión. Los resultados de los análisis de regresión para cada modelo se muestran a detalle en la tabla 50 y 51.

En la tabla 50 se muestran los resultados del análisis de regresión de la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección como variable moderadora de la relación entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de producto. En el modelo 1, podemos ver los efectos de las variables de control, destacando la fuerte influencia positiva y significativa del porcentaje de ventas destinado a I+D ($\beta = 0.168$, $p < 0.05$) y de la incertidumbre ambiental ($\beta = 0.147$, $p < 0.05$). Por otra parte, observamos que la edad, tamaño de la empresa, heterogeneidad del equipo directivo y la variable fundador no tienen una influencia estadísticamente significativa sobre el resultado de la innovación de producto en ninguno de los cuatro modelos. Si estas variables no fueran consideradas el modelo no se vería afectado, puesto que no se produce un cambio significativo en el estadístico F, ni un incremento en el coeficiente R^2 . Por lo tanto, las relaciones propuestas fueron verificadas independientemente del tamaño de la empresa, edad, tamaño de la empresa, heterogeneidad del equipo directivo y la variable fundador.

En el modelo 2, al introducir las variables diversidad de género en el equipo fundador y de dirección, observando que no ha provocado un gran cambio en el valor de R^2 . En el modelo 3, introducimos la capacidad de combinación del conocimiento, y podemos observar que tiene un efecto significativo en los resultados de innovación de producto. El coeficiente de determinación R^2 para este modelo, fue de 0.071, con una $F = 3.936$ $p < 0.05$. El valor de t-student nos indica que los parámetros que son significativos y positivos para la innovación de producto. En este modelo la capacidad de combinación del conocimiento ($t = 2.129$ $p < 0.05$), el porcentaje de ventas destinado a I+D ($t = 2.243$, $p < 0.05$), y la incertidumbre ambiental ($\beta = 0.147$, $p < 0.05$) son variables que afectan positivamente a la innovación de producto.

Tabla 50: Resultados del análisis de regresión de la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección como moderadora de la relación entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de producto

	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	β	T	β	T	β	T	β	T
VARIABLES DE CONTROL								
Edad	-,050	-0,699	-,047	-,660	-,031	-,440	-,017	-,238
Empleados	,078	1,110	,091	1,260	,086	1,212	,062	,882
Genero CEO	0,133*	1,923	0,136**	1,963	0,132*	1,933	0,135**	1,985
Eq. Fundador	-0,13*	-1,867	-0,135*	-1,932	-0,142**	-2,052	-0,144**	-2,115
Eq. Directivo	,051	,682	,009	,097	-,005	-,059	,002	,018
%VENT I+D	0,168**	2,424	0,157**	2,250	0,155**	2,243	0,167**	2,440
Ambiental	0,147**	2,099	0,152**	2,138	0,135*	1,912	0,132*	1,894
Heterogeneidad	,003	,042	-,014	-,194	-,020	-,266	-,011	-,158
Fundador	-,107	-1,445	-,090	-1,191	-,096	-1,276	-,109	-1,469
VARIABLES INDEPENDIENTES								
Diversidad Fundadores			,069	0,932	,084	1,148	,066	0,902
Diversidad Directivos			-,076	-,856	-,091	-1,030	-,088	-1,011
Conocimiento					0,147**	2,129	0,154**	2,225
Conocimiento X Diversidad Directivos							0,186***	2,743
Conocimiento X Diversidad fundadores							-,051	-,741
Modelo								
F	2,346**		2,059*		3,936***		4,523***	
R ²	0,098		0,105		0,126		0,16	
R ² ajustada	0,056		0,054		0,071		0,103	
Cambio en R ²	0,098		0,007		0,021		0,035	

Variable dependiente: Innovación de producto. Nivel de significación: *p<0,1, **p<0,05, ***p<0,01

Finalmente en el Modelo 4, hemos introducido el efecto de la interacción entre la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección y la capacidad de combinación del conocimiento. En este modelo la interacción entre la diversidad de género en el equipo de dirección y la capacidad de combinación del conocimiento, es estadísticamente significativa y positiva ($\beta = 0.186$, $p < 0.01$) y mejora la explicación de la variable dependiente (R^2 aumentando a 0.16). Por el contrario, el efecto de la diversidad de género en el equipo fundador como variable moderadora de la relación entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de producto no es estadísticamente significativo.

También se puede observar que la capacidad de combinación de conocimiento mantiene su influencia positiva y estadísticamente significativa ($\beta = 0.154$, $p < 0.05$). Igualmente, el porcentaje de ventas destinado a I+D ($\beta = 0.167$, $p < 0.05$), y el género del CEO ($\beta = 0.135$, $p < 0.05$) son significativos. La variable del tamaño del equipo fundador conserva su influencia negativa y significativa ($\beta = -0.144$, $p < 0.05$).

Por otra parte, en la tabla 51 se muestran los resultados del análisis regresión de la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección como variable moderadora de la relación entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de proceso. En el modelo 1, podemos ver los efectos de las variables de control, destacando la fuerte influencia positiva y significativa del porcentaje de ventas destinado a I+D ($\beta = 0.158$, $p < 0.05$). Por otra parte, observamos que la edad, tamaño de la empresa, heterogeneidad del equipo directivo, la variable fundador, la incertidumbre ambiental, el género del CEO y el tamaño del equipo fundador, no tienen una influencia estadísticamente significativa sobre el resultado de la innovación de proceso en ninguno de los cuatro modelos. Por lo tanto, las relaciones propuestas fueron verificadas independientemente de la edad, tamaño de la empresa, heterogeneidad del equipo directivo y la variable fundador de la incertidumbre ambiental, el género del CEO y la variable del tamaño del equipo fundador.

Tabla 51: Resultados del análisis de regresión de la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección como moderadora de la relación entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de producto

	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	β	T	β	T	β	t	β	T
Variables de control								
Edad	,037	0,510	,034	0,467	,060	0,830	,067	0,935
Empleados	,055	,764	,038	0,518	,031	0,437	,018	0,253
Genero CEO	,056	0,797	,054	0,766	,049	0,710	,050	0,715
Eq. Fundador	-,050	-,702	-,045	-,636	-,057	-,818	-,058	-,831
Eq. Directivo	,034	,445	,006	,059	-,017	-,188	-,014	-,150
%VENT I+D	0,158**	2,227	0,163**	2,278	0,16**	2,295	0,166**	2,373
Ambiental	,110	1,534	,093	1,285	,067	0,943	,065	0,913
Heterogeneidad	,030	,405	,028	,368	,020	,266	,024	,322
Fundador	-,089	-,179	-,106	-,370	-,115	-,525	-,122	-,614
Variables independientes								
Diversidad Fundadores			-,089	-,182	-,064	-,071	-,075	-,1010
Diversidad Directivos			-,045	-,496	-,069	-,775	-,068	-,759
Conocimiento					0,235***	3,372	0,24***	3,390
Conocimiento X							,101	1,458
Diversidad Directivos X								
Conocimiento X								
Diversidad fundadores							-,034	-,484
Modelo								
F	1,217		1,146		2,054***		1,927***	
R ²	0,053		0,061		0,114		0,124	
R ² ajustada	0,009		0,011		0,058		0,061	
Cambio en R ²	0,053		0,008		0,052		0,011	

Variable dependiente: Innovación de producto. Nivel de significación: *p<0,1, **p<0,05, ***p<0,01

En el modelo 2, al introducir las variables diversidad de género en el equipo fundador y de dirección, no se ha producido ningún cambio en el valor de R^2 . En el modelo 3, introducimos la capacidad de combinación del conocimiento, y vemos que tiene efecto significativo en los resultados de la innovación de proceso. El coeficiente de determinación R^2 para este modelo, fue de 0.114, con una $F= 2.054$ $p<0.01$. El valor de t-student nos indica que los parámetros que son significativos y positivos para la innovación de proceso. En este modelo es la capacidad de combinación del conocimiento ($t=3.372$ $p<0.01$) y el porcentaje de ventas destinado a I+D ($t=2.295$, $p< 0.05$) afectan positivamente a la innovación de proceso

Para finalizar en el Modelo 4, hemos introducido el efecto de la interacción entre la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección y la capacidad de combinación del conocimiento. Como se puede ver la inclusión en la ecuación del elemento moderador no provoca un gran cambio en el valor de R^2 , siendo la influencia del efecto moderador no significativa para la relación entre la combinación del conocimiento y la innovación de proceso.

3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL SUBMODELO II: RELACIÓN ENTRE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL EQUIPO FUNDADOR Y DE DIRECCIÓN, ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA INNOVACIÓN

Seguidamente analizamos el modelo correspondiente a la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección como moderadora de la relación entre la orientación emprendedora y la innovación de producto o proceso (ver tabla 52).

Tabla 52: Ecuaciones de regresión del submodelo II

Ecuación	$Y_1=b_0+b_1 X_1+b_2 X_2+ b_3 X_1 X_2 + b_4 X_1 X_3$
Variables explicada	Y_1 : Innovación de producto o proceso
	C_1 : Edad de la empresa
	C_2 : Número de empleados

VARIABLES DE CONTROL	C ₃ : Género de Director (CEO)
	C ₄ : % de ventas destinado a I+D
	C ₅ : Incertidumbre ambiental
	C ₆ : Heterogeneidad del equipo de dirección
	C ₇ : Fundador
VARIABLES EXPLICATIVAS	X ₁ : Orientación emprendedora
	X ₂ : Diversidad de género en el equipo fundador
	X ₃ : Diversidad de género en el equipo de dirección
FACTOR MODERADOR	X ₁ X ₂ : Orientación emprendedora X Diversidad Fundadores
	X ₁ X ₃ : Orientación emprendedora X Diversidad Directivos

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 53 se presentan los resultados del análisis de multicolinealidad y como se observa, no se presentan problemas de esta naturaleza entre las variables independientes. Los valores de tolerancia cercanos a 1 (umbral fijado en 0 -1) y FIV cercano a 1 (umbral fijado en 10) se encuentran dentro de los niveles adecuados.

Tabla 53: Indicadores de multicolinealidad del submodelo II

Variable	Tolerancia	FIV
Edad	0,89	1,12
Empleados	0,89	1,13
Genero CEO	0,95	1,06
Eq. Fundador	0,90	1,11
Eq. Directivo	0,55	1,81
%VENT I+D	0,93	1,07
Ambiental	0,91	1,10
Heterogeneidad	0,80	1,25
Fundador	0,79	1,26
Diversidad Fundadores	0,85	1,18
Diversidad Directivos	0,58	1,74
Orientación Emprendedora	0,91	1,10
Emprendedora X Diversidad Directivos	0,92	1,09
Emprendedora X Diversidad Fundadores	0,89	1,12

Una vez analizada la multicolinealidad sobre las variables independientes, pasamos a analizar los resultados de la estimación del modelo de regresión. Los resultados de los análisis de regresión para cada modelo se muestran a detalle en la tabla 54 y 55.

En la tabla 54 se pueden ver los resultados del análisis de regresión de la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección como variable moderadora de la relación entre la orientación emprendedora y la innovación de producto. En el modelo 1 y 2 podemos ver los efectos de las variables de control ya comentados en el epígrafe anterior. En el modelo 3, introducimos la orientación emprendedora y podemos observar que tiene efecto significativo en los resultados de innovación de producto. El coeficiente de determinación R^2 para este modelo, fue de 0.275, con una $F= 7.454$ $p<0.01$. El valor de t-student nos indica que los parámetros que son significativos y positivos para la innovación de producto. En este modelo es la orientación emprendedora ($t=7.73$ $p<0.01$) y el género del CEO ($\beta =0.145$, $p< 0.05$) son las variables que influyen positivamente en la innovación de producto.

En el Modelo 4, hemos introducido el efecto de la interacción entre la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección y la orientación emprendedora. Podemos observar que en este modelo la interacción entre la diversidad de género en el equipo fundador y la orientación emprendedora, es estadísticamente significativa y positiva ($\beta = 0.13$, $p <0.05$) y mejora la explicación de la variable dependiente (R^2 aumentando a 0.337). Por el contrario el efecto de la diversidad de género en el equipo de dirección como variable moderadora de la relación entre la orientación emprendedora y la innovación de producto no es estadísticamente significativo. También se puede ver que la orientación emprendedora mantiene su fuerte influencia positiva y estadísticamente significativa ($\beta = 0.448$ $p <0.01$). Igualmente, el género del CEO ($\beta =0.147$, $p< 0.05$) y el porcentaje de ventas destinado a I+D ($\beta =0.113$, $p< 0.05$).

Tabla 54: Resultados del análisis de regresión de la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección como moderadora de la relación entre la orientación emprendedora y la innovación de producto

Variables de control	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	β	T	β	T	β	T	β	t
Edad	-,050	-0,699	-,047	-,660	-,007	-,118	-,018	-,280
Empleados	,078	1,110	,091	1,260	,100	1,581	,093	1,490
Genero CEO	0,133*	1,923	0,136**	1,963	0,145**	2,400	0,147**	2,415
Eq. Fundador	-0,13*	-1,867	-0,135*	-1,932	-,078	-1,266	-,088	-1,411
Eq. Directivo	,051	,682	,009	,097	-,015	-,189	-,011	-,137
%VENT I+D	0,168**	2,424	0,157**	2,250	,098	1,600	0,109**	1,779
Ambiental	0,147**	2,099	0,152**	2,138	0,106*	1,696	0,113**	1,827
Heterogeneidad	,003	,042	-,014	-,194	-,039	-,608	-,005	-,083
Fundador	-,107	-1,445	-,090	-1,191	-,064	-,971	-,049	-,734
Variables independientes								
Diversidad Fundadores			0,069	0,932	0,072	1,125	0,068	1,064
Diversidad Directivos			-,076	-0,856	-,058	-0,737	-,048	-0,619
Orientación Emprendedora					0,475***	7,739	0,448***	7,222
Emprendedora X Diversidad Directivos					,066			1,055
Emprendedora X Diversidad Fundadores					0,13**			2,110
Modelo								
F		2,346**		2,059**		7,454***		7,884***
R2		0,098		0,105		0,318		0,337
R2 ajustada		0,056		0,054		0,275		0,288
Cambio en R ²		0,098		0,007		0,213		0,019

Variable dependiente: Innovación de producto. Nivel de significación: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

Por otra parte, en la tabla 55 aparecen los resultados del análisis regresión de la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección como variable moderadora de la relación entre la orientación emprendedora y la innovación de proceso. En el modelo 1 y 2 como hemos comentado anteriormente, solo podemos ver la influencia positiva y significativa del porcentaje de ventas destinado a I+D ($\beta = 0.158$, $p < 0.05$).

En el modelo 3, introducimos la orientación emprendedora, y se comprueba que tiene efecto significativo en los resultados de innovación de proceso. El coeficiente de determinación R^2 para este modelo fue de 0.189, con una $F = 3.726$ $p < 0.01$. El valor de t-student nos indica que los parámetros que son significativos y positivos para la innovación de proceso en este modelo son la orientación emprendedora ($t = 5.496$ $p < 0.01$) y el porcentaje de ventas destinado a I+D ($t = 1.751$, $p < 0.1$).

Por último, en el Modelo 4, hemos introducido el efecto de la interacción entre la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección y la orientación emprendedora. Podemos observar como la interacción entre la diversidad de género en el equipo de dirección y la orientación emprendedora, es estadísticamente significativa y positiva ($\beta = 0.131$, $p < 0.05$) y mejora la explicación de la variable dependiente (R^2 aumentando a 0.205). Por el contrario el efecto de la diversidad de género en el equipo fundador como variable moderadora de la relación entre la orientación emprendedora y la innovación de producto no es estadísticamente significativo.

Tabla 55: Resultados del análisis de regresión de la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección como moderadora de la relación entre la orientación emprendedora y la innovación de proceso

	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	β	T	β	T	β	T	β	T
Variables de control								
Edad	,037	0,510	,034	0,467	,065	0,950	,064	0,931
Empleados	,055	,764	,038	0,518	,045	0,656	,035	0,505
Genero CEO	,056	0,797	,054	0,766	,062	0,934	,042	0,631
Eq. Fundador	-,050	-,702	-,045	-,636	-,001	-,020	,022	,326
Eq. Directivo	,034	,445	,006	,059	-,013	-,150	-,007	-,081
%VENT I+D	0,158**	2,227	0,163**	2,278	0,117*	1,751	0,126*	1,875
Ambiental	,110	1,534	,093	1,285	,058	0,850	,060	0,880
Heterogeneidad	,030	,405	,028	,368	,008	,120	,026	,358
Fundador	-,089	-,179	-,106	-,137	-,086	-,192	-,093	-,276
Variables independientes								
Diversidad Fundadores			-,089	-,182	-,086	-,225	-,101	-,439
Diversidad Directivos			-,045	-,496	-,031	-,361	-,013	-,151
Orientación Emprendedora					0,368***	5,496	0,353***	5,198
Emprendedora X Diversidad Directivos							0,131**	1,905
Emprendedora X Diversidad Fundadores							-,027	-,403
Modelo								
F		1,217		1,146		3,726***		3,502***
R2		0,053		0,061		0,189		0,205
R2 ajustada		0,009		0,011		0,138		0,147
Cambio en R ²		0,053		0,008		0,128		0,016

Variable dependiente: Innovación de proceso. Nivel de significación: *p<0,1, **p<0,05, ***p<0,01

3.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL SUBMODELO III: RELACIÓN ENTRE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL EQUIPO FUNDADOR Y DE DIRECCIÓN, LAS CAPACIDADES DIRECTIVAS Y LA INNOVACIÓN

En este epígrafe analizamos el modelo de la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección como moderadora de la relación entre las capacidades directivas y la innovación de producto o proceso (ver tabla 56).

Tabla 56: Ecuaciones de regresión del submodelo III

Ecuación	$Y_1 = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_1 X_2 + b_4 X_1 X_3$
Variables explicada	Y ₁ : Innovación de producto o proceso
Variables de control	C ₁ : Edad de la empresa
	C ₂ : Número de empleados
	C ₃ : Género de Director (CEO)
	C ₄ : % de ventas destinado a I+D
	C ₅ : Incertidumbre ambiental
	C ₆ : Heterogeneidad del equipo de dirección
	C ₇ : Fundador
Variables explicativas	X ₁ : Capacidades Directivas
	X ₂ : Diversidad de género en el equipo fundador
	X ₃ : Diversidad de género en el equipo de dirección
Factor moderador	X ₁ X ₂ : Capacidades Directivas X Diversidad Fundadores
	X ₁ X ₃ : Capacidades Directivas X Diversidad Directivos

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la tabla 57 se muestran los resultados del análisis de multicolinealidad y como se observa, no se presentan problemas de multicolinealidad entre las variables independientes.

Tabla 57: Indicadores de multicolinealidad del submodelo III

Variable	Tolerancia	FIV
Edad	0,89	1,12
Empleados	0,89	1,12
Genero CEO	0,91	1,10
Eq. Fundador	0,95	1,05
Eq. Directivo	0,55	1,82
%VENT I+D	0,93	1,08
Ambiental	0,88	1,14
Heterogeneidad	0,80	1,25
Fundador	0,78	1,28
Diversidad Fundadores	0,85	1,18
Diversidad Directivos	0,57	1,74
Capacidades Directivas	0,84	1,18
Directivas X Diversidad Directivos	0,86	1,16
Directivas X Diversidad Fundadores	0,86	1,17

Después de analizar la multicolinealidad sobre las variables independientes, pasamos a analizar los resultados de la estimación del modelo de regresión. Los resultados de los análisis de regresión para cada modelo se muestran a detalle en la tabla 58 y 59.

En la tabla 58 se muestran los resultados del análisis regresión de la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección como variable moderadora de la relación entre las capacidades directivas y la innovación de producto. En primer lugar, en el modelo 1 y 2 podemos ver los efectos de las variables de control ya comentados en el epígrafe 4.1. En segundo lugar, en el modelo 3, introducimos las capacidades directivas y podemos observar que tiene efecto significativo en los resultados de innovación de producto. El coeficiente de determinación R^2 para este modelo, fue de 0.167, con una $F= 3.208$ $p<0.01$. El valor de t-student nos indica que los parámetros que son significativos y positivos para la innovación de producto.

Tabla 58: Resultados del análisis de regresión de la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección como moderadora de la relación entre las capacidades directivas y la innovación de producto

	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	β	t	β	T	β	t	β	t
Variables de control								
Edad	-,050	-0,699	-,047	-,660	-,053	-,766	-,037	-,533
Empleados	,078	1,110	,091	1,260	,085	1,219	,081	1,171
Genero CEO	0,133*	1,923	0,136**	1,963	0,197***	2,866	0,193***	2,822
Eq. Fundador	-0,13*	-1,867	-0,135*	-1,932	-0,128*	-1,903	-0,14**	-2,094
Eq. Directivo	,051	,682	,009	,097	-,025	-,280	-,034	-,388
%VENT I+D	0,168**	2,424	0,157**	2,250	0,173***	2,565	0,199***	2,944
Ambiental	0,147**	2,099	0,152**	2,138	,109*	1,565	0,121*	1,744
Heterogeneidad	,003	,042	-,014	-,194	-,048	-,664	-,014	-,197
Fundador	-,107	-1,445	-,090	-1,191	-,052	-,707	-,053	-,720
Variables independientes								
Diversidad Fundadores			,069	0,932	,068	0,950	,065	0,916
Diversidad Directivos			-,076	-,856	-,061	-,702	-,051	-,599
Capacidades Directivas					0,267***	3,780	0,24***	3,383
Directivas X Diversidad Directivos							0,152**	2,170
Directivas X Diversidad Fundadores							0,128*	1,826
Modelo								
F		2,346**		2,059**		3,208***		3,271***
R2		0,098		0,105		0,167		0,194
R2 ajustada		0,056		0,054		0,115		0,135
Cambio en R ²		0,098		0,007		0,062		0,027

Variable dependiente: Innovación de producto. Nivel de significación: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

En este modelo las capacidades directivas ($t=3.78$ $p<0.01$), influyen positivamente en la innovación de producto. La variable del tamaño del equipo fundador tiene influencia negativa y significativa ($\beta = -0.14$, $p < 0.05$).

En último lugar, en el Modelo 4, hemos introducido el efecto de la interacción entre la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección y las capacidades directivas. En este modelo se observa como la interacción entre la diversidad de género en el equipo fundador y las capacidades directivas son estadísticamente significativas y positivas ($\beta=0.128$, $p < 0.01$).

Igualmente la interacción entre la diversidad de género en el equipo directivo y las capacidades directivas, es estadísticamente significativa y positiva ($\beta = 0.152$, $p < 0.05$) y mejora la explicación de la variable dependiente (R^2 aumentando a 0,194). También se observa que las capacidades directivas mantienen su influencia positiva y estadísticamente significativa ($\beta = 0.28$ $p < 0.01$).

Por otra parte, en la tabla 60 se pueden apreciar los resultados del análisis regresión de la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección como variable moderadora de la relación entre las capacidades directivas y la innovación de proceso. En el modelo 1 y 2 como hemos comentado anteriormente, solo podemos ver la influencia positiva y significativa del porcentaje de ventas destinado a I+D ($\beta = 0.158$, $p < 0.05$).

En el modelo 3, introducimos las capacidades directivas, y podemos ver que tienen un efecto significativo en los resultados de innovación de proceso. El coeficiente de determinación R^2 para este modelo, fue de 0.128, con una $F= 2.353$ $p < 0.01$. En este modelo las capacidades directivas ($t=3.83$ $p < 0.01$) afectan positivamente y significativamente a la innovación de proceso.

Tabla 59: Resultados del análisis de regresión de la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección como moderadora de la relación entre las capacidades directivas y la innovación de proceso

	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	β	t	β	T	β	T	β	t
VARIABLES DE CONTROL								
Edad	0,037	0,51	0,034	0,467	0,028	0,399	0,038	0,532
Empleados	0,055	0,764	0,038	0,518	0,032	0,451	0,029	0,403
Genero CEO	0,056	0,797	0,054	0,766	0,118*	1,678	0,11	1,558
Eq. Fundador	-0,05	-0,702	-0,045	-0,636	-0,039	-0,562	-0,049	-0,71
Eq. Directivo	0,034	0,445	0,006	0,059	-0,03	-0,326	-0,035	-0,388
%VENT I+D	0,158**	2,227	0,163**	2,278	0,18***	2,601	0,199***	2,859
Ambiental	0,11	1,534	0,093	1,285	0,049	0,687	0,052	0,73
Heterogeneidad	0,03	0,405	0,028	0,368	-0,007	-0,094	0,022	0,293
Fundador	-0,089	-1,179	-0,106	-1,37	-0,067	-0,884	-0,074	-0,975
VARIABLES INDEPENDIENTES								
Diversidad Fundadores			-0,089	-1,182	-0,09	-1,237	-0,097	-1,329
Diversidad Directivos			-0,045	-0,496	-0,029	-0,327	-0,015	-0,172
Capacidades Directivas					0,278***	3,839	0,26***	3,559
Directivas X Diversidad Directivos							0,141**	1,953
Directivas X Diversidad Fundadores							0,059	0,82
Modelo								
F		1,217		1,146		2,353***		2,317**
R2		0,053		0,061		0,128		0,146
R2 ajustada		0,009		0,011		0,074		0,083
Cambio en R ²		0,053		0,008		0,067		0,018

Variable dependiente: Innovación de proceso. Nivel de significación: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

Finalmente, en el Modelo 4, hemos introducido el efecto de la interacción entre la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección y las capacidades directivas. En primer lugar, podemos observar como la interacción entre la diversidad de género en el equipo de dirección y las capacidades directivas, es estadísticamente significativa y positiva ($\beta=0.141$, $p < 0.05$) y mejora la explicación de la variable dependiente (R^2 aumentando a 0.146). Por el contrario el efecto de la diversidad de género en el equipo fundador como variable moderadora de la relación entre las capacidades directivas y la innovación de producto no es estadísticamente significativo.

4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez realizados sucesivos análisis de regresión para contrastar todas las hipótesis que componen el modelo teórico global, en este apartado se va a valorar e interpretar los resultados obtenidos del análisis estadístico. En primer lugar, en las siguientes tablas resumimos el contraste de las hipótesis propuestas en este estudio.

Tabla 60: Resultados de las hipótesis del submodelo I

Hipótesis	Relación	Contrastación
H1a	La capacidad de combinación del conocimiento tiene un efecto positivo en la innovación de producto.	Aceptada
H1b	La capacidad de combinación del conocimiento tiene un efecto positivo en la innovación de proceso.	Aceptada
Efecto de la diversidad de género		
H4a	La diversidad de género en el equipo fundador tiene un efecto positivo en la innovación de producto.	No aceptada
H4b	La diversidad de género en el equipo fundador tiene un efecto positivo en la innovación de proceso.	No aceptada
H5a	La relación positiva entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de producto será más fuerte a mayor diversidad de género en el equipo fundador.	No aceptada
H5b	La relación positiva entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de proceso será más fuerte a mayor diversidad de género en el equipo fundador.	No aceptada
H8a	La diversidad del equipo de dirección tiene un efecto positivo en la innovación de producto.	No aceptada

H8b	La diversidad del equipo de dirección tiene un efecto positivo en la innovación de proceso.	No aceptada
H9a	La relación positiva entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de producto será más fuerte a mayor diversidad de género en el equipo de dirección.	Aceptada
H9b	La relación positiva entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de proceso será más fuerte a mayor diversidad de género en el equipo de dirección.	No aceptada

Tabla 61: Resultados de las hipótesis del submodelo II

Hipótesis	Relación	Contrastación
H2a	La orientación emprendedora tiene un efecto positivo en la innovación de producto.	Aceptada
H2b	La orientación emprendedora tiene un efecto positivo en la innovación de proceso.	Aceptada
Efecto de la diversidad de género		
H6a	La relación positiva entre la orientación emprendedora y la innovación de producto será más fuerte a mayor diversidad de género en el equipo fundador.	Aceptada
H6b	La relación positiva entre la orientación emprendedora y la innovación de proceso será más fuerte a mayor diversidad de género en el equipo fundador.	No aceptada
H10a	La relación positiva entre la orientación emprendedora y la innovación de producto será más fuerte a mayor diversidad de género en el equipo de dirección.	No aceptada
H10b	La relación positiva entre la orientación emprendedora y la innovación de proceso será más fuerte a mayor diversidad de género en equipo de dirección	Aceptada

Tabla 62: Resultados de las hipótesis del submodelo III

Hipótesis	Relación	Contrastación
H3a	Las capacidades directivas tienen un efecto positivo en la innovación de producto.	Aceptada
H3b	Las capacidades directivas tienen un efecto positivo en la innovación de proceso.	Aceptada
Efecto de la diversidad de género		
H7a	La relación positiva entre las capacidades directivas y la innovación de producto será más fuerte a mayor diversidad de género en el equipo fundador.	Aceptada
H7b	La relación positiva entre las capacidades directivas y la innovación de proceso será más fuerte a mayor diversidad de género en el equipo fundador.	No aceptada
H11a	La relación positiva entre las capacidades directivas y la innovación de producto será más fuerte a mayor diversidad de género en el equipo de dirección	Aceptada
H11b	La relación positiva entre las capacidades directivas y la innovación de proceso será más fuerte a mayor diversidad de género en el equipo de dirección.	Aceptada

A continuación, pasaremos a explicar los resultados empíricos obtenidos a través de la constatación de las hipótesis. Intentaremos presentar argumentos que acompañen a las hipótesis que han tenido una significación estadística, así como aquellas que no han resultado aceptadas. Con este objetivo, hemos decidido dividir la discusión en tres etapas, que responden a los tres submodelos analizados.

En primer lugar, el submodelo I, analiza el efecto moderador que pudiera tener la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección, en la relación existente entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de producto y proceso, en las empresas de base tecnológica. Con relación a las primeras hipótesis (H1a y H1b) las cuales examinan la influencia de la capacidad de combinación del conocimiento en la innovación de producto y proceso, hemos

obtenido significación estadística suficiente para poder afirmar que la capacidad de combinación del conocimiento influye positivamente en la innovación de producto y proceso. Estos resultados son coherentes con estudios previos que han demostrado la eficacia de la capacidad de combinación del conocimiento como recurso organizativo para generar nuevas innovaciones en la firma (Carmeli y Azeroual, 2009; Zheng, 2010; Camelo et al., 2011).

En las siguientes hipótesis (H4a y H4b) de este submodelo, se plantea que la diversidad de género en el equipo fundador se relaciona positivamente con la innovación de producto y proceso. Nuestros resultados muestran que no existe una relación significativa entre estas variables. Una de las explicaciones posibles a este resultado, puede ser que la innovación requiere no solo que los fundadores se involucren en este proceso sino que todos los miembros de la organización. Principalmente en el sector tecnológico donde las innovaciones están relacionadas con la aplicación sistemática de conocimientos y procedimientos muy técnicos y científicos, que solo se pueden desarrollar a través del trabajo en equipo de todos los miembros de la organización.

Igualmente, en las hipótesis (H5a y H5b) en las cuales se estudia el efecto moderador que pudieran tener la diversidad de género en el equipo fundador en la relación existente entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de producto y proceso, no resultaron significativas desde el punto de vista estadístico. A pesar que esta relación es poco estudiada en la literatura, esta situación nos hace pensar que la diversidad de género en el equipo fundador no favorece a la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación.

Consideramos que este resultado es debido a que el conocimiento no solo de los fundadores y miembros de la organización si no de fuentes externas como proveedores, competidores, clientes externos, universidades o centros tecnológicos, etc., es un factor clave para el desarrollo de innovaciones de producto y proceso. Puesto que, si se logra una sinergia entre el conocimiento de los miembros de la organización y el conocimiento procedente de su entorno, se podrían crear innovaciones altamente exitosas.

Continuando con la discusión de los resultados, en las hipótesis siguientes (H8a y H8b) se plantea que la diversidad de género en el equipo de dirección se relaciona positivamente con la innovación de producto y proceso. Nuestros resultados muestran que no existe una relación significativa entre estas variables, a pesar de que Dezs y Gaddis (2012), señalaron que la diversidad de género en el equipo de dirección mejora el desempeño innovador de las empresas. Igualmente, como hemos mencionado previamente, creemos que en la innovación de producto y proceso en las organizaciones tecnológicas, por su grado de complejidad, influyen fuertemente otros grupos de trabajo, como el equipo de I+D.

Hay que destacar que aunque esta relación no es estadísticamente significativa muestra una relación negativa y por ello, es importante señalar que en algunas investigaciones se ha planteado que los altos niveles de diversidad pueden crear conflictos, sobrecarga de información y enfrentan a los problemas con distintos de puntos de vista y necesitan más tiempo para llegar a un acuerdo o consenso (Priem et al., 1995) retrasando así los procesos que desarrollan. Igualmente, la alta diversidad en los grupos de trabajo frecuentemente insta a un comportamiento más competitivo y menos cooperativo (Joshi y Jackson, 2003) que podría conducir a un conflicto entre los individuos del grupo de trabajo. En esta línea, Laursen et al. (2005), al analizar la relación entre la diversidad y los resultados organizativos, descubrieron que tanto los niveles bajos de diversidad como los muy altos tenían un impacto negativo en los resultados. Sin embargo, en un grado moderado de la diversidad, parece haber una mayor probabilidad que genere beneficios a la organización (Østergaard et al., 2011; Torchia et al., 2011).

Finalmente, en este submodelo se estudia el efecto moderador que pudieran tener la diversidad de género en el equipo directivo en la relación existente entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de producto y proceso. Los resultados obtenidos muestran que la diversidad de género tiene un efecto estadísticamente significativo moderador sobre la relación entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de producto (H9c). Por ello, podemos afirmar que la diversidad de género en el equipo de dirección modera positivamente la relación entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de producto. Dicha relación no ha sido estudiada en la literatura, de este modo contribuimos a este campo de investigación, aportando hallazgos empíricos a

este vacío de la literatura. Cuando las organizaciones poseen equipos directivos compuestos heterogéneamente estos grupos favorecen la capacidad de combinación de conocimiento para impulsar el desempeño innovador de la empresa.

Por otro lado, al analizar la relación entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de proceso, se observó que la diversidad de género en el equipo directivo no ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo entre ambas. Una de las explicaciones posibles a este resultado puede ser que la innovación de proceso requiere muchas veces, que se combine el conocimiento que posee la empresa, con el conocimiento de los proveedores, competidores, etc., y el tamaño de la empresa influye en este proceso, ya que las Pymes pueden tener menos poder para absorber ese conocimiento y aplicarlo en cambios a sus procesos (Katila et al., 2008). Una de las características de las empresas de base tecnológica que conforman la muestra de nuestro estudio es que son Pymes.

Usualmente, son las grandes compañías, quienes tienen mayor poder y recursos, para combinar el conocimiento intercambiado y aplicarlo a sus innovaciones de proceso con facilidad (Katila et al., 2008). Además, estratégicamente para las Pymes, es más importante innovar en sus productos que en sus procesos, por ello, emplean en un mayor nivel sus capacidades en producir un nuevo producto (Fiegenbaum y Kamani, 1991; Gwynne, 1999), que en realizar cambios en sus procesos. Las grandes organizaciones, son reconocidas por su capacidad para rediseñar sus procesos de trabajo de forma continua (O'Regan et al, 2005), con la finalidad de tener mejores resultados a largo plazo. Las Pymes tienden a dirigir la mayor parte de sus recursos hacia la comercialización de sus innovaciones (Qian y Li, 2003), ya que podrán obtener mejores resultados a corto plazo.

En segundo lugar, el submodelo II analiza el efecto moderador que pudiera tener la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección en la relación existente entre la orientación emprendedora y la innovación de producto y proceso, en las empresas de base tecnológica. Como resultado, se observó que un incremento en la orientación emprendedora aumenta el desempeño innovador en productos y procesos en las Pymes de base tecnológica (H2a y H2b). Muchos de

los trabajos que se encuentran en la literatura describen un comportamiento similar, es decir, coinciden en que la orientación emprendedora y la innovación se encuentran entrelazadas (Zahra y Covin, 1995, Madsen, 2007; Grande et al, 2011; Fernández-Mesa, 2012), a pesar de que han sido estudiados en diferentes sectores. Con referencia esto, se puede plantear que la innovación se sustenta en la orientación emprendedora, y al mismo tiempo, la orientación emprendedora conduce al cambio y a la innovación.

Las hipótesis siguientes (H6a y H6b) estudian la influencia moderadora de la diversidad de género en el equipo fundador sobre la relación entre la orientación emprendedora y la innovación de producto y proceso. Los resultados son significativos solo para innovación de producto, por lo cual podemos afirmar que en los sectores tecnológicos, la relación entre la orientación emprendedora y la innovación de producto será más fuerte a mayor diversidad de género en el equipo fundador. No obstante el efecto en la innovación de proceso no es estadísticamente significativo. Una posible explicación a estos resultados es que, los fundadores influyen en la estrategia y toman las decisiones iniciales de la empresa, pero frecuentemente delegan el funcionamiento de la empresa en el equipo de dirección (Beckman y Burton, 2008), aunque controlan los resultados de la organización. Por lo tanto, creemos que los fundadores pueden tener un mayor interés que los directivos en que la empresa obtenga beneficios rápidamente y una forma de lograrlo es producir productos innovadores que tengan éxito en el mercado. Además, las innovaciones de proceso en muchas ocasiones requieren invertir una gran cantidad de recursos y sus resultados se verán a largo plazo, por ello, los fundadores pueden estar más orientados en realizar innovaciones de producto y menos centrados en los procesos de la empresa. A los directivos también les interesa innovar y que la empresa genere utilidades, pero ellos son contratados por los dueños de las organizaciones y su rendimiento se ve a través del funcionamiento de la organización, por ello, creemos que pueden estar más orientados a la innovación de proceso. También, consideramos que debido a las características tan específicas del sector, donde para realizar innovaciones de proceso, hacen falta otros factores que van más allá de la diversidad de género en el equipo fundador, tales como las relaciones con las redes que posee la empresa como proveedores, competidores, organismos educativos, centros de investigación, etc.

Para finalizar en este submodelo se analiza la influencia moderadora de la diversidad de género en el equipo de dirección sobre la innovación de producto y proceso (H10a y H10b). Los resultados nos muestran que solo tiene modera de forma positiva y estadísticamente la relación entre la orientación emprendedora y la innovación de proceso. De manera que confirmamos que en el sector tecnológico la relación entre la orientación emprendedora y la innovación de proceso será más fuerte a mayor diversidad de género en el equipo de dirección. Como hemos mencionado anteriormente, creemos que el equipo de dirección está más orientado a la innovación de proceso porque los resultados de esta innovación influyen en la estructura de la organización y ellos son los responsables que en la empresa todo funcione eficientemente. Además la innovación de proceso puede conducir a la innovación de producto, por ello, los directivos pueden estar más orientados a la innovación de proceso, puesto que así también desarrollan innovaciones en los productos y garantizar el éxito de su gestión.

En tercer lugar, el submodelo III estudia el efecto moderador que pudiera tener la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección, en la relación existente entre las capacidades directivas y la innovación de producto y proceso. En este modelo se puede observar que un incremento en las capacidades directivas aumenta el desempeño innovador en productos y procesos en las empresas de base tecnológica, confirmando las hipótesis H3a y H3b. En relación al constructo capacidades directivas, el interés académico ha crecido rápidamente estos últimos años y se ha centrado fundamentalmente en el efecto que tiene sobre los resultados de las organizaciones (Bowman y Helfat, 2001; Adner y Helfat, 2003). En relación a ello, nuestros resultados están en línea con muchos investigadores que han estudiado la influencia que tiene la variable en varios aspectos del desempeño de la empresa (Kraus et al., 2008; Yehezkel y Lerner, 2009; Barbero et al., 2011; Martin, 2011).

Las siguientes hipótesis de este submodelo (H7a y H7b) plantean que la diversidad de género en el equipo fundador se relaciona positivamente con la innovación de producto y proceso. Nuestros resultados muestran que es estadísticamente significativo el efecto moderador de la diversidad de género en el equipo fundador en la relación existente entre las capacidades directivas y la innovación de producto. Así, se puede afirmar que la relación positiva entre las

capacidades directivas y la innovación de producto serán más fuertes a mayor diversidad de género en el equipo fundador, en las empresas de base tecnológicas.

Sin embargo, al analizar la relación entre las capacidades directivas y la innovación de proceso, se observó que la diversidad de género en el equipo fundador no ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo entre ambas. En línea con las explicaciones dadas anteriormente, en el desarrollo de las innovaciones de proceso frecuentemente se necesita tanto de las habilidades de los miembros de la organización (fundadores) como las capacidades y conocimiento de fuentes externas. Autores como Ettlie y Reza (1992) han estudiado los factores que favorecen a la innovación de procesos y encontraron en su investigación que la combinación de la capacidades entre proveedores y clientes, junto con las capacidades internas de la organización, tienen una gran influencia positiva en la productividad de los nuevos sistemas de fabricación. Von Hippel (1988) sugiere que las organizaciones innovadoras de procesos, trabajan en estrecha colaboración con los proveedores externos. Por ello, creemos que el efecto de la diversidad de género en el equipo fundador en la relación entre las capacidades directivas y la innovación de proceso no es significativo, hacen falta otros factores que van más de la diversidad de género en este equipo, tales como diversidad de género en los equipos de trabajo de las organizaciones y de los proveedores.

Finamente, en las últimas hipótesis del submodelo III (H11a y H11b) se plantea el efecto moderador que pudieran tener la diversidad de género en el equipo de dirección en la relación existente entre las capacidades directivas y la innovación de proceso y producto. Estas relaciones resultaron significativas, así, al tener en cuenta la diversidad de género en el equipo de dirección, la relación entre las capacidades directivas y la innovación de producto y proceso se vuelve más fuerte y permite una mejor explicación del fenómeno. Esta relación no ha sido estudiada en la literatura actual, de este modo contribuimos a este campo de investigación, aportando hallazgos empíricos a este vacío de la literatura. Además apoya la idea de otros autores que consideran la diversidad de género como una "innovación necesaria" en la alta dirección (Carpenter et al, 2004; Dezs y Gaddis, 2012).

En relación a las variables de control empleadas en los submodelos descritos previamente, las variables como la edad, el número de empleados, tamaño del equipo fundador y de dirección, heterogeneidad y la variable fundador, no hemos encontrado que influyan significativamente en la innovación de producto y de proceso. Sin embargo, como era de esperar, el porcentaje medio de las ventas totales destinadas a la I+D en los últimos tres años y la incertidumbre ambiental, influyen significativamente en la innovación en las empresas de base tecnológica. De esta forma, se corrobora que las organizaciones que invierten en I+D posiblemente favorecerán al desarrollo de nuevas innovaciones dentro de la organización. Asimismo, la incertidumbre que se asocia a cambios en el entorno de la empresa, hace que la firma cree innovaciones para anticiparse a estos cambios y ser más competitiva.

Por otra parte, la variable de control género del CEO que es una variable dummy que toma el valor 1 si es el CEO es hombre y 0 si es mujer, en cada submodelo de la innovación de producto es estadísticamente significativa en el cuarto paso, al incluir los efectos moderadores, menos en los de la innovación de procesos. Así, nuestros resultados sugieren que el género del CEO cuando se analiza juntamente con las capacidades como la combinación de conocimiento, la orientación emprendedora y las capacidades directivas influye significativamente en la innovación de producto.

Algunos estudios afirman que las mujeres y los hombres tienen diferentes estilos de liderazgo (Loden, 1987; Rosener, 1990) que influyen en los resultados de las organizaciones. Eagly y Johnson (1990) realizan un meta-análisis en el que se incluyen 167 estudios, realizados entre 1961 y 1987, sobre la existencia de diferencias de género en las formas de liderar, concluyendo que las mujeres lideran con estilos más democráticos y participativos que los hombres, pero destacaron que en estos resultados influyen los estereotipo de género. Sin embargo, ciertas investigaciones no hallaron ninguna diferencia entre los hombres y las mujeres (Bartol y Wortman, 1976; Helmich, 1974). Por lo tanto, es importante que se continúe investigando para saber el efecto real del género en cargos directivos.

TERCERA PARTE
CONCLUSIONES

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este último capítulo es ofrecer un resumen general de las distintas aportaciones obtenidas junto con la importancia de los resultados alcanzados con la investigación empírica realizada. Para ello, en primer lugar, planteamos las principales conclusiones del presente trabajo, tanto desde el punto de vista de las relaciones teóricas como empíricas encontradas en la elaboración de esta investigación.

Posteriormente, presentamos las limitaciones más importantes con las que cuenta el trabajo. Seguidamente, destacamos sus implicaciones para la gestión de las organizaciones. Por último, plantamos cuáles son las futuras líneas de

investigación que podrían abordarse y que permitirán desarrollar aun más la investigación sobre el tema.

2. CONCLUSIONES

Desde un principio, nos planteábamos profundizar en el estudio de la diversidad de género en las organizaciones, en particular en los puestos de alta dirección y en los equipos fundadores, que hasta el momento no han sido lo suficientemente tratados por la literatura, ni teórica ni empíricamente. Nuestro interés se basa en que la incorporación generalizada de las mujeres al mercado laboral en las últimas décadas es seguramente uno de los cambios más relevantes y con mayores implicaciones económicas y sociales para los países. Los enormes avances en la formación de las mujeres y su participación de manera continua en el mercado laboral podían hacer pensar en la inexistencia de las tradicionales desigualdades entre hombres y mujeres, pero la realidad es que no ha ocurrido así. Pese a todos los cambios social, políticos, económicos etc., que buscan la igualdad entre hombres y mujeres, la segregación profesional basada en el género, es una característica del mercado laboral actual y una de las barreras que limita a las mujeres a acceder a un determinado tipo de ocupaciones consideradas tradicionalmente masculinas, como las de dirección.

Por ello, hemos examinado el efecto de la diversidad de género en el equipo fundador y de dirección en la creación de ciertas capacidades dinámicas y su impacto en el desempeño innovador de las empresas de base tecnológica. Con el objetivo de analizar la contribución de la diversidad de género en las empresas, e impulsar el conocimiento, no sólo para académicos e investigadores sino también para los directivos de las organizaciones, y así favorecer a que desaparezcan los estereotipos de género que afectan el desempeño de la mujer en el mercado de trabajo, y en particular, en el sector tecnológico donde generalmente la mujer tiene baja participación.

Así, este trabajo nos ha permitido analizar el efecto moderador de la diversidad de género en el equipo fundador y de alta dirección en la relación entre las capacidades estudiadas (capacidades de combinación del conocimiento,

orientación emprendedora y capacidades directivas) y los resultados de innovación de las empresas de base tecnológica. A continuación se mencionan las conclusiones principales que se deducen de la presente investigación:

En primer lugar, década a década las mujeres han ido ganando paulatinamente un mayor grado de presencia en las organizaciones y en los equipos directivos, aunque, se enfrentan a mayores dificultades que los hombres en el camino por ascender a los puestos de poder. Una de estas dificultades son los estereotipos de género, los cuales sugieren que las mujeres tienen menos atributos empresariales que los hombres. Por otro lado, para ciertas mujeres el emprender su propio negocio, ha sido una manera de superar la discriminación que existía en las empresas, que no les permitía progresar en su carrera profesional. Además, las mujeres suelen tener una situación laboral más desfavorable, con menores tasas de actividad y empleo, y sueldos más bajos que los hombres.

En estos últimos años, se ha producido un importante aumento en su nivel de formación y cualificación de la mujer, lo que ha permitido un cambio en su perfil laboral y emprendedor. De hecho las mujeres tienden a obtener títulos universitarios en una mayor medida que sus homólogos masculinos. Igualmente cada vez mas ocupa la misma posición que el hombre en las organizaciones, se emplea y emprende en sectores dominados por los hombres, como el tecnológico. Asimismo, los pocos trabajos que analizan el papel de la mujer en el sector tecnológico, revelan que se enfrenta a estereotipos de género que les impide acceder a este sector, que sigue siendo dominado por los hombres. La gran mayoría de mujeres empleadas en empresas de base tecnológica tienden a ocupar puestos de supervisión, en lugar de cargos gerenciales, y expresan un gran descontento con la oposición que desempeñan (Robb y Coleman, 2010) en la organización.

En segundo lugar, los equipos fundadores son el corazón de las nuevas organizaciones, aunque gran parte de la literatura se centra exclusivamente en el individuo empresario, a menudo, las nuevas empresas son creadas no solo por un individuo, sino por un grupo de personas, sobre todo en industrias de alta tecnología (Francis y Sandberg, 2009). Numerosas investigaciones resalta la importancia que posee el equipo fundador en el desempeño de las organizaciones y

señalan que las características de este grupo afectan en los resultados empresariales (Ganotakis, 2012). Sin embargo dentro de la literatura de creación de empresas casi no se menciona el impacto de la diversidad de género en el desempeño de los equipos fundadores y los pocos trabajos que se pueden hallar indicaron que la diversidad de género en el equipo fundador beneficia al desempeño de la empresa, en especial en organizaciones industriales donde la representación de la mujer es muy baja.

En tercer lugar, durante estas últimas dos décadas, han aumentado considerablemente los estudios que exploran el impacto de las características del equipo directivo en la empresa. Revelando que este equipo es un elemento crítico para el éxito de la empresa. Bajo la Teoría de los Mandos Superiores “Upper Echelon Theory” propuesta por Hambrick y Mason (1984), muchos investigadores han encontrado que los resultados de las empresas dependen en gran medida de las características personales de los directivos, puesto que son los directivos los responsables de las decisiones de la empresa (Goll y Rasheed, 2005; Hambrick, 2007) y estas decisiones dependen de sus características. Dentro de los pocos estudios que analizan la diversidad de género en el equipo de dirección se resaltan que diversidad de género proporciona al equipo oportunidades para aprovechar las diversas habilidades de los hombres y las mujeres, y mejorar el desempeño de la empresa. Aunque como hemos mencionado previamente las mujeres siguen enfrentando grandes obstáculos en su camino hacia los altos niveles de dirección de la organización y sobre todo en el sector tecnológico.

En cuarto lugar, la teoría de recursos y capacidades ha recibido un gran interés tanto en ámbitos académicos como empresariales, en concreto las capacidades dinámicas de la empresa puesto que son la fuente de ventajas competitivas y de la supervivencia de las organizaciones a largo plazo. En este sentido la capacidad de combinación del conocimiento, la orientación emprendedora y las capacidades directivas han sido propuestas por la literatura como habilidades idóneas para conducir a la empresa a la obtención de mejores resultados y de ventajas competitivas.

En quinto lugar, la innovación en las organizaciones es un instrumento valioso para que la empresa cree y mantenga ventajas competitivas sobre sus

competidores, y lo más importante, es que estas ventajas se pueden traducir en mejores resultados empresariales. La innovación es uno de los factores que favorecen el crecimiento empresarial y a su éxito.

En sexto lugar, las empresas de base tecnológica por su capacidad para innovar y su potencial para contribuir, al desarrollo económico de un país son vistas como el motor del progreso de los países. Asimismo, las características organizacionales, el conocimiento, la estructura, el capital humano, la estrategia, el estilo de gestión y el equipo directivo, son factores reconocidos en la literatura que influyen en el desempeño innovador de estas organizaciones.

En séptimo lugar, se demostró empíricamente que la capacidad de combinación del conocimiento, la orientación emprendedora y las capacidades directivas se relacionan positivamente y significativamente con la innovación de producto y proceso en las Pymes de base tecnológica. Este resultado es importante debido a que la innovación está presente en la práctica diaria de estas empresas y es crucial en este sector y por lo tanto puede ser una clave para la creación de ventajas competitivas. Por ello, estas organizaciones deben saber que si cuentan con estas capacidades tendrán mayores posibilidades de desarrollar innovaciones tanto de producto como de proceso. Además, para las Pymes la capacidad de combinación del conocimiento, la orientación emprendedora y las capacidades directivas, pueden contribuir superar las limitaciones de recursos a las que se enfrentan este tipo de empresas haciendo un mejor uso del conocimiento generado o adquirido, de orientación emprendedora y las capacidades directivas propias de la empresa.

En octavo lugar, la diversidad de género en el equipo fundador y directivo no se relacionó estadísticamente significativa con la innovación, por lo cual no podemos demostrar empíricamente que exista relación directa entre la diversidad de género y el desempeño innovador en las empresas de base tecnológica.

En noveno lugar, la relación propuesta de la diversidad de género de equipo fundador como moderadora de la relación entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de producto y proceso no resultó significativa tras el análisis realizado. Además, no se demostró empíricamente que la diversidad de

género en el equipo fundador modera la relación entre la orientación emprendedora y la innovación de proceso, tampoco modera la relación entre las capacidades directivas y la innovación de proceso. Por el contrario, los resultados confirman que sí modera la relación entre orientación emprendedora y la innovación de producto, y también modera positivamente la relación entre las capacidades directivas y la innovación de producto. Estos resultados especialmente nos llaman la atención, porque nos llevan a cuestionarnos porque estas relaciones sí influyen en la innovación de productos y no en la de procesos, y nos invitan a seguir investigando las posibles causas que hacen que la diversidad de género en el equipo fundador tenga esta influencia en la innovación de producto y proceso.

Con los resultados anteriores podemos aportar evidencia empírica que demuestran que la diversidad de género en el equipo fundador influye en la relación entre la orientación emprendedora y la innovación de producto y en la relación entre las capacidades directivas y la innovación de producto en las Pymes de base tecnológica. Estas relaciones no han sido estudiadas en la literatura actual, de este modo contribuimos a este campo de investigación, aportando hallazgos empíricos a este vacío de la literatura. Al demostrar empíricamente los beneficios asociados con la diversidad de género, no sólo contribuimos a la comprensión del género en la gestión de las organizaciones, sino que también en la literatura de emprendimiento. En sectores dominados por los hombres como el tecnológico donde los estereotipos y la discriminación afecta el desempeño de la mujer, nuestros resultados indican que la diversidad de género en los equipos fundadores es una clave importante para mejorar la orientación emprendedora y las capacidades directivas de la firma y esto es muy útil para aumentar los niveles de innovación de producto.

En décimo lugar, la relación propuesta de la diversidad de género en el equipo de dirección como moderadora de la relación entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de producto y proceso solo resultó significativa en la innovación de producto. También confirmamos empíricamente que la diversidad de género en el equipo de dirección sí modera la relación entre orientación emprendedora y la innovación de proceso y modera positivamente la relación entre las capacidades directivas y la innovación tanto de producto y como de proceso. Sin embargo, no se demostró empíricamente que la diversidad de género en el equipo de dirección moderara la relación entre la orientación emprendedora y

la innovación de producto. Igualmente como en el caso anterior, es interesante seguir investigando porque estas relaciones afecta en algunas ocasiones la innovación de producto y proceso y en otros solo la innovación de producto.

Además, en la literatura no se describen trabajos que hayan probado empíricamente este efecto moderador de la diversidad de género, por lo que nuestros resultados aportan información empírica. En definitiva, tal y como esperábamos tras el análisis de la literatura, se ha comprobado empíricamente que la diversidad de género en el equipo de dirección, refuerza la relación entre la capacidad de combinación del conocimiento y la innovación de producto, igualmente la relación entre orientación emprendedora y la innovación de proceso, y finalmente mejora la relación entre las capacidades directivas y la innovación de producto y proceso. Por lo tanto nuestros resultados muestran que las empresas que poseen un equipo directivo cuyos miembros sean hombres y mujeres podrán potencializar el desempeño de la organización. De acuerdo con esto, se podría pensar que nuestros resultados podrían favorecer a la eliminación de algunas barreras que aun existen en el mercado laboral que impiden llegar a las mujeres a los puestos más altos de las firmas, demostrando los beneficios de la diversidad de género en las organizaciones.

3. LIMITACIONES

A pesar de los interesantes resultados de nuestro estudio, este presenta una serie de limitaciones que también deben ser tenidas en cuenta. A continuación se mencionan las limitaciones de este estudio:

En primer lugar, la investigación realizada tiene carácter transversal por lo que los resultados deben ser analizados con prudencia y nos impide llegar a una conclusión firme acerca de la dirección de la causalidad entre las variables que hemos estudiado.

En segundo lugar, la muestra utilizada está formada por empresas del sector tecnológico, el cual agrupa a varios tipos de organizaciones (subgrupo de empresa) los cuales no están distribuidos equitativamente, por lo tanto, los resultados pueden mostrar la tendencia de subgrupo de empresas más representativo de la nuestra muestra.

En tercer lugar, los datos obtenidos para el análisis empírico están basados en las percepciones de los directivos de las empresas de base tecnológica, por lo cual pueden contar con cierta subjetividad.

4. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Uno de los objetivos que nos planteamos con el presente estudio era obtener conclusiones que tuvieran una aplicación práctica en las empresas y que fueran de gran utilidad para lograr mejores resultados empresariales. Especialmente, buscamos resaltar los beneficios de la diversidad de género en los puestos de la alta dirección donde en la actualidad en porcentajes de mujeres que llegar a obtener estos cargos es muy reducido. Esto sin duda implica una pérdida de talento que las empresas que buscan ser competitivas no se pueden permitir.

Por tanto, en primer lugar, cuando los equipos fundadores se unen para iniciar un proyecto empresarial es importante que a la hora de elegir los miembros del equipo tengan en cuenta las utilidades de ser un grupo diverso. Desde una perspectiva estratégica, la adición de cualquier socio a una nueva empresa que traiga consigo las habilidades o atributos que les faltan a otros socios, lo que se podría traducir en incrementar las habilidades de la organización. Además, cuando las mujeres deciden crear una empresa en sectores dominados por los hombres como el tecnológico, una buena opción es que se asocien con los hombres para romper las barreras que le impiden acceder a este sector en la misma forma que los hombres.

En segundo lugar, los responsables de contratar y seleccionar a las personas que formarán el equipo de dirección que guiarán a las empresas hacia el éxito, deberían tener presente que la diversidad de género de este grupo parece aumentar la probabilidad que dentro de la organización se combine e intercambien el conocimiento, que se tenga diferentes capacidades o habilidades que impulsen a la organización a generar innovaciones. Además, dentro de la Unión Europea se ha debatido de la idea de establecer unas cuotas mínimas de participación de las mujeres en la alta dirección de las empresas para corregir la desigualdad que existen en el mercado laboral y mejorar los resultados de las empresas. Este estudio apoya la idea que mayor presencia femenina en los altos cargos de las organizaciones beneficiará los resultados de las empresas.

En tercer lugar, se desataca el importante papel de la capacidad de combinación del conocimiento, la orientación emprendedora y las capacidades directivas como elementos que favorecen a la innovación de las empresas de base tecnológica, por tanto, los directivos de estas compañías deben tener presente que estas capacidades impulsan las innovaciones en las organizaciones de este sector, así como la inversión en I+D.

5. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En este apartado mencionaremos algunas futuras líneas de investigación que se derivan de algunos resultados obtenidos y de las limitaciones de este estudio.

En primer lugar, podría ser beneficioso estudiar no solo la diversidad en los equipos fundadores y de dirección si no de todos los empleados de la empresa, con el fin que saber la forma en que los equipos de las organizaciones deben estar compuestos para fomentar los altos niveles de rendimiento.

En segundo lugar, estudiar la influencia moderadora de la diversidad de género en otras capacidades, tales como las capacidades relacionales, la orientación hacia el mercado, el aprendizaje, la flexibilidad entre otras.

En tercer lugar, aplicar este mismo estudio en diferentes sectores donde la mujer participe más activamente como el sector servicios y también en diferentes países.

En cuarto lugar, profundizar en las causas que pueden influir en el hecho de que las diversidad de género condicione que determinadas capacidades si influyan en la innovación de producto pero no en la de proceso.

En quinto lugar, analizar porque hay factores que si influyen en la innovación de producto pero no en la de proceso.

En sexto lugar, realizar análisis longitudinales que permitan examinar variables empleadas en este estudio en diferentes períodos de tiempo y mejorar los resultados obtenidos en este estudio.

BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, S. M.; GUPTA, A. Y LEETH, J.D. (2010): "Maximising compensation: organizational level and industry gender composition effects". *Gender in Management: An International Journal*, Vol.25, nº5, 2010, pp.366-385.
- ADAMS, S.M. (2010): "Stuck in the Past: Comparing the Zero-Zeros with Diversified Leadership Companies", Annual Academy of Management meeting, Montreal, Canada.
- ADLER, P.S. y KWON, S.W. (2002): "Social capital: Prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, Vol.27, nº1, pp.17-40.
- ADNER, R. y HELFAT, C.E. (2003): "Corporate effects and dynamic managerial capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol.24, nº10, pp. 1011-1025.
- AHL, H. (2006). "Why research on women entrepreneurs needs new directions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.30, nº5, pp.595-621.
- ALBACETE, C. (2010): "Influencia de las prácticas de gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras", *Tesis Doctoral*, Editorial: Universidad de Granada.
- ALDRICH, H. E. (1989). "Networking among women entrepreneurs". In O. Rivchun, C. Hagan, & D. Sexton (Eds.), *Women owned businesses* (pp. 103-132). New York, NY: Praeger.
- ALDRICH, H.E. (1990): "Using an ecological perspective to study organizational founding rates", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 14, nº.3, pp.7-24.
- ALDRICH, H.E.; CARTER, N.M.; RUEF, M. (2002): "With very little help from their friends: Gender and relational composition of nascent entrepreneurs' start-up teams", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, (http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2002/VI/VI_P/VI_P).
- ALDRICH, H.E.; ELAM, A. y REESE, P.R. (1996): "Strong Ties, Weak Ties, and Strangers: Do Women Business Owners Differ from Men in Their Use of Networking to Obtain Assistance?" pp. 1—25 in *Entrepreneurship in a Global Context*, edited by S. Birley and I. MacMillan. London, England: Routledg.
- ALEGRE-VIDAL, J.; LAPIEDRA-ALCAMÍ R. y CHIVA-GÓMEZ, R. (2004): "Linking operations strategy and product innovation: an empirical study of Spanish ceramic tile producers", *Research Policy*, Vol.33, nº5, pp.829-839.
- ALEXANDER, J.; NUCHOLS, B.; BLOOM, J. y LEE, S.Y. (1995): "Organizational demography and turnover: An examination of multiform and nonlinear heterogeneity", *Human Relations*, Vol.48, nº12, pp.1455-148.

- ALEXIEV, A.S.; JANSEN, J.P.; VAN DEN BOSCH, A.J. y VOLBERDA, H. W. (2010): "Top management team advice seeking and exploratory innovation: The moderating role of TMT heterogeneity", *Journal of Management Studies*, Vol.47, nº 7, pp.1343-1364.
- ALI, M.; KULIK C.T. y METZ, I. (2011): "The gender diversity–performance relationship in services and manufacturing organizations", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.22, nº7, pp.1464-1485.
- ALIPOUR F. y KARIMI R. (2011). "Mediation role of innovation and knowledge transfer in the relationship between learning organization and organizational performance", *International Journal of Business and Social Science*, Vol.2, nº.19. pp.144-147.
- ALLEN, E.; LANGOWITZ, N. y MINNITI, M. (2007): "The 2006 Global Entrepreneurship Monitor Special Topic Report: Women in Entrepreneurship", *Center for Women Leadership, Babson College. Babson Park, MA.*
- ALMUS, M. y NERLINGER, E. A. (1999): "Growth of new technology-based firms: Which factors matter?", *Small Business Economics*, Vol.13, nº2, pp.141-154.
- ALOULO, W. y FAYOLLE, A. (2005): "A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context", *Journal of Enterprising Culture*, Vol.13, nº1, pp.21–45.
- AMABILE, T. M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J., y HERRON, M. (1996): "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, Vol.39, nº5, pp.1154–1184.
- AMASON, A.C. y SAPIENZA, H.J. (1997): "The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict", *Journal of Management*, Vol.23, nº 4, pp.95–516.
- AMIHUD, Y. y LEV, B. (1981): "Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers", *Bell Journal of Economics*, Vol.12, pp.605–617.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. J. H. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol.14, nº1, pp.33-46.
- ANDERSON, J. y GERBING, D. (1982): "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, Vol.103, nº3, pp.411-423.
- ANKER, R. (1997): "Theories of occupational segregation by sex: An overview", *International Labour Review*, Vol.138, nº3, pp.315-339

- ANNA, A.L.; CHANDLER, G.N.; JANSEN, E. y MERO, N.P. (1999): "Women business owners in traditional and non-traditional industries", *Journal of Business Venturing* 15, 279-303.
- ARGOTE, L. y INGRAM, P. (2000): "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.82, nº1, pp.150-169.
- ASEFA S. y WEI-CHIAO, H. (1994): "Introduction to Human Capital and Economic Development", *Upjohn Institute for Employment Research*, pp. 1–10.
- ATUAHENE-GIMA K. y KO A. (2001): "An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation" *Organization Science*, Vol.12, nº1, pp.54–74.
- AUDRETSCH, D. y KEILBACH, M. (2004): "Entrepreneurship Capital and Economic Performance". *Regional Studies*, Vol.38, nº.8, pp. 949-959.
- AUGIER, M. y TEECE, D.J. (2009): "Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance", *Organization Science*, Vol.20, nº2, pp.410–421.
- AUH S. y MENGUC B. (2005): "Top management team diversity and innovativeness: The moderating role of interfunctional coordination", *Industrial Marketing Management*, Vol.34, nº3, pp.249–261.
- AVLONITISA, G.J. y SALAVOUB H.E. (2007): "Entrepreneurial Orientation of SMEs, Product Innovativeness, and Performance," *Journal of Business Research*, Vol.60, nº5, pp.566–575.
- BABCOCK, P. (2004): "Shedding light on knowledge management", *HR Magazine*, Vol.49, nº5, pp.4.
- BAILEY, E.E. y HELFAT, C.E. (2003): "External management succession, human capital and firm performance: An integrative analysis", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 24, pp. 347-369.
- BALABANIS, G. y KATSIKEA, E. (2004): "Being an Entrepreneurial Exporter: Does it pay?", *International Business Review*, Vol.12, nº1, pp.233-252.
- BALES, R. y BORGATTA, E. (1966): "Size of group as a factor in the interaction profile". En A. P. Hare, E. Borgatta, & R. Bales (Eds.), *Small groups: Studies in social interaction* (pp. 495-512). *New York: Knopf*.
- BANDURA, A. y BUSSEY, K. (2004): "On broadening the cognitive, motivational, and sociostructural scope of theorizing about gender development and

- functioning: Comment on Martin, Ruble, and Szkrybalo (2002)", *Psychological Bulletin*, Vol.130, nº5, pp.691-701.
- BANTEL, K. A. (1997): "Performance in adolescent, technology-based firms: Product strategy, implementation, and synergy", *The Journal of High Technology Management Research*, Vol.8, nº2, pp. 243-262.
- BANTEL, K.A. y JACKSON, S.E. (1989): "Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?" *Strategic Management Journal*, Vol.10, nº1, pp.107-124.
- BARBERÁ, E. (1998). "Estereotipos de género: construcción de las imágenes de las mujeres y los varones". En J. Fernández (Ed.), *Género y sociedad* (pp. 177-206). Madrid: Pirámide.
- BARBERÁ, E. (2004). "Perspectiva socio-cognitiva: estereotipos y esquemas de género". En E. Barberá e I. Martínez-Benlloch (Eds.), *Psicología y género*. Madrid: Pearson Educación.
- BARBERO J.L.; CASILLAS JOSÉ C. y FELDMAN H. D. (2011): "Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises", *International Small Business Journal*, Vol.29, nº6, pp.671-694.
- BARNARD, C. I. (1938): "The Functions of the Executive". *Harvard University Press, Cambridge, MA*.
- BARNEY, J. B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, nº1, pp.99-120.
- BARNEY, J.B. (1992): "Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research. A Resource Based Analysis", *Advances in Strategic Management*, Vol.8, pp.39-61.
- BARRET, N.S. (1973): "Have Swedish Women Achieved Equality?" *Challenge*, Vol.19, nºNovember/December, pp.14-20.
- BARRETO, I. (2010): "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future", *Journal of Management*, Vol.36, nº1, pp.256.
- BARRINGER, B.R.; JONES, F.F. y NEUBAUM, D.O. (2005): "A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders", *Journal of Business Venturing*, Vol.20, nº5, pp.663-87.
- BARTOL, K.M., y BUTTERFIELD. D.A (1976): "Sex effects in evaluating leader", *Journal of Applied Psychology*, Vol.61, nº2, pp.446-454.

- BARTOL, K. M. y WORTMAN, M. S. (1976): "Sex effects in leader behavior self-description and job satisfaction", *Journal of Psychology*, Vol.94, nº1, pp.177-183.
- BASSO, O., FAYOLLE, A. y BOUCHARD, V. (2009): "Entrepreneurial orientation: the making of a concept", *Entrepreneurship and Innovation*, Vol.10, nº1, pp.313-321.
- BAUGHER, D.; VARANELLI, A.; WEISBORD, E. (2000): "Gender and culture diversity occurring in self-formed work groups", *Journal of Managerial Issues*, Vol.12, nº4, pp.391-407.
- BAUMOL, W.J. (2002): "The Free-Market Innovation Machine", Princeton University Press, Princeton, NJ.
- BECKER G. 1964. "Human Capital". *Columbia University Press: New York*.
- BECKER G.S.; HUBBARD W.H.J. y MURPHY K.M. (2010): "New Directions in the Economic Analysis of Human Capital", *American Economic Review: Papers & Proceedings*, Vo.100, nº4, pp.229–233.
- BECKER, G. (1986): "The Economic Emergence of Women". *Basis Books. Nueva York*.
- BECKER, G. S. (1985): "Human capital, effort, and the sexual division of labor", *Journal Labor Economics*, Vol.3, nº1, pp.S33–S58.
- BECKER, G. S. (1993): "Human capital". *Chicago: University of Chicago Press*.
- BECKMAN, C.M y BURTON, M.D. (2008): "Founding the future: Path dependence in the evolution of top management teams from founding to IPO", *Organization Science*, Vol.19, nº1, pp.3-24.
- BEGLEY, T.M.; BOYD, D. P. (1987): "Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firm and smaller businesses", *Journal of Business Venturing*, Vol.2, nº2, pp.79-93.
- BELL, S.T.; VILLADO, A.J.; LUKASIK, M.A.; BELAU, L. y BRIGGS, A. L. (2011): "Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis", *Journal of Management*, Vol.37, nº3, pp.709-743.
- BENNER, M.J. y TUSHMAN, M.L. (2003): "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited", *The Academy of Management Review*, Vol.28, nº2, pp.238-256.
- BERGER, J.; COHEN, B.P. y MORRIS ZELDITCH, J.R. (1972): "Status characteristics and social interaction", *American Sociological Review*, Vol.37, nº3, pp. 241-255.

- BERGMANN, B. R. (1974): "Occupational Segregation, Wage and Profits when Employers Discriminate By Race and Sex", *Eastern Economic Journal*, Vol.1, pp.103-110.
- BERGMANN, B.M. y BRUSH, C.G. (2001): "How do resource bundles develop and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.25, nº3, pp. 37-58.
- BHARADWAJ, A. S. (2000): "A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation", *MIS Quarterly*, Vol.24, nº1, pp.169-196.
- BHAVE, M.P. (1994): "A process model of entrepreneurial venture creation", *Journal of Business Venturing*, Vol.9, nº5, pp.223-242.
- BHUIAN, S.N.; MENGUC, B. y BELL, S.J. (2005): "Just entrepreneurial enough: The moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance", *Journal of Business Research*, Vol.58, nº1, pp.9-17.
- BIDEY, S. (1989): "Female entrepreneurs: are they really any different?", *Journal of Small Business Management*, Vol.27, nº1, pp.32-37.
- BIELBY, W.T. y BARON, J.N. (1984): "A woman's place is with other women: Sex segregation within organizations. En Sex segregation in the workplace: Trends, explanations, remedies", edited by B.F. Reskin. *Washington D.C: National Academy Press*.
- BIELBY, W.T. y BARON, J.N. (1986): "Men and women at work: sex segregation and statistical discrimination", *American Journal of Sociology*, Vol.91, nº4, pp.759-99.
- BILIMORIA, D. y WHEELER, J. (2000): "Women corporate directors: Current research and future directions", In M. Davidson and R. Burke (eds), *Women in Management: Current Issues*, Vol.II, London: Sage, 138-163.
- BIRD, B. (1989): "Entrepreneurial Behavior". Glenview, IL: *Scott, Foresman*.
- BIRKINSHAW, J. (1997): "Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives", *Strategic Management Journal*, Vol.18, nº1, pp.207-229.
- BLAU, F.D. (1984): "Discrimination against Women: Theory and Evidence." in *Labor Economics: Modern Views*, edited by William Darity, Jr. *Boston: Kluwer- Nijhoff*.
- BLAU, P. (1980): "A Fable about Social Structure". *Social Forces*. *New York: Free Press*.

- BLESA, A. Y RIPOLLÉS. M. (2004), "Orientación emprendedora, orientación al mercado y rendimiento empresarial", *The Entrepreneur and Starting Up New R&D&I Business*, Universitat de València, pp. 59-70.
- BLUM T.C.; FIELDS D.L. y GOODMAN J.S. (1994): "Organizational level determinants of women in management", *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp.41-268.
- BODEN, R. (1999): "Flexible working hours, family responsibilities and female self-employment", *American Journal of Economics and Sociology*, Vol.58, nº1, pp. 71-84.
- BOEKER, W. (1997): "Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth", *Academy of Management Journal*, Vol.40, nº1, pp.152-170.
- BOSERUP, E. (1970): "Women`s rol in economic development". *Nueva York: ST. Martin´s Press*.
- BOURDIEU, P. (1983): "Forms of social capital". In J. C. Richards (Ed.), *Handbook of theory and resesarch for sociology of education*. *New York: Greenwood Press*.
- BOWMAN, E. H. y HELFAT, C.E. (2001): "Does corporate strategy matter?", *Strategic Management Journal*, Vol.22, nº1, pp.1-23.
- BOX, T.M.; WHITE, M.A. y BARR, S.H. (1993): "A contingency model of new manufacturing firm performance", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.18, nº2, pp.31-45.
- BRAVO-IBARRA, E. R. y HERRERA, L. (2009): "Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos", *Intangible Capital*, Vol.5, nº3, pp.301-320.
- BRESCHI, S.; LISSONI, F. y MALERBA, F. (2003): "Knowledge relatedness in firm technological diversification", *Research Policy*, Vol.32, nº1, pp. 69-87
- BROCHKAUS, R.H. (1982): "The psychology of the entrepreneur", in Kent, C.A.; SEXTON, D.L., VESPER, K. H. (eds): *Encyclopedia of Entrepreneurship*, *Englewood-Cliffs, Prentice-Hall, New York*.
- BROCKHAUS, R. H. y HORWITZ, P. (1986): "The psychology of the entrepreneur", en Sixton, D. L.; Smilor, R. W. (Eds.), *The art and science of entrepreneurship*, pp. 25-48. *Cambridge, MA: Ballinger*.
- BROWN S. y EISENHARDT K. (1998): "Competing on the edge", *Harvard Business School Press: Boston, MA*.

- BRÜDERL, J. y SCHÜSSLER, R. (1990), "Organizational mortality: The liabilities of newness and adolescence", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, nº3, pp.530–547.
- BRUIN, A.; BRUSH C.G. y WELTER, F. (2006): "Why study women's entrepreneurship?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.30, nº5, pp.585-593.
- BRUNO, A. V. y LEIDECKER, J. K. (1988): "Causes of new venture failure: 1960s vs. 1980s", *Business Horizons*, Vol.31, nº6, pp.51-56.
- BRUNO, A. V.; LEIDECKER, J. K. y HARDER, J. W. (1987): "Why firms fail", *Business Horizons*, Vol.30, nº2, pp.50-58.
- BRUSH, C. (1992): "Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16, nº 4, pp. 5-30.
- BRUSH, C. G. (1990): "Women and Enterprise Creation: Barriers and Opportunities", in S. Gould and J. Parzen (eds.), *Enterprising Women: Local initiatives for job creation*, OECD, Paris.
- BRUSH, C.; CARTER, N.; GATEWOOD, E.; GREENE, P.G., y HART, M.M. (2004): "Clearing the hurdles: Women building high growth businesses", *Upper Saddle River, NJ: FT/Prentice Hall*.
- BRUSH, C.G. (1990): "Research on women business owners: Past trends, a new perspective, and future directions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16, nº4, pp.5-30.
- BRUSH, C.G.; CARTER, N.; GATEWOOD, E.; GREENE, P. y HART, M. (2001): "An Investigation of Women-led Firms and Venture Capital Investment. Report prepared for the US Small Business Administration", *Office of Advocacy and the National Women's Business Council*.
- BRUYAT, C. y PIERRE-ANDRE, J. (2001): "Defining the field of research in entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, Vol.16, nº2, pp.165-180.
- BURGES, Z. y THARENOU, P. (2002): "Women board directors; Characteristics of the few", *Journal of Business Ethics*, Vol.37, nº1, pp.37-38.
- BURKE A. E.; FITZROY F.R. y NOLAN M.A. (2002): "Self-employment wealth and job creation: the roles of gender, non-pecuniary motivation and entrepreneurial ability", *Small Business Economics*, Vol.19, nº3, pp. 255–270.
- BURNS, T. y STALKER, G. M. (1961): "The management of innovation", London: Tavistock

- BURT, R. S. (1992): "Structural holes: The social structure of competition", *Harvard University Press, Cambridge, MA*.
- BURTON, M. D. y BECKMAN C. M. (2007), "Leaving a legacy: Position imprints and successor turnover in young firms", *American Sociological Review*, Vol.72, nº2, pp.239–266.
- BUSENITZ, L.W y BARNEY, J.B. (1997): "Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making", *Journal of Business Venturing*, Vol.12, nº1, pp.9-30.
- BUSTELO, C. (1989): "Desarrollo de la igualdad de oportunidades en España. En Instituto de la Mujer (Ed.), *Mujer e igualdad de oportunidades en el empleo*", Debate, 7. *Ministerio de Asuntos Sociales*.
- BUTLER, J. (1990): "Gender trouble. Feminism and the subversion of identity", *Routledge*, New York and London.
- BUTTNER, E. y MOORE, D.: (1997): "Women's Organizational Exodus to Entrepreneurship: Self-reported Motivations and Correlates with Success", *Journal of Small Business Management*, Vol.35, nº1, pp.34–46.
- BYGRAVE, W.D. (1993): "Theory building in the entrepreneurship paradigm", *Journal of Business Venturing*, Vol.8, nº3, pp.255-280.
- CABRERA, A. y CABRERA, E.F. (2002): "Knowledge-sharing Dilemmas", *Organization Studies*, Vol.23, nº5, pp.687-710.
- CAMELO, O.C.; GARCÍA, C.J.; SOUSA, G.E. y VALLE, C.R. (2011): "The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, nº 7, pp.1442–1463.
- CAMISÓN C. y FORÉS B. (2010): Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement, *Journal of Business Research*, Vol.63, nº7, pp.707–715.
- CAMPBELL, K. y MINGUEZ-VERA, A. (2008): "Gender diversity in the boardroom and firm financial performance", *Journal of Business Ethics*, Vol.83, nº3, pp.435–451.
- CANTILLON, R. (1755): "Essai sur la nature du commerce en general. Institut National d'Etudes Démographiques", 1997. *Reprod. facs. de la ed. de:Paris: Institut national d'études démographiques, 1952. - Texte de l'édition originale de 1755.*

- CARLO, J.L.; LYTTINEN, K. y ROSE, G. (2012): "A knowledge-based model of radical innovation in small software firms", *MIS Quarterly*, Vol.36, nº3, pp.865-895.
- CARMELI A. y AZEROUAL B. (2009): "How relational capital and knowledge combination capability enhance the performance of work units in a high technology", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.3, nº1, pp.85–103.
- CARMELI A. y TISHLER, A. (2004): "The relationships between intangible organizational elements and organizational performance", *Strategy Management Journal*, Vol.25, nº13, pp.1257–1278.
- CARPENTER, M. A.; GELETKANYCZ M.A. y SANDERS, W.G. (2004): "Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition", *Journal Management*, Vol.30, nº6, pp.49–778.
- CARPENTER, M.A. y SANDERS, W.G. (2002): "Top management team compensation: The missing link between CEO pay and firm performance", *Strategic Management Journal*, Vol.23, nº4, pp.367–375.
- CARR, M.; CHEN, M. y JHABVALA, R. (1996): "Speaking out: Women's economic empowerment in South Asia", *London: IT Publications*.
- CARTER, D.A.; SIMKINS, B.J. y SIMPSON, G.W. (2003): "Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value", *The Financial Review*, Vol.38, nº1, pp.33–53.
- CARTER, N. M. y ALLEN, K.R. (1997): "Size determinants of women-owned businesses: Choice or barriers to success?", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol.9, nº3, pp.211-220.
- CARTER, N. M.; WILLIAMS, M., Y REYNOLDS, P. D. (1997): "Discontinuance among new firms in retail: The influence of initial resources, strategy, and gender", *Journal of Business Venturing*, Vol.12, nº2, pp.125-145.
- CASTANIAS R.P. y HELFAT C.E. (2001): "The managerial rents model: theory and empirical analysis", *Journal of Management*, Vol.27, pp.661-678.
- CASTANIAS, R.P. y HELFAT, C.E. (2001): "The managerial rents model: Theory and empirical analysis", *Journal of Management*, Vol.27, nº6, pp.661–678.
- CATALYST, (2004): "Women and Men in US Corporate Leadership: Same Workplace, Different Realities?", Catalyst, New York, NY.
- CHADWICK, K.; BARNETT, T. y DWYER, S. (2008): "An empirical analysis of the entrepreneurial orientation scale", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol.13, nº4, pp.64-83.

- CHAGANTI, R.S.; WATTS, A.D.; CHAGANTI, R. y ZIMMERMAN-TREICHEL, M. (2008): "Ethnic-Immigrants in Founding Teams: effects on Prospector Strategy and Performance in New internet ventures", *Journal of Business Venturing*, Vol.23, nº1, pp.113-139.
- CHANDLER, G.N., HONIG, B. y WIKLUND, J. (2005): "Antecedents, moderators, and performance consequences of membership change in new venture teams", *Journal of Business Venturing*, Vol.20, nº5, pp.705-725.
- CHANDY, R. K., y TELLIS, G. J. (1998): "Organizing for radical product innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize", *Journal of Marketing Research*, Vol.35, nº4, pp.474-487.
- CHANG YI-YING, GONG APEMG y PENG MIKE W. (2012): "Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance", *Academy of Management Journal*, Vol.55, nº4, pp.927-948,
- CHATMAN, J.A. y FLYNN, F.J. (2001): "The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams", *Academy of Management Journal*, Vol.44, nº5, pp.956-974.
- CHATTERJEE, A. y HAMBRICK, D. (2007): "It's all about me: Narcissistic CEOs and their effects on company strategy and performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol.52, nº3, pp.351-386.
- CLARYSSE, B. y MORAY, N. (2004), "A process study of entrepreneurial team formation: The case of a research based spin off", *Journal of Business Venturing*, Vol.19, nº1, pp.55-79.
- COCKBURN, C. (1991): "In the Way of Women: Men's Resistance to Sex Equality in Organizations", *Ithaca, NY: ILR Press*.
- COHEN, P.N. y HUFFMAN, M.L. (2003): "Individuals, Jobs, and Labor Markets: The Devaluation of Women's Work", *American Sociological Review*, Vol.68, nº3, pp.443-463.
- COHEN, S.G. y BAILEY, D.E. (1997): "What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite", *Journal of Management*, Vol. 23, nº 3, pp. 239-290.
- COHEN, W.M. y LEVINTHAL, D.A. (1990): "Absorptive capacity: A new perspective in learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, nº1, pp.178-184.
- COLEMAN, J. S. (1988): "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology*, Vol.94, nº1, pp.S95-S121.

- COLEMAN, S. (2007): "The role of human and financial capital in the profitability and growth of women-owned small firms", *Journal of Small Business Management*, Vol.45, nº3, pp.303-319.
- COLETTE, H.; HILL, F. y LEITCH, C. (2003): "Entrepreneurship education and training", *Ashgate Publishing Company, England*.
- COLLINS C.J. y SMITH K.G. (2006): "Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high technology firms", *Academy of Management Journal*, Vol.49, nº3, pp.544–560.
- COLLINS, O.F. y MOORE, D.G. (1964): "The enterprising man", *East Lansing Michigan State University*.
- COLOMBO, M. G. y GRILLI, L. (2005): "Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view", *Research Policy*, Vol.34, nº 6, pp. 795-816.
- COOPER, D.R. y EMORY W. (1995): "Business Research Methods", Chicago: Irwin IL.
- COOPER, A. C. (1986): "The role of incubator organizations in the founding of growth-oriented firms", *Journal of Business Venturing*, Vol.1, nº 1, pp.75-86.
- COOPER, A. y DUNKELBERG, W. (1987): "Entrepreneurship and Paths to Business Ownership", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp.1-53.
- COOPER, A. y DUNKELBERG, W. (1981): "A new look at Business entry: Experiences of 1805 entrepreneurs". *Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College*.
- COOPER, A.C. (1973): "Technical entrepreneurship: What do we know?", *R&D Management*, Vol.3, nº2, pp.59-64.
- COOPER, A.C. y BRUNO, A.V. (1978): "Predicting performance in new high technology firms", *Academy of Management Proceedings*, pp.426-428.
- COOPER, A.C. y DAILY, C.M. (1997): "Entrepreneurial teams", En D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.) *Entrepreneurship 2000* (pp. 127-150).
- COOPER, R.G. (1993): "Winning at new products: accelerating the process from idea to launch", Addison-Wesley, Reading, MA.
- CORRELL, S.J. (2004): "Constraints into preferences: Gender, status, and emerging career aspirations", *American Sociological Review*, Vol.69, nº1, pp.93–113.
- CORTRIGHT J. (2005): "Young and Restless in a Knowledge Economy" (disponible:http://www.ceosforcities.org/rethink/research/files/CEOs_YNR_FINAL.pdf) (acceso el 3 de diciembre 2011).

- COTEC. (2010): "Tecnología e innovación en España", Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, Madrid, España.
- COTTER, D.A.; HERMSEN, J.M.; OVADIA, S. y VANNEMAN, R. (2001): "The glass ceiling effect", *Social Forces*, Vol.80, pp.655-682.
- COVIN, J.G. (1991): "Entrepreneurial versus conservative firms: a comparison of strategies and performance", *Journal of Management Studies*, Vol.28, pp.439-462.
- COVIN, J.G. y SLEVIN, D.P. (1991): "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol.16, nº1, pp.7-25.
- CRAIG, J. y LINDSAY, N. (2001): "Quantifying 'gut feeling' in the opportunity recognition process", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, <http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2001/II/IIA/IIA>.
- CROMPTON, R. y HARRIS, F. (1998): "Explaining women's employment patterns: 'orientations to work' revisited", *British Journal of Sociology*, Vol.49, nº(1), pp.118-136.
- CROSS, B. y TRAVAGLIONE, A. (2003). "The untold store: Is the entrepreneur of the 21st century defined by emotional intelligence?", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol.11, nº(3), pp. 221-228.
- CUERVO A.; RIBEIRO, D.; ROIG, S. (2007): "Entrepreneurship: Concepts, Theory and Practice". En: Cuervo, A.; Ribeiro, D.; Roig, S. (Eds): *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*. Springer, New York.
- CUERVO GARCÍA, A. (1996): "Introducción a la administración de empresas", Segunda edición, Editorial Civitas.
- CUNNINGHAM, G.B. (2006): "The Influence of Group Diversity on Intergroup Bias Following Recategorization", *The Journal of Social Psychology*, Vol.1, nº1, pp.533-47.
- CYERT R.M. y MARCH J.G. (1963): "A Behavioral Theory of the Corporation". Prentice-Hall: New York.
- DAGHFOUS, A. (2004): "An empirical investigation of the roles of prior knowledge and learning activities in technology transfer", *Technovation*, Vol.24, nº12, pp.939-953.
- DAILY, C.M.; CERTO, S.T. y DALTON, D.R. (1999): "A decade of corporate women: some progress in the boardroom, none in the executive suite", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, nº1, pp.93-99.

- DALMARIS, P.; TSUI, E.; HALL, B. y SMITH, B. (2007): "A framework for the improvement of knowledge-intensive business processes", *Business Process Management Journal*, Vol.13, nº2, pp.279-305.
- DALTON, D. R.; DAILY, C. M.; ELLSTRAND, A. E. y JOHNSON, J. L. (1998): "Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance", *Strategic Management Journal*, Vol.19, nº3, pp. 269-290.
- DAMANPOUR, F. (1990): "Innovation effectiveness, adoption, and organizational performance", In: West, M.A., Farr, J.L. (Eds.), *Innovation and Creativity at Work*, Wiley, West Sussex, England, pp.125–141.
- DAMANPOUR, F. (1991): "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, Vol.34, nº3, pp.555-590.
- DAMANPOUR, F. Y GOPAIKRISHNAN, S. (2001): "The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations", *Journal of Management Studies*, Vol.38, nº1, pp.45-65.
- DARROCH, J. y MCNAUGHTON, R. (2002): "Examining the link between knowledge management practices and types of innovation", *Journal of Intellectual Capital*, Vol.3, nº3, pp. 210-22.
- DAVIDSON, M.J. y COOPER, C.L. (1992): "Shattering the Glass Ceiling: The Woman manager". *Paul Chapman Publishing*.
- DEAUX, K. (1985): "Sex and Gender", *Annual Review of Psychology*, Vol.36, nº2 pp.49–81.
- DELMAR, F. y DAVIDSON, P. (2000): "Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.12, nº 1, pp.1-23.
- DESS, G.; LUMPKIN, G. y COVIN, J. (1997): "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models", *Strategic Management Journal*, Vol.18, nº9, pp. 677–695.
- DESS, G.G. y LUMPKIN, G.T. (2005): "The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship", *Academy of Management Executive*, Vol.19, nº1, pp.147-56.
- DETIENNE, D.R. y CHANDLER, G.N. (2007): "The role of gender in opportunity identification", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.25, nº4, pp.81–99.

- DEWAR, R. D. y DUTTON, J. E. (1986): "The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis", *Management Science*, Vol.32, nº11, pp. 1422-1433.
- DEZSO C.L y GADDIS, R.D. (2012): "Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation", *Strategic Management Journal*, Vol.33, nº3, pp.1072–1089.
- DIEKMAN, A.M; BROWN, E.R.; JOHNSTON, A.M. Y CLARK, E.K. (2010): "Technology, Engineering, and Mathematics Careers Seeking Congruity Between Goals and Roles: A New Look at Why Women Opt Out of Science", *Psychological Science*, Vol.21, nº8, pp.1051-1073.
- DIMITRATOS, P.; LIOUKAS, S. y CARTER, S. (2004): "The Relationship between Entrepreneurship and International Performance: The Importance of Domestic Environment", *International Business Review*, Vol.13, nº1, pp.19-41.
- DIPBOYE, R.L. y WILEY J.W. (1978): "Reactions of male raters to interviewee self-presentation style and sex: Extensions of previous research", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.13, nº2, pp.192-203.
- DIPBOYE, R.L.; ARVEY R.D. y TERPASTRA D.E. (1977): "Sex and physical attractiveness of raters and applicants as determinants of resume evaluation", *Journal of Applied Psychology*, Vol.62, nº3, pp.288-294.
- DOERINGER, P.B. y PIORE, M.J. (1971): "Internal Labor Market and Manpower Analysis." Massachusetts: Heath. *Edgeworth, F.Y.*
- DOLADO, J.J.; FELGUEROSO, F. y JIMENO J.F. (2001): "Female employment and occupational changes in the 1990's: how is the EU performing relative to the US?", *European Economics Review*, Vol.45, pp.875-879.
- DRUCKER, P. (1974): "Dirección dinámica de empresas". P. imprenta: Mountainside, New Jersey. International Business Institute. 1974.
- DRUCKER, P.F. (1985): "Innovation and entrepreneurship", *Harper and Row, New York*.
- DU RIETZ, A. y HENREKSON, M. (2000): "Testing the Female Underperformance Hypothesis", *Small Business Economics*, Vol.14, nº1, pp.1-10.
- DUART, F.P.; QUIÑONES, A.O. y TOBARRA, A. (1993): La demanda de titulaciones universitarias ante la reforma de planes de estudio. Valencia: Departamento de Sociología y Antropología Social.

- DUNCAN, K.C. (1996): "Gender differences in the effect of education on the slope of experience-earning profiles: National longitudinal survey of youth, 1979-1988", *American Journal of Economics & Sociology*, Vol.55, pp.457-472.
- DUNPHY, S.; HERBIG, P. y PALUMBO, F.A. (1997): "Structure and Innovation", in D.E. Hussey (ed.). *The Innovation Challenge*, pp. 195–218. Chichester: John Wiley.
- DUTTA, S.; NARASIMHAN, O. y RAJIV, S. (2005): "Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application", *Strategic Management Journal*, Vol.26, nº.3, pp.277-285.
- DUTTON, J.E. y DUNCAN, R.B. (1987): "The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis", *Strategic Management Journal*, Vol.8, nº1, pp. 279–295.
- DUTTON, J.E. y JACKSON, S.E. (1987): "Categorizing strategic issues: links to organizational action", *Academy of Management Review*, Vol.12, nº1, pp.76–90.
- DWYER, S.; RICHARD, O.C., y CHADWICK, K. (2003): "Gender Diversity in Management and Firm Performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture", *Journal of Business Research*, Vol.56, nº12, pp.1009–1019.
- EAGLY, A.H. y JOHNSON, B.T. (1990): "Gender and leadership style: A meta-analysis", *Psychological Bulletin*, Vol.108, nº1, pp. 233-256.
- EAGLY A.H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT M.C y VAN ENGEN M.L. (2003): "Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men", *Psychological Bulletin*, Vol.129, nº4, pp.569–591.
- EAGLY, A.H. y CARLI, L. (2007): "Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders", *Harvard Business School Press, Boston, MA*.
- EAGLY, A.H. Y KARAU, S.J. (2002): Role congruity theory of prejudice toward female leaders, *Psychological Review*, Vol.109, pp.573–598.
- ECCLES, J.S.; BARBER, B. y JOZEFOWICZ, D. (1999): "Linking gender to educational, occupational and recreational choices: applying the Eccles et al. model of achievement-related choices", En W.B. Swann, J.H. Langlois y L.A. Gilbert (Eds.) *Sexism and stereotypes in modern society* (pp. 153-191). *Washington: American Psychological Association*.

- EDDLESTON, K.A. y POWELL, G.N. (2007): "The role of gender identity in explaining sex differences in business owners' career satisfier preferences", *Journal of Business Venturing*, Vol.4, pp.1–13.
- EISENHARDT, K.M. y SCHOONHOVEN, C.B. (1990): "Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp. 504-529.
- EISENHARDT, K.M., y MARTIN, J.A. (2000): "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, Vol.21, nº10–11, pp.1105–1121.
- EKVALL, G. (1991): "The organizational culture of idea-management: A creative climate for the management of ideas", In Henry, J. and Walker, D. (eds.), *Managing Innovation*. Sage, London, 73–79.
- ENSLEY, M.; PEARSON, A.W. y AMASON, A.C. (2002): "Understanding the Dynamics of new venture top management teams: Cohesion, conflict, and new venture performance", *Journal of Business Venturing*, Vol.17, nº4, pp.364-386.
- ENTRIALGO, M.; FERNÁNDEZ, E. y VÁZQUEZ, C. (2002): "La función empresarial en el nuevo entorno competitivo: Características personales y motivaciones", *Alta Dirección*, Vol.25, nº2, pp.397-406.
- ERHARDT, N.L.; WERBEL, J.D., y SHRADER, C.B. (2003): "Board of director diversity and firm financial performance", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.11, nº2, pp.102-111.
- ESCRIBÁ-ESTEVE, A.; SÁNCHEZ-PEINADO, L. y SÁNCHEZ-PEINADO, E. (2009): "The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises", *British Journal of Management*, Vol. 20, nº4, pp.581–597.
- ESKILSON A. y GLENN W.M. (1976): "Sex Composition and Leadership in Small Groups", *Sociometry*, Vol.39, No.3, pp.183-194
- ETTLIE, J. E. y REZA, E. (1992): "Organizational integration and process innovation", *Academy of Management Journal*, Vol.34, No.4, pp.795–827.
- EUROSTAT (2011): "Statistical Office of the European Communities", (disponible en: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/William>) (Acceso el 9 de Marzo 2012)
- EVANS, D.S. y LEIGHTON, L.S. (1989): "Some empirical aspects of entrepreneurship", *The American Economic Review*, Vol.79, No.3, pp.519- 535.

- FARIÑAS, J.C. y LÓPEZ, A. (2006): "Las empresas pequeñas de base tecnológica en España: delimitación, evolución y características", (disponible en: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/INFORMEETB.pdf> (Acceso 16 Agosto 2011)).
- FEESER, H. R. y WILLARD, G. E. (1990): "Founding strategy and performance: A comparison of high and low growth high tech firms", *Strategic Management Journal*, Vol.11, nº2, pp.87-98.
- FERNÁNDEZ, E. y JUNQUERA, B. (2001): "Factores determinantes en la creación de pequeñas empresas", *Papeles de Economía Española*, nº.89/90, pp.322-342.
- FERNÁNDEZ, J. (1996): "Varones y mujeres. Desarrollo de la doble realidad del sexo y del género". *Madrid: Pirámide*.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa", *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp.178-193.
- FERNÁNDEZ-MESA A.; ALEGRE-VIDAL J. y CHIVA- GÓMEZ R. (2012): "Orientación emprendedora, capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño innovador". *Journal of Technology Management Innovation*, Vol.7, nº2, pp.157-170.
- FIENGENBAUM, A. y KARNANI A. (1991), "Output flexibility: a competitive advantage for small firms", *Strategic Management Journal*, Vol.12, nº2, pp.101–114.
- FINKELSTEIN, S. AND D. C. HAMBRICK (1996): "Strategic Leadership". *Minneapolis/St Paul, MN: West Publishing*
- FINKELSTEIN, S., HAMBRICK, D. C., y CANNELLA, A. A. (2009): "Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards", *New York: Oxford University Press*.
- FIOL, C.M. (1996): "Squeezing harder doesn't always work: Continuing the search for consistency in innovation research", *The Academy of Management Review*, Vol.21, nº 4, pp.1012–21.
- FISCHER, E. M., REUBER, A. R., y DYKE, L. S. (1993): "A theoretical overview and extension of research on sex, gender and entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, Vol.8 nº 2, pp.151-168.
- FLAMHOLTZ, E., Y. RANDLE. (2000): "Growing Pains". *JAI Press, Greenwich, CT*.
- FORÉS, B. y CAMISON, C. (2011): "The complementary effect of internal learning capacity and absorptive capacity on performance: the mediating role of

- innovation capacity”, *International Journal of Technology Management*, Vol.55, n°1/2, pp.56-81.
- FORNELL, C. y LARCKER, D.F. (1981): “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, n°1, pp. 39-50.
- FRANCIS, D.H y SANDBERG, W.R. (2009): “Friendship within Entrepreneurial Teams and Its Association with Team and Venture Performance”. En Elgar Reference Collection. International Library of Entrepreneurship, Vol. 13. *Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar*.
- FREEDMAN, D.L.; PODSAKOFF, P.M. y MACKENZIE, S.B. (1993): “Effects of demographic, experiential, and attitudinal factors on occupational sex stereotypes”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.6, n°2, pp.115-137.
- FREEL, M.S. y ROBSON, P.J.A. (2004): “Small firm innovation, growth and performance: Evidence from Scotland and Northern England”, *International Small Business Journal*, Vol.22, n°6, pp.561–575.
- FUENTES, M.M. (2006): “Mujeres emprendedoras: Capacidades distintivas y desempeño empresarial”, *Perspectivas Del Sistema, Financiero*, n° 86, pp. 49-59.
- FUKUGAWA, N. (2006): “Science parks in Japan and their value-added contributions to new technology-based firms”, *International Journal of Industrial Organization*, Vol.24, n° 2, pp. 381-400.
- GÁMEZ, E. y MARRERO, H. (1997): “Metas y motivos en la elección de la carrera de psicología. Revista Electrónica de Motivación y Emoción”, Vol.3, n°5/9.
- GANOTAKIS P. (2012): “Founders’ human capital and the performance of UK new technology based firms”, *Small Business Economics*, Vol.39, pp.495–515.
- GANOTAKIS P. y LOVE J.H. (2012): “The Innovation Value Chain in New Technology-Based Firms: Evidence from the U.K.”, *Product Development & Management Association*, Vol.29, n°5, pp.839–860.
- GAPALDO, G. y FONTES, M. (2001): “Support for graduate entrepreneurs in New Technology-Based Firms: An exploratory study from Southern Europe”, *Enterprise an Innovation Management Studies*, Vol.2, n°1, pp. 65-78.
- GARCÍA, R. y CALANTONE, R. (2002): “A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.19, n°2, pp.110-132.

- GARTNER, W.B. (1985): "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation", *The Academy of Management Review*, Vol.10, nº4, pp.696-706.
- GARTNER, W.B. (1988): "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question", *American Journal of Small Business*, Vol.12, nº.4, pp.11-32.
- GARTNER, W.B.; SHAVER, K.G.; GATEWOOD, E. y KATZ, J.A. (1994). "Finding the entrepreneur in entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.18, nº.1, pp. 5–10.
- GEE, S. (1981): "Technology transfer, innovation and international competitiveness", *Wiley and Sons*, New York.
- GELATKANYCZ M.A y HAMBRICK D.C. (1997): "The external ties of top executives: implications for strategic choice and performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, nº.4, pp.654-681.
- GELDEREN, M.; BOSMA, N. y THURIK, R. (2001): "Setting up a business in the Netherland: Who starts, who gives up, who is still trying", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, (Disponible en <http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2001/II/IG/IG.htm>) (Acceso el 19 de Marzo 2012).
- GEM. (2011): GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Informe Ejecutivo GEM España.
- GIUDICI, G. Y PARELI, S. (2000): "The provision of finance to innovation: A survey conducted among Italian technology-based small firms", *Small Business Economics*, Vol.14, nº1, pp.37–53.
- GLICK, W.; MILLER, C. y HUBER, G. (1993): "The Impact of upper-echelon heterogeneity on organizational performance". In: Huber, G., Glick, W. (Eds.), *Organizational Change and Re-Design: Ideas and Insights for Improving Performance*. Oxford University Press, New York, pp. 176–214.
- GODWIN L.N.; STEVENS C.E. y BRENNER N.L. (2006): "Forced to play by the rules? Theorizing how mixed-sex founding teams benefit women entrepreneurs in male dominated contexts", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.30, nº5, pp.623–642.
- GOLDIN C. (2006): "The quiet revolution that transformed women's employment, education, and family", Working Paper 11953, *National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA*.

- GOLL I., BROWN J.N. y RASHEED A.A. (2007): "Knowledge capability, strategic change, and firm performance: The moderating role of the environment", *Management Decision*, Vol.45, No.2, pp.161-179.
- GOLL, I. y RASHEED, A.A. (2005): "The Relationships between Top Management Demographic Characteristics, Rational Decision Making, Environmental Munificence, and Firm Performance", *Organization Studies*, Vol.26, n°7, pp.999-1023.
- GOMPERS, P.; LERNER, J. y SCHARFSTEIN, D. (2005), "Entrepreneurial spawning: public corporations and the genesis of new ventures, 1986 to 1999", *Journal of Finance*, Vol.60, n°2, pp.577-614.
- GOODSTEIN J.; GAUTAM K. y BOEKER W. (1994): "The effects of board size and diversity on strategic change", *Strategic Management Journal*, Vol.15, n°3, pp.241-250.
- GRANDE J.; MADSEN E.L. y BORCH O.J. (2011): "The relationship between resources, entrepreneurial orientation and performance in farm-based ventures", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol.23, No.3/4, pp.89-111.
- GRANT, R. M. (1996): "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol.17, n°1, pp.109-122.
- GRANT, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol.33, n°3, pp.114-135.
- GREENBERGER, D.B. y SEXTON, D.L. (1988): "An interactive model for new venture creation", *Journal of Small Business Management*, Vol.26, n°3, pp.107-18.
- GREENE, P. (2000): "Self-Employment as an Economic Behavior: an Analysis of Self-Employed Women's Human and Social Capital", *National Journal of Sociology*, Vol.12, n°1, pp.1-55.
- GREENE, P. G.; BRUSH, C.; HART, M. y SAPARITO, P. (2001): "Patterns of venture capital funding: is gender a factor?", *Venture Capital*, Vol.3, n°1, pp.63-83.
- GREENE, P.G.; HART, M.M.; GATEWOOD, E.J.; BRUSH, C.G. Y CARTER, N.M. (2003): "Women entrepreneurs: Moving front and center: An overview of research and theory". (Disponible en

- http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/greene_2003.pdf) (Acceso el 19 de diciembre 2011).
- GUNKEL, M.; LUSK, E.J.; WOLFF, B. y LI, F. (2007): "Gender-specific effects at work: An empirical study of four countries", *Gender, Work and Organization*, Vol.14, n°1, pp.56-79.
- GUPTA SAMEER DAS (2009): "Women in Buddhist tradition", *Cyber Tech Publications*.
- GUPTA, A.K. y GOVINDARAJAN, V. (1984): "Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation", *Academy of Management Journal*, Vol.27, n°1, pp.25-41.
- GUSTAFSSOM, V. (2006): "Entrepreneurial Decision-Making. Individuals, Tasks and Cognitions", *Edward Elgar Publishing, Inc: United Kingdom*.
- GUTH, W. y GINSBERG, A. (1990): "Corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Vol.11, n°1, pp.5- 15.
- GWYNNE H. (1999), "Innovation in small and medium sized businesses", *The Industrial Innovation Working Group Innovation Summit*, Melbourne, Australia.
- HAAS, H. (2010): "How can we explain mixed effects of diversity on team performance? A review with emphasis on context", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol.29, n°5, pp.458-490.
- HAIR, H.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (2004): "Análisis multivariante", Ed: Prentice Hall, Madrid.
- HALEBLIAN, J. y FINKELSTEIN, S. (1993): "Top-management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion", *Academy of Management Journal*, Vol.36, n°4, pp.844–863.
- HALL, R. (1992): "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, Vol.13, n°2, pp.135-144.
- HAMBRICK D.C.; FINKELSTEIN S. y MOONEY A.C. (2005): "Executive job demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors", *Academy of Management Review*, Vol.30, n°3, pp.472–491.
- HAMBRICK, D. C., M. A. GELETKANYCZ AND J. W. FREDRICKSON (1994). "Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants", *Strategic Management Journal*, Vol.14, n° 6, pp.401–418.
- HAMBRICK, D.C. (2007): "Upper echelons theory an update", *Academy of Management Review*, Vol.32, n°1, pp.334–343.

- HAMBRICK, D.C. y MASON, P.A. (1984): "Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, Vol.9, nº2, pp.193–206.
- HAMBRICK, D.C.; CHO, T.S. y CHEN, M.J. (1996): "The influence of top management team heterogeneity on firms competitive moves", *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, nº4, pp.659–684.
- HANSEN, M. (2001): "Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies", *Organization Science*, Vol.13, nº 3, pp.232-248.
- HARDING, S. (1987): "Is there a feminist method?" En S. Harding (Ed.), *Feminism and methodology: Social science issues* (pp. 1–14). *Bloomington, IN: Indiana University Press*.
- HARRISON, D. y KLEIN, K. (2007): "What's The Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations", *The Academy of Management Review*, Vol.32, nº4, pp.1199–1228.
- HEIKE, M. (2008): "Segmentation and Segregation Patterns of Women-Owned High-Tech Firms in Four Metropolitan Regions in the United States", *Regional Studies*, Vol.42, nº10, pp.1357-1383.
- HEL FAT, C.E. y PETERAF, M.A. (2003): "The dynamic resource-based view: Capability lifecycles", *Strategic Management Journal*, Vol.24, nº10, pp.997-1010.
- HELMICH, D. (1974): "Male and female presidents: some implications of leadership style", *Human Resource Management*, Vol.13, pp.25-36.
- HENDERSON, R. M. y CLARK, K. B. (1990): "Architectural innovation - the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, nº1, pp.9-30.
- HENNEKE, D. y LÜTHJE, C. (2007): "Interdisciplinary Heterogeneity as a Catalyst for Product Innovativeness of Entrepreneurial Teams", *Creativity & Innovation Management*, Vol.16, nº2, pp.121-132.
- HERBIG, P. (1994). *The Innovation Matrix: Culture and Structure Prerequisites to Innovation*. Westport, CT: Quorum.
- HERNÁNDEZ-MOGOLLON, R.; CEPEDA-CARRIÓN, G.; CEGARRA-NAVARRO, J. y LEAL-MILLÁN, A. (2010): "The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.23, nº4, pp.360-376.

- HILL, C.H.W. y JONES, G.R. (1996): "Administración estratégica" (3ed.). *McGraw-Hill: Colombia*.
- HILLMAN, A.J. y DALZIEL, T. (2003): "Board of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives", *Academy of Management Review*, Vol.28, nº3, pp.383-396.
- HILLMAN, A.J.; CANNELLA, A.A. y HARRIS, I.C. (2002): "Women and racial minorities in the boardroom: how do directors differ?", *Journal of Management*, Vol. 28, pp. 747-63.
- HISRICH, R. y BRUSH, M. (1984): "The woman entrepreneur: Management skills and business problems", *Journal of Small Business Management*, Vol.22, nº1, pp.30-37.
- HISRICH, R.; PETERS, M. (2002): *Entrepreneurship* Mc. Graw-Hill . 5ta edición. Estados Unidos.
- HITT, M.A. y BARR, S.H. (1989): "Managerial selection decision models: Examination of configural cue processing", *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, nº1, pp.53-61.
- HITT, M.A. y IRELAND, R.D. (1985): "Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance", *Strategic Management Journal*, Vol.6, nº3, pp.273–293.
- HOFFMAN, L. y MAIER, N. (1961): "Sex differences, sex composition, and group problem solving", *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.63, nº2, pp.453-456.
- HOFSTEDE, G. (1980): "Culture's consequences: International differences in work-related values", Beverly Hills: Sage.
- HONIG, B.; KARLSSON, T. (2001): "Business plans and the nascent firm: A study of instrumental and institutional theories", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, (Disponible en <http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2001/II/IB/IB.htm>) (Acceso el 15 de marzo 2011).
- HOOFF, B. V. y RIDDER, J. A. (2004): "Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, Vol.8, nº6, pp.117–130.
- HOSKISSON, R.; HITT, M. y HILL, C. (1993): "Managerial incentives and investments in R&D in large multiproduct firms", *Organizational Science*, Vol.4, nº2, pp.325–341.

- HSU, I. (2006): "Enhancing employee tendencies to share knowledge-Case studies on nine companies in Taiwan", *International Journal of Information Management*, Vol.26, n°4, pp.326-338.
- HUFF A.S. (1990): "Mapping strategic thought. In Mapping Strategic Thought", Huff AS (ed.). Wiley: New York; 11 -49
- HULT, G.T.M.; HURLEY, R.F. y KNIGHT, G.A. (2004): "Innovativeness: its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, Vol.33, n°5, pp.429-438.
- HUNGHERS, M. y MORGAN, R.E. (2007): "Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth", *Industrial Marketing Management*, Vol.36, n°5, pp.651-61.
- HURLEY, R.F. y HULT, G.T. (1998): "Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, Vol.62, n°3, pp.42-54.
- HUSE, M. (2000): "Boards of directors in SMEs: A review and research agenda", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.12, n°4, pp.271-290.
- HUSE, M. y SOLBERG, A. (2006), "Gender related boardroom dynamics: How women make and can make contributions on corporate boards", *Women in Management Review*, Vol.21, n°1, pp.113-130.
- IBARRA, H. (2000): "Making Partner: A Mentor's Guide to the Psychological Journey", *Harvard Business Review*, Vol. March-April, pp.146-155.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2012). "Encuesta de Población Activa". Madrid: Instituto Nacional de Estadística. (Disponible <http://www.ine.es>) (Acceso el 15 agosto 2012)
- JACKSON, S.E.; MAY, K.E., y WHITNEY, K. (1995): "Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams". En R. Guzzo, E. Salas, & Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 204-261). San Francisco: Jossey-Bass.
- JENNINGS, D.F. y LUMPKIN, R.J. (1989): "Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis", *Journal of Management*, Vol.15, n°3, pp.485-502.
- JENSEN, M. y ZAJAC, E.J. (2004): "Corporate elites and corporate strategy: How demographic preferences and structural position shape the scope of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol.25, n°6, pp.507-524.

- JENSEN, M.C. y MECKLING, W. (1996): "Conocimientos específicos y generales y estructura organizativa", *Harvard Deusto Business Review*, Vol.70, pp.64-77.
- JIANAKOPILOS N.A. y BERNASEK, A. (1998): "Are Women More Risk Averse?", *Economic Inquiry*, Vol.36, nº4, pp.620-630.
- JOHANNISSON, B. y HUSE, M. (2000): "Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.12, nº4, pp.353-378.
- JOHNSON D.R. y HOOPEES D.G. (2003): "Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure", *Strategic Management Journal*, Vol.24, nº10, pp.1057-1068.
- JOHNSON P. (1976): "Women and Power: Toward a Theory of Effectiveness", *Journal of Social Issues*, Vol.32, nº3, pp.99-110.
- JOIA L.A. y LEMOS, B. (2010): "Relevant factors for tacit knowledge transfer within organizations", *Journal of Knowledge Management*, Vol.14, nº3, pp.410-27.
- JOSHI, A. y JACKSON, S. (2003): "Managing workforce diversity to enhance cooperation in organizations", In West, M., Tjosvold, D., Smith, K. (Eds), *International and Book of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (277-296). John Willey & Sons Ltd.
- KANTER, R. (1997): "Men and Women of the Corporation". *New York: Basic Books*.
- KATHRYN M.B. (1978): "The Sex Structuring of Organizations: A Search for Possible Causes", *The Academy of Management Review*, Vol.3, nº4, pp.805-815.
- KATILA, R. y SHANE, S. (2005): "When does lack of resources make new firms innovative?", *Academy of Management Journal*, Vol.48, nº5, pp.814-829.
- KATILA, R.; ROSENBERGER, J. D. y EISENHARDT. K. M. (2008): "Swimming with sharks: Technology ventures, defense mechanisms and corporate relationships", *Administrative Science Quarterly*, Vol.53, nº1, pp. 295-332
- KEARNEY, E.; GEBERT, D. y VOELPEL, S.C. (2009): "When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members' Need for Cognition", *Academy of Management Journal*, Vol.52, nº3, pp.581-598.
- KESKIN, H.(2006):"Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs", *European Journal of Innovation Management*, Vol.9, nº 4,pp. 396-417.
- KETS D. y VRIES, M.F. (1977): "The entrepreneurial personality: a person at the crossroads", *Journal of Management Studies*, Vol.14, nº1, pp.34-57.

- KHANDWALLA, P.N. (1976). "Some top management styles, their context and performance". *Organization and Administrative Sciences*, Vol.7, nº1, pp.21-51
- KHANDWALLA, P.N. (1977). "The design of organization". *Harcourt Brace Jovanovich, New York*.
- KIRSTI D. (2012): "Gender differences of business owners in technology-based firms", *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Vol.4, nº1, pp.79-98.
- KIRZNER, I.M. (1995): "Creatividad, capitalismo y justicia distributiva", *Unión Editorial S.A., Madrid*.
- KNOKE, D. y ISHIO, Y. (1998): "The gender gap in company job training", *Work and Occupations*, Vol.25, nº2, pp.141-67.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992): "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology", *Organization Science*, Vol.3: 3, pp.383-397.
- KOLVEREID, L. (1997): "Prediction of employment status choice intentions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.21, nº1, pp.47-57.
- KOR Y.Y. (2003): "Experience-based top management team competence and sustained growth", *Organization Science*, Vol.14, nº 6, pp.707-719.
- KOR, Y.Y y MAHONEY, J.T. (2000): "Penrose's resource-based approach: The process and product of research activity", *The Journal of Management Studies*, Vol.37, nº1, pp.109-139.
- KOR, Y.Y. (2006): "Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy", *Strategic Management Journal*, Vol.27, nº11, pp.1081-99.
- KOTIRANTA A.; KOVALAINEN A. y ROUVINEN P. (2007): "Naisjohtoiset yritykset muita kannattavampia?", *ELINKEINOELÄMÄN TUTKIMUSLAITOS*, No. 1110, pp.1-27
- KOURILSKY, M. y WALSTAD, M. (1998): "Entrepreneurship and female youth: Knowledge, attitudes, gender differences and educational practices", *Journal of Business Venturing*, Vol.13, nº1, pp.77-88.
- KRAUS, S.; HARMS, R. y SCHWARZ, E. (2008): "Strategic business planning and success in small firms", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol.8, nº4, pp.381-399.
- KRISHNAN H.A. (2009): "What causes turnover among women on top management teams?", *Journal of Business Research*, Vol.62, nº11, pp.1181-1186.

- KRISHNAN H.A.; MILLER, A. y JUDGE W.Q. (1997): "Diversification and top management team complementarity: is performance improved by merging similar or dissimilar teams?", *Strategy Management Journal*, Vol.18, nº5, pp.361-74.
- KRISHNAN, H.A. y PARK, D. (2005): "A Few Good Women - On Top Management Teams", *Journal of Business Research*, Vol.58, nº12, pp.1712-1720.
- KULICH, C.; TROJANOWSKI, R.M.K.; HASLAM, S.A. y RENNEBOOG, L.D.R. (2011): "Who gets the carrot and who gets the stick? Evidence of gender disparities in executive remuneration", *Strategic Management Journal*, Vol.32, nº1, pp.301-321.
- KUMAR, N.; SCHEER, L. y KOTLER, P. (2000): "From Market-driven to Market-driving", *European Management Journal*, Vol.8, nº2, pp.129-141.
- KURATKO, D.F. y MORRIS, M.H. (2003): "Corporate entrepreneurship: The dynamic strategy for 21st century organizations", *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation, & Economic Growth*, Vol.14, nº1, pp.21-46.
- KWAKU, A.G. y KO, A. (2001): "An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation", *Organization Science*, Vol.1, nº2, pp.54-74.
- LAGER, T. (2002): "Product and process development intensity in process industry: A conceptual and empirical analysis of the allocation of company resources for the development of process technology", *International Journal of Innovation Management*, Vol.6, nº 2, pp.105-130.
- LANGOWITZ, N. y MINNITI, M. (2007): "The entrepreneurial propensity of women", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.31, nº3, pp.341-364.
- LARANJA, M. y FONTES, M. (1998): "Creative adaptation: The role of new technology based firms in Portugal", *Research Policy*, Vol.26, nº9, pp.1023-1036.
- LASCH, F.; ROY, F.L. y YAMI, S. (2007): "Critical growth factors of ICT start-ups", *Management Decision*, Vol.45, nº1, pp. 62-75.
- LAURSEN, K.; MAHNKE, V. y VEJRUP-HANSEN, P. (2005): "Do differences make a difference? The impact of human capital diversity, experience and compensation on firm performance in engineering." *Druid Working Paper Series*, Vol.5, nº4, pp.1-36.

- LAVIE, D. (2006): "Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change", *Academy of Management Review*, Vol.31, nº1, pp. 153-174.
- LAZEAR, E. P. y ROSEN, S. (1990): "Male-female wage differentials in job ladders", *Journal of Labor Economics*, Vol.8 nº1 Supplement, pp.S106-S123.
- LEE, D.Y. y TSANG, E.W. (2001): "The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on ventures growth", *Journal of Management Studies*, Vol.38, nº4, pp.584-602.
- LEIPONEN, A. (2006): "Managing knowledge for innovation: The case of business-to-business services", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.23, nº3, pp. 238–58.
- LEPAK, D.P. y SNELL, S.A., (1999): "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, Vol.24, nº1, pp.31–48.
- LERNER, M. y ALMOR, T. (2002): "Relationships among strategic capabilities and the performance of women-owned small ventures", *Journal of Small Business Management*, Vol.40, nº2, pp.109-125.
- LERNER, M.; BRUSH, C. y HISRICH, R. (1997): "Israeli women entrepreneurs: An examination of factors affecting performance", *Journal of Business Venturing*, Vol.12, nº4, pp.315-339.
- LEVIN, D.Z. y CROSS, R. (2004): "The Strength Of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role Of Trust In Effective Knowledge Transfer", *Management Science*, Vol.50, pp.1477–1490.
- LEWIN, A.Y.; MASSINI, S. y PEETERS, C. (2011): "Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines", *Organization Science*, Vol.January-February, pp.81-98.
- LI, Y.; ZHAO, Y.; TAN, J. y LIU, Y. (2008): "Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, nº 1, pp.113.
- LIAO, S.; FEI W. y LIUCHT L. (2008): "Relationship between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation", *Technovation*, Vol. 28, nº 4, pp.183-195.
- LICHTENTHALER U. (2010): "Outward knowledge transfer: the impact of project-based organization on performance", *Industrial and Corporate Change*, Vol.19, nº6, pp.1705–1739.

- LICHTENTHALER, U. y LICHTENTHALER, E. (2010): "Technology transfer across organizational boundaries: Absorptive capacity and desorptive capacity", *California Management Review*, Vol.53, nº1, pp.154-170.
- LIN, C.; WU, Y.J.; CHANG, C.; WANG, W. y LEE, C.Y. (2012): "The alliance innovation performance of R&D alliances—the absorptive capacity perspective", *Technovation*, Vol.32, nº5, pp.282-292.
- LITVAK, I.A. y MAULE, C.J. (1982): "Successful Canadian entrepreneurship and innovation", EN Vesper K., ed. MA., Babson Centre for Entrepreneurship Studies. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- LIU, S.S.; LUO, X. y SHI, Y. (2002): "Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-intransition: An empirical study", *International Journal of Research in Marketing*, Vol.19, nº4, pp.367-382.
- LIVIERATOS, A. (2009): "Designing a Strategy Formulation Process for New, Technology-Based Firms: a Knowledge-based Approach", *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol.7, nº2, pp.245-254.
- LOCKHEED, M.E. y HALL, K.P. (1976): "Conceptualizing Sex as a Status Characteristic: Applications to Leadership Training Strategies", *Journal of Social Issues*, Vol.32, nº3, pp.111–124.
- LOCKHEED, M.E. y HALL, K.P. (1976). "Conceptualizing sex as a status characteristic: applications to leadership training strategies", *Journal of Social Issues*, Vol.32, pp.111-124.
- LODEN (1987): "Femenine leadership, or how to succeed in business without being one of the boys". *London: Times Books*.
- LOFSTEN, H. y LINDELOF, P. (2005). R&D networks and product innovation patterns—academic and non-academic new technology-based firms on science parks, *Technovation*, Vol. 25, nº9, pp. 1025-1037.
- LOMBARD K.(2001): "Female Self-Employment and Demand for Flexible", *Nonstandard Work Schedules Economic Inquiry*, Vol.39, nº2, pp.214–237.
- LÓPEZ FERNÁNDEZ, M. (2007): "Factores determinantes en el acceso de la mujer a puestos directivos", *Capital Humano*, nº207, pp.84-93.
- LÓPEZ-SÁEZ, M. (1995): "La elección de una carrera típicamente femenina o masculina desde la perspectiva psicosocial: la influencia del género". *Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, CIDE*.

- LOPREST, P.J. (1992): "Gender differences in wage growth and job mobility", *American Economics Review*, Vol.82, n°2, pp.526–532.
- LOSCOCCO, K.A. y ROBINSON, J. (1991): "Barriers to women's small business success in the United States", *Gender & Society*, Vol.5, pp.511-533.
- LOW, M.; McMILLAN, I.C. (1988): "Entrepreneurship: Past research and future challenger", *Journal of Management*, vol.14, n°2, pp.139-161.
- LUMPKIN, G.T. y DESS, G.G. (1996): "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, Vol.21, n°1, pp.135-172.
- LUMPKIN, G.T. y DESS, G.G. (2001): "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle", *Journal of Business Venturing*, Vol.16, n°2, pp.429-451.
- LYNSKEY, M. (2004): "Determinants of innovative activity in Japanese technology-based start-up firms", *International Small Business Journal*, Vol.22, n°2, pp.159–196.
- LYON, D., LUMPKIN, G. y DESS, G. (2000). "Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process", *Journal of Management*, Vol.26, n°5, pp.1055-1085.
- MACMILLAN, I.C.; SIEGEL, R. y SUBBA NARASIMHA, P.N. (1985): "Criteria used by venture capitalist to evaluate new venture proposals", *Journal of Business Venturing*, Vol.1, n°1, pp.119-128.
- MADDOCK, S. y PARKIN, D. (1993): "Gendered cultures, women's choices and strategies at work", *Women in Management Review*, Vol.8, n°2, pp.3-9.
- MADSEN, E. L. (2007): "The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms – A longitudinal analysis", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol.19, n°2, pp.185-204.
- MAHONEY J.T. (1995): "The management of resources and the resources of management", *Journal of Business Research*, Vol.33, n°2, pp.91-101.
- MAHONEY, J. y PANDIAN, J.R. (1992): "The resourced-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol.13, n°5, pp.363-380.
- MAIER, M. (1999): "On the gendered substructure of organization". En G.N. Powell (Eds.), *Gender and Work* (pp. 69-93). Sage Publications. *Thousand Oaks, London. Review*.

- MAKRI M. y TERRI A. (2010): "Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms", *The Leadership Quarterly*, Vol.21, nº1, pp.75-88.
- MANOLOVA, T.S.; CARTER, N.M.; MANEV, I.M. y GYOSHEV, B.S. (2007): "The differential effect of men and women entrepreneurs' human capital and networking on growth expectancies in Bulgaria", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.31, nº3, pp.407-426.
- MAQUEDA, J. y RODRIGUEZ, A. (1999): "Los procesos de CE", *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIV, nº168, pp.481-496.
- MARCH-CHORDA, I. (2004): "Success factors and barriers facing the innovative start-ups and their influence upon performance over time", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol.4, nº 2, pp. 228-247.
- MARINI, M.M. y BRINTON, M.C. (1984): "Sex typing in occupational socialization". B. F. Reskin, ed. *Sex Segregation in the Workplace: Trends, Explanations, Remedies*. National Academy Press, Washington, DC.
- MARKIDES, C.C. y WILLIAMSON, P.J. (1996): "Corporate diversification and organizational structure: A resource based view", *Academy of Management Journal*, Vol.39, nº2, pp.340–367.
- MARTIN, J.A. (2011): "Dynamic Managerial Capabilities and the Multibusiness Team: The Role of Episodic Teams in Executive Leadership Groups", *Organization Science*, Vol.22, nº1, pp.118–140.
- MARTIN, P.Y. (2004): "Gender as Social Institution", *Social Forces*, Vol.82, nº4, pp.1249-1273.
- MARTINS, I. y RIALP, A. (2010): "Orientación emprendedora y entorno: una propuesta de contingencia para explicar el desempeño de las PYMES catalanas" Trabajo de Investigación, Universidad Autónoma de Barcelona.
- MARVEL, M.R. y LUMPKIN, G.T. (2007): "Technology Entrepreneurs' Human Capital and Its Effects on Innovation Radicalness", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol.31, nº6, pp.807–828.
- MASCHKE K. y KNYPHAUSEN-AUFSEß D.Z. (2012): "How the Entrepreneurial Top Management Team Setup Influences Firm Performance and the Ability to Raise Capital: A Literature Review", *German Academic Association for Business Research*, Vol.5, nº1, pp.83-123.

- MASSA, S. y TESTA, S. (2009): "A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector", *European Management Journal*, Vol.27, pp.129– 141.
- MATHEWS, H. y MOSER, S. (1995): "Family background and gender: implications for interest in small firm ownership", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.7, nº4, pp.365-377.
- MATSA, D.A. y MILLER, A.R. (2011): 'Chipping Away at the Glass Ceiling: Gender Spillovers in Corporate Leadership', *American Economic Review: Papers and Proceedings*, Vol.101, nº3, pp.635–639.
- MATTHEWS, C.H. y MOSER, S.B. (1995): "Family background and gender: implications for interest in small firm ownership", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol.7; pp.365-377.
- MATUSIK, S.F. y HEELEY, M.B. (2005): "Absorptive capacity in the software industry: identifying dimensions that affect knowledge and knowledge creation activities", *Journal of Management*, Vol.31, nº4, pp.549-572.
- MAXFIELD, S. (2007): "Linking business's gender and diversity practices with corporate citizenship: implications for Latin America Academia", *Revista Latinoamericana de Administración*, Vol.38, nº1, pp.65-80.
- McADAM, R.; MILLER, K.; MCMACKEN N. y DAVIES, J. (2010): "The development of absorptive capacity based innovation in a construction SME", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol.11, nº3, pp.23-244.
- McCLELLAND, D.C. (1968): "La sociedad ambiciosa", Guadarrama.
- McDOUGALL, P.; COVIN, J.; ROBINSON, R. y HERRON, L. (1994): "The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content", *Strategic Management Journal*, Vol.15, nº7, pp.537–554.
- MCMAHAN, G.C.; BELL, M.P. y VIRICK, M. (1998): "Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues", *Human Resource Management Review*, Vol.8, nº3, pp.193–214.
- McMILLAN-CAPEHART, A. y SIMERLY, R.L. (2008): "Effects of Managerial Racial and Gender Diversity on Organizational Performance: An Empirical Study International", *Journal of Management*, 25, nº3, pp.446-451.
- McPHERSON, M., SMITH-LOVIN, L., y COOK, J. (2001): "Birds of a Feather: Homophile in Social Networks." *Annual Review of Sociology*, Vol.27, pp.415-44.

- MENZIES, T.; DIOCHON, M. y GASSE, Y. (2004): "Examining Venture-Related Myths Concerning Women Entrepreneurs", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol.9, nº2, pp.89-97.
- MERCKX, S. y BUMSTEAD, D. (1990): "Culture change through individual development: A story of the life business workshop", en Mike Pedler, John Burgoyne, John Boydell y Gloria Welshman (eds.) *Self-Development in Organization*. McGraw Hill.
- METCALFE, B. y WEST, M. (1995): "Women managers". En J. Firth-Cozens y M. West (Eds.), *Women at work*. Buckingham: Open University Press.
- METZ, I. y THARENOU, P. (2001): "Women's career advancement: the relative contribution of human and social capital", *Group & Organization Management*, Vol.26, nº3, pp.312-42.
- MICHEL, J.G. y HAMBRICK, D.C. (1992): "Diversification posture and top management team characteristics", *Academy Management Journal*, Vol.35, nº1, pp.9-37.
- MILES, R. y SNOW, C. (1978): "Organizational Strategy, Structure and Process". *New York: McGraw Hill Book Company*.
- MILLER, D. (1983): "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, Vol.29, nº7, pp.770-791.
- MILLER, D. y FRIESEN, P.H. (1982): "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum", *Strategic Management Journal*, Vol.3, nº1, pp.1-25.
- MILLER, D. y FRIESEN, P.H. (1983): "Strategy-making and environment: the third link", *Strategic Management Journal*, Vol.4, nº 1, pp.221-235.
- MILLER, D. y TOULOUSE, J.M. (1986): "Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Firms", *American Journal of Small Business*, Vol.10, nº3, pp. 47-63.
- MILLIKEN, F. J. y MARTINS, L. L. (1996), "Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups", *Academy of Management Review*, Vol.21, nº2, pp.402-433.
- MIN, P.G. y BOZORGMEHR, M. (2000): "Immigrant entrepreneurship and business patterns: A comparison of Koreans and Iranians in Los Angeles", *International Migration Review*, Vol.34, nº1, pp.707-738.
- MINNITI, M. y BYGRAVE, W. (2001): "A dynamic model of entrepreneurial learning", *Entrepreneurship: Theory and practice*, Vol.25, nº3, pp.5-16.

- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J. (1999): "Safari a la estrategia. Una visita guiada por el Management Estratégico", *Ediciones Juan Granica S.A., Barcelona*.
- MISKIN, V. y ROSE, J. (1990): "Women Entrepreneurs: Factors Related to Success", *Frontiers of Entrepreneurship Reseach Wellsey, Mass.: Babson College*.
- MOLINA, M. F. y MARTÍNEZ, F.M. (2010): "Social networks: Effects of social capital on firm innovation", *Journal of Small Business Management*, Vol.48, nº2, pp. 258-279.
- MOLITERNO T.P. y WIERSEMA M.F. (2007): "Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability", *Strategic Management Journal*, Vol.28, nº11, pp.1065–1087.
- MOORE, D.P. y BUTTNER, E.H. (1997): "Women's Organizational Female Business Owners: An Exploratory Study", *Journal Small Business Management*, Vol.July, pp. 18-34.
- MOUSA F.T. y WALES W. (2012): "Founder effectiveness in leveraging entrepreneurial orientation", *Management Decision*, Vol.50, nº2, pp.305-324.
- MUDAMBI, R. y ZIMMERMAN-TREICHEL, M. (2005): "Cash crisis in newly public Internet-based firms: an empirical analysis", *Journal of Business Venturing*, Vol.20, nº4, pp.543–558.
- MUELLER, S. y CONWAY, M. (2007): "Gender-role orientation as a determinant of entrepreneurial self-efficacy", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol.13, nº1, pp.3-20.
- MUHAMMAD, A., CAROL T. KULIK y METZ, I. (2011): "The gender diversity–performance relationship in services and manufacturing organizations", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.22, nº7, pp.1464-1485.
- MUKHTAR, S.M. (2002): "Differences in male and female management characteristics: A study of owner-manager businesses", *Small Business Economics*, Vol.18, nº4, pp.289-311.
- MURPHY, E. y GRAFF, E.J. (2005): "Getting Even: Why Women don't Get Paid Like Men and What to do About it", *Simon & Schuster, New York, NY*.
- MURRELL, A.J.; FRIEZE, I.H. y FROST, J.L. (1991): "Aspiring to careers in male and female dominated professions: A study of black and white college women", *Psychology of Women Quarterly*, Vol.15, nº1, pp.103-127.

- NAFFZIGER, D.W.; HORNSBY, J.S. y KURATKO, D.F. (1994): "A proposed research model of entrepreneurial motivation", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.18, nº3, pp.29-42.
- NAMAN, J.L. y SLEVIN, D.P. (1993): "Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests", *Strategic Management Journal*, Vol.14, nº2, pp.137-153.
- NASUTION, H.; MAVONDO, F.; JEKANYIKA, M. y OLY, N. (2010): "Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value", *Industrial Marketing Management*, Vol.40, nº4, pp.336-345.
- NAVAS, J.E. y GUERRA, L.A. (1998): "Dirección Estratégica de la empresa: Teoría y Práctica", *Cívitas, Madrid*.
- NELSON, R. y WINTER, S. (1982): "An evolutionary theory of economic change", *Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press*.
- NIELSEN, A.P. (2006): "Understanding dynamic capabilities through knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol.10, nº4, pp.59-71.
- NIETO, M. y QUEVEDO, P. (2005): "Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort", *Technovation*, Vol.25, nº10, pp.1141-157.
- NONAKA, I. y PELTOKORPI, V. (2006): "Objectivity and subjectivity in knowledge management: a review of 20 top articles", *Knowledge and process management*, Vol.13, nº 1, pp.73-82.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): "The Knowledge Creating Company", *New York: Oxford University Press*.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R. y KONNO, N. (2000): "SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, Vol.33, nº1, pp.5-34.
- NORBERT L.K. y SULLAWAY, M.E. (1978): "The effects of the sex composition of groups on style of social interaction", *Sex Roles*, Vol.4, nº2, pp.281-296.
- NORBURN, D. y BIRLEY, S. (1988): "The top management team and corporate performance", *Strategic Management Journal*, Vol.9, nº3, pp.225-37.
- NUNNALLY, J.C. (1978): "Psychometric theory", *New York, McGraw Hill*.
- O'FARRELL, P. y CROUCHLEY, R. (1984): "An industrial and spatial analysis of new firm formation in Ireland", *Regional Studies*, Vol.18, nº3, pp.221-236.

- O'REGAN N.; GHOBADIAN A. y GALLEAR G. (2005): "In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs", *Technovation*, Vol.26, nº1, pp.30–41.
- OAKLEY, R.P. (1993): "Predatory networking: The role of small firms in the development of the British biotechnology industry", *International Small Business Journal*, Vol.11, nº 4, pp. 3-22.
- OCDE. (2005): "OSLO MANUAL: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation", 3rd Edition", *OECD Publications*, Paris.
- OECD. (1992): "OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation", *Data – Oslo Manual*, OCDE/GD (92)26, Paris.
- ORSER, B.; RIDING A. y STANLEY, J. (2012): "Perceived career challenges and response strategies of women in the advanced technology sector", *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, Vol.24, nº1/2, pp.73-93.
- ØSTERGAARD, C.; TIMMERMANS, B., y KRISTINSSON, K. (2011), "Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation", *Research Policy*, Vol.40, nº 3, pp. 500–509.
- OSTERLOH, M. y FREY, B. (2000): "Motivation, knowledge transfer and organizational forms", *Organization Science*, Vol.11, nº5, pp.538-550.
- PACKALEN, K. A. (2007): "Complementing Capital: The Role of Status, Demographic Features, and Social Capital in Founding Teams Abilities to Obtain Resources", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31, nº6, pp. 873–891
- PADAVIC, I. y RESKIN, B.F. (2002): "Women and Men at Work". *2nd edn. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.*
- PAVON, J. y GOODMAN, R. (1981): *Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico*, CDTICSIC, Madrid.
- PEDLER, M. y ASPINWALL, K. (1996): *The Purpose and Practice of Organisation Learning*, McGraw-Hill, London
- PEÑAS, I.L. (2002): "La discriminación salarial por razones de género: un análisis empírico del sector privado en España", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, Vol.98, nº4, pp.171-196.
- PENROSE, E. (1959): "The Theory of the Growth of the Firm", *John Wiley, Nueva York.*

- PENROSE, E.T. (1995): "The Theory of the Growth of the Firm", *Oxford: Basil Blackwell*. Reimpreso en 1995, "Penrose's resource-based approach: The process and product of research creativity", *Oxford: Oxford University Press*.
- PEREIRA, F. (2003): "Reflexión sobre algunas características del espíritu emprendedor colombiano", *Economía, Gestión y Desarrollo*, Vol.1, nº1, pp.9-26.
- PHILLIPS, D. J. (2005): "Organizational genealogies and the persistence of gender inequality: The case of Silicon Valley law firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol.50, nº3, pp.440–472.
- PICKLE, H.B. y ABRAHAMSON, R.L. (1990): *Small Business Management*. New York: John Wiley & Sons.
- PILIAVIN J.A.; ROSEMAN MARTIN, R. y Block, J H. (1973): "Conceptions of sex role: Some cross-cultural and longitudinal perspectives", *American Psychologist*, Vol.28, nº6, pp.512-526.
- PINILLOS, M.J. (2001): "Factores coadyuvantes para la creación de empresas en la Comunidad de Madrid", *Papeles de Economía Española*, Vol.89/90, pp.343-361.
- PITCHER, P. y SMITH, A. (2001): "Top management team heterogeneity: personality power, and proxies". *Organisation Science*, 12(1), 1–18.
- PLEITNER, H.J. (2003): "Entrepreneurship- Fashion or driving force?". En Genescá, E.; Urbano, D.; Cabelleras, J. L.; Guallarte, C.; Vergés, J. (2003): *Creación de empresas. Entrepreneurship. Homenaje al profesor Jose María Veciana Vergés*. Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra.
- PLANELLAS, M. (2003): *De la idea a la empresa*, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona.
- POUNDER, J.S. y COLEMAN, M. (2002): "Women-better leaders than men? In general and educational management it still "all depends", *Leadership y Organization Development*, Vol.23, nº4, pp.122-134.
- POWELL, G. N. (1991): "Women and men in management", *Londres: Sage Publications*.
- POWELL, G.N. (1993): "Women and men in management", *2d ed. Newbury Park, CA: Sage*.
- POWELL, G.N. y BUTTERFIELD, D.A. (1989): "The 'Good' Manager: Did Androgyny Fare Better in the 1980s?", *Group and Organization Studies*, Vo.14, nº3, pp.216-233.

- PRAJOGO, D. I. y AHMED, P. K. (2006): "Relationships between innovation stimulus, innovation capacity and innovation performance", *R&D Management*, Vol.36, nº5, pp.500-515.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2012): "La mujer directiva en España (Women as Leaders)"; Vol.1, nº1, pp.1-68.
- PRIEM, R.L.; HARRISON, D., y MUIR, N.K. (1995): "Structured conflict and consensus outcomes in group decision making", *Journal of Management*, Vol.21, nº4, pp.691-710.
- PUTNAM, R.D. (1993): "The prosperous community: Social capital and public life", *American Prospect*, Vol.13, nº1, pp.35-42.
- QIAN, G. y LI, L. (2003): "Profitability of small- and mediumsized enterprises in high tech industries: The case of the biotechnology industry", *Strategic Management Journal*, Vol.24, nº9, pp.881-887.
- QUINTANA, C. (2001): "Dimensiones del éxito de las empresas emprendedoras", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.7, nº2, pp.139-158.
- RAE, D. (2006): "Entrepreneurial learning: A conceptual framework for technology based enterprise", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol.18, nº1, pp.39-56.
- RAGINS, B.R. y SUNDSTROM, E. (1989): "Gender and power in organizations", *Psychological Bulletin*, Vol.105, nº1, pp.51-88.
- RAMOS A.; BARBERA E. y SARRIÓ M. (2003): "Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género", *Anuario de Psicología*, Vol.34, nº2, pp. 267-278.
- RANDEL, A. E. (2002): "Identity salience: A moderator of the relationship between group gender composition and work group conflict", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, nº16, pp.749-766.
- RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G.T. y FRESE, M. (2009): "Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.33, nº3, pp.761-787.
- RENKO M.; CARSRUD, A. y BRÄNNBACK M. (2009): "The Effect of a Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Technological Capability on Innovativeness: A Study of Young Biotechnology Ventures in the United States and in Scandinavia", *Journal of Small Business Management*, Vol.47, nº3, pp.331-369.

- RESKIN, B. (1993): "Sex segregation in the Workplace", *Annual Review of Sociology*, Vol.19, nº1, pp.241-270.
- RESKIN, B.F. y HARTMANN, H.I. (1986): "Women's Work, Men's Work: Sex Segregation on the Job". Washington, DC: Committee on Women's Employment and Related Social Issues, Commission on Behavioral and Social Sciences and Education, National Research Council, National Academy Press
- RESKIN, B.F.; MCBRIER, D.B. y KMEC. J.A. (1999): "The determinants and consequences of workplace sex and race composition", *Annual Review of Sociology*, Vol.25, nº1, pp.335–361.
- REYNOLDS, P.D. (1997): "Who starts new firms? Preliminary explorations of firms in gestation", *Small Business Economics*, Vol.9, nº5, pp.449-462.
- RHEE J.; TAEKYUNG P. y DO HYUNG L. (2010): "Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation", *Technovation*, Vol.30, nº1, pp.65-75.
- RICHARD, O.C.; BARNETT, T.; DWYER, S. y CHADWICK, K. (2004): "Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions", *Academy of Management Journal*, Vol.47, nº2, pp.255–266.
- RICKNE, J. (2012): "Gender and work compensation in China's industrial sector", *Review of Income and Wealth*, Vol.58, nº2, pp.307-329.
- ROBB ALICIA M. y WATSON J. (2012): "Gender differences in firm performance: Evidence from new ventures in the United States", *Journal of Business Venturing*, Vol.27, nº5, pp.544–558.
- ROBB, A.M. y COLEMAN S. (2010): "Financing Strategies of New Technology-Based Firms: A Comparison of Women-and Men-Owned Firms", *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol.5, nº1, pp30-50.
- ROBERTS, E. B. (1992): "The success of high-technology firms: Early technological and marketing influences", *Interfaces*, Vol.22, nº 4, pp.3-12.
- ROBERTS, E.B. (1970): "How to succeed in a new technology enterprise", *Technology Review*, Vol.23, nº1, pp.23-27.
- ROBERTSON, P.L.; CASALI, G.L. y JACOBSON, D. (2012): "Managing open incremental process innovation: Absorptive Capacity and distributed learning", *Research Policy*, Vol.41, nº5, pp.822-832.
- ROBINSON, G. y DECHANT, K. (1997): "Building a business case for diversity", *The Academy of Management Executive*, Vol.11, nº3, pp.21-31.

- ROBINSON, J.P.; SHAVER, P.R. y WRIGHTSMAN, L.S. (1991): "Measures of personality and social physiological attitudes". *San Diego: Academic Press*.
- ROBINSON, P. (1991). "An attitude approach to the prediction of entrepreneurship", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol.15, n°4, pp.13-35.
- RODRÍGUEZ, A.O. (2005): "Un modelo integral para evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento interorganizacional en el desempeño de la firma", *Estudios Gerenciales*, Universidad ECESI, Cali. Colombia, Vol. 34, n°95, pp.37-50.
- ROGG, K. L.; SCHMIDT, D. B.; SHULL, C. Y SCHMITT, N. (2001): "Human resource practices, organizational climate and customer satisfaction", *Journal of Management*, Vol.27, n°4, pp.431-449.
- ROOS, P.A. y RESKIN, B. (1984): "Institutional factors contributing to sex segregation in the workplace. In sex the workplace: Trends, explanations, remedies", *Edited by B:F: Reskin. Washington, D.C: National Academy Press*.
- ROSA, P. (1998): "Entrepreneurial processes of business cluster formation and growth by 'habitual' entrepreneurs", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.22, n°4, pp.43-61.
- ROSA, P.; CARTER, S. y HAMILTON, D. (1996): "Gender As a Determinant of Small Business Performance: Insights From a British Study", *Small Business Economics*, Vol.8, pp. 463-478.
- ROSE, C. (2007)." Does Female Board Representation Influence Firm Performance? The Danish Evidence", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.15, n°2, pp.404-413.
- ROSENKRANTZ, P.; VOGEL, S.; BEE, H.; BROVERMAN, I. y BROVERMAN, D. (1968): "Sex-role stereotypes and self concept in college students", *Journal of Consulting and Clinical psychology*, Vol.32, n°3, pp.287-295.
- ROSENER, J. (1990): "Ways Women Lead", *Harvard Business Review*, Vol.68, , n°1, pp.19-125.
- ROTHAERMEL, F.T. y ALEXANDRE, M.T. (2009): "Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity", *Organization Science*, Vol.20, n°4, pp.759-780.
- ROTHWELL, R. (1986): "The survival of the small firm". En Curran J., Stanworth J. y Watkins D. (eds) *The role of small firms in technological innovation*. England: Gower Publishing Company Limited.

- ROTTER, J.B. (1971): "External control and internal control", *Psychology Today*, Vol.58, nº1, pp.37-42.
- RUBERA G. y KIRCA A. (2012). "Firm innovativeness and its performance outcomes: A meta-analytic review and theoretical integration", *Journal of Marketing*, Vol.76, nº2, pp.130–147.
- RUBIO, E.A.; CORDÓN, E. y AGOTE. A.L. (1999): "Actitudes hacia la creación de empresas: Un modelo explicativo", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.8, nº3, pp.37-52.
- RUDERMAN, M.N.; OHLOTT P.J.; PANZER K. y KING S.N. (2002): "Benefits of multiple roles for managerial women", *Academy of Management Journal*, Vol.42. nº2, pp.369-386.
- RUEF, M.; ALDRICH, H.E. y CARTER, N.M. (2003): "The structure of founding teams: Homophily, strong ties, and isolation among U.S. entrepreneurs", *American Sociological Review*, Vol.68, nº5, pp.195-222.
- RUIGROK, W.; PECK, S. y TACHEVA, S. (2007): "Nationality and gender diversity on Swiss corporate boards", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.15, nº4, pp.546–557.
- SAKUDA, K.H. (2012): "National diversity and team performance in low interdependence tasks", *Cross Cultural Management*, Vol.19, nº2, pp.125-141.
- SÁNCHEZ-APELLÁNIZ, M. (1997): "Mujeres, dirección y cultura organizacional". *CIS Centro de Investigaciones Sociológicas y FEDEPE Federación de mujeres directivas, ejecutivas, profesionales y empresarias*, Madrid.
- SANDBERG, K.W. (2003): "An exploratory study of women in micro enterprises: Gender Related differences", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.10, nº 4, pp.408-417.
- SARRIÓ, M. (2004). "La psicología de género a través del Techo de Cristal". *Valencia: CES*.
- SCHOENECKER, T.S; DAELLENBACH, U.S. y MCCARTHY A.M. (1996): "Factors affecting a firm's commitment to innovation", *Academy of Management Proceedings*, Vol. Special Volume/Best Papers Proceedings, pp. 52-56.
- SCHULER, R.S. (1986): "Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource management practices", *Human Resource Management*, Vol.25, pp.607-629.
- SCHULER, R.S. (1986): "Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource

- management practices”, *Human Resource Management*, Vol.25, nº4, pp.607-629.
- SCHUMPETER, J.A. (1934): “The Theory of Economic Development”, Harvard Univ. Press, Cambridge, MA. Originally published in German in 1911, Reprinted by Transaction Publishers, New Brunswick, NJ in 1997.
- SCHUMPETER, J.A. (1963): “Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancia, capital, crédito, interés y ciclo económico”. 3 edic., *Fondo de Cultura Económica, México*.
- SCHUMPETER, J.A. (1991): “Essays on entrepreneur, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism, transaction publishers”, *New Brunswick, New Jersey*.
- SCHWENK C.R. (1984): “Competitive simplification processes in strategic decision-making”, *Strategic Management Journal*, Vol.5, nº2, pp.111-128.
- SEGERMAN-PECK, L.M. (1991): “Networking and mentoring. A woman’s guide”, *Londres: Judy Piatkus Ltd*.
- SERRANO-BEDIA, A. M.; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, M. C. y GARCÍA-PIQUERES, G. (2012): “Complementarity between innovation activities and innovation performance: Evidence from Spanish innovative firms”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.23, nº5, pp. 557–577.
- SHANE, S. y VENKATARAMAN, S. (2000): “The promise of entrepreneurship as a field of research”, *Academy of Management Review*, Vol.25, nº1, pp. 217-226.
- SHAPIRO, D. y CROWLEY, J.E. (1982): “Aspirations and expectations of youth in the United States: Part 2. Employment Activity”. *Youth and Society*, Vol.14, nº1, pp.33-58.
- SHARMA, S. (1996): “Applied multivariate techniques”, New York: John Wiley and Sons Inc.
- SHAVER K.G. y SCOTT, L.R. (1991): “Person, process, choice: The psychology of new venture creation”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.16, nº2, pp.23-45.
- SHEPHERD, C.D. y HELMS, M.M. (1995): “TQM measures: reliability and validity issues”, *Industrial Management*, Vol.37, nº4, pp.16-21.
- SHOENECKER, T.S.; DAELLENBACH, U.S. y MCCARTHY, A.M. (1996): “Factors affecting a firm’s commitment to innovation”, *Academy of Management Proceedings*, (Special Issue): pp. 52-56.

- SHRADER, C.B.; BLACKBURN, V.B. y ILES, P. (1997): "Women in Management and Firm Financial Performance: An Exploratory Study", *Journal of Managerial Issues*, Vol.9, nº3, pp.355-372.
- SHU, C.; PAGE, A.L.; GAO, S. y JIANG, XU (2012): "Managerial Ties and Firm Innovation: Is Knowledge Creation a Missing Link?", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.29, nº1, pp.125-143.
- SICILIANO, J.I. (1996): "The relationship of board member diversity to organizational performance", *Journal of Business Ethics*, Vol.15, nº12, pp.1313-1320.
- SIMONS, T. y ROBERTS, P.W. (2008): "Local and Non-local Pre-founding Experience and New Organizational Form Penetration: The Case of the Israeli Wine Industry", *Administrative Science Quarterly*, Vol.53, nº2, pp.235-265.
- SIMONS, T.; PELLER, L.H. y SMITH, K.A. (1999): "Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams", *Academy of Management Journal*, Vol.42, nº6, pp.662-73.
- SIMSEK, Z. (2007): "CEO tenure and organizational performance: An intervening model", *Strategic Management Journal*, Vol.28, nº6, pp.653-662.
- SINGH, H. y HARIANTO, F. (1989): "Top management tenure, corporate ownership structure and the magnitude of golden parachutes", *Strategic Management Journal*, Vol.10, nº1, pp.143-56.
- SKVORETZ, J. y FARARO, T. (1996): "Status and participation in task groups: A dynamic network model", *American Journal of Sociology*, Vol.101, nº5, pp.1366-1414.
- SLATER, P. (1955): "Role Differentiation in Small Groups", *American Sociological Review*, Vol.20, nº3, pp.300-10.
- SMITH, C. y COOPER, A. (1988): "Established companies diversifying into young industries: A comparison of firms with different levels of performance", *Strategic Management Journal*, Vol.9, nº2, pp.111-121.
- SMITH, K.; COLLINS, C. y CLARK, K.D. (2005): "Existing knowledge, knowledge creation capability and the rate of new product introduction in high technology firms", *Academy of Management Journal*, Vol.48, nº2, pp.346-357.
- SMITH, N.; SMITH, V. y VERNER, M. (2006): "Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms", SSRN Working Paper Series.

- SNYDER, K.A. y GREEN, A.I. (2008): "Revisiting the glass escalator: the case of gender segregation in a female dominated occupation", *Social Problems*, Vol.55, nº2, pp.271-99.
- SPENDER, J.C. y GRANT, R.M. (1996): "Knowledge and the firm: Overview", *Strategic Management Journal*, Vol.17, nº1, pp.5-9.
- SRINIVASAN, S. y HANSSENS, D.M. (2009): "Marketing and firm value: Metrics, methods, findings, and future directions", *Journal of Marketing Research*, Vol.46, nº6, pp.293–312.
- STELTER, N.Z. (2002): "Gender differences in leadership: Current social issues and future organizational implications", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.8, nº4, pp.88-100.
- STOREY, D.J. y TETHER, B.S. (1998): "New technology-based firms in the European Union: An introduction", *Research Policy*, Vol.26, nº9, pp.933-946.
- STOREY, J. y QUINTAS, P. (2001): "Knowledge management and HRM". In Storey, J. (Ed.), *HRM – A Critical Text*, UK: Thomson Learning.
- STUART, T. y SORENSON, O. (2003): "The geography of opportunity: Spatial heterogeneity in founding rates and the performance of biotechnology firms", *Research Policy*, Vol.32, nº2, pp.229-253.
- SUBRAMANIAN, A. y NILAKANTA S. (1996): "Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance", *Omega*, Vol.24, nº6, pp.631–647.
- SUSBAUER, J.C. (1969): "The technical company formation process: A particular aspect of entrepreneurship". *Tesis Doctoral*, Editorial: *Unpublished University of Texas at Austin*.
- TABAK, F. y BARR, S.H. (1999): "Propensity to adopt technological innovations: The impact of personal characteristics and organizational context", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.16, nº3/4, pp. 247–270.
- TAKAL, T. y AALTIO, I. (2004): "Charismatic leadership and ethics from gender perspective", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol.9, nº1, pp.1-20.
- TALKE K.; SALOMO, S. Y ROST, K. (2010), "How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields", *Research Policy*, Vol. 39, nº7, pp.907–918.

- TANG, L. y KOVEOS, P.E. (2004): "Venture Entrepreneurship, Innovation Entrepreneurship, and Economic Growth", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol.9, nº2, pp.161-171.
- TAYLOR, A. y GREVE, H.R. (2006): "Superman or the Fantastic Four? Knowledge Combination and Experience in Innovative Teams", *Academy of Management Journal*, Vol.49, nº4, pp.723-740.
- TAYLOR, J. y McADAM, R. (2004): "Innovation adoption and implementation in organizations: a review and critique", *Journal of General Management*, Vol. 30, nº 1, pp. 17-38.
- TEECE, D.J. (2007): "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, Vol.28, nº13, pp.1319-1350.
- TEECE, D.J. y PISANO, G. (1994): "The Dynamic capabilities of firms: an introduction", *Industrial and Corporate Change*, Vol.3, nº3, pp.357-556.
- TEECE, D.J.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol.18, nº7, pp.509-533.
- TERJESEN, S.; SEALY, R. y SINGH, V. (2009): "Women directors on corporate boards: a review and research agenda", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.17, nº3, pp.320-337.
- THE WORLD BANK (2012): "Gender Equality and Development", *World development report. Washington*.
- THOMAS A.S.; LITSCHERT R.J. y RAMASWAMY, S. (1991): "The performance impact of strategy-manager coalignment: An empirical examination", *Strategic Management Journal*, Vol.12, nº7, pp.509-522.
- TIDD, J. (2000), "From knowledge management to strategic competencies: Measures of technological", *Market and Organizational Innovation*. Imperial College Press, London.
- TIMMONS, J.A. (1991): "New venture creation: Entrepreneurship in the 1990s", *Irwin Homewood, Boston*.
- TODOROVA, G. y DURISIN, G. (2007): "Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization", *Academy of Management Review*, Vol.32, nº3, pp. 774-786.
- TORCHIA, M.; CALABRÒ, A., y HUSE, M. (2011): "Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass", *Journal of Business Ethics*, Vol.102, nº2, pp.299-317.

- TORGLER, B. y GARCÍA, M.A. (2005): "The determinants of individual's attitudes towards preventing environmental damage". *Fondazione Eni Enrico Mattei, Sustainability Indicators and Environmental Valuation, (FEEM No. 110.05)*.
- TSAI, W. (2001): "Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.44, nº5, pp.996-1004.
- TUSHMAN, M.L. y NADLER, D. (1986): "Organizing for innovation", *California Management Review*, Vol. 28, nº4, pp.74-92.
- TYSON, L. (2003): "*The Tyson Report on the and Development of Non-executive Directors*" (Disponible en <http://www.london.edu/tysonreport>) (Acceso el 9 Octubre 2011).
- UCBASARAN, D. y WESTHEAD, P. (2002): "Does entrepreneurial experience influence opportunity identification?", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, (Disponible en http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2002/III/III_P3/III_P3.htm) (Acceso el 15 Octubre 2010).
- URABE, K. (1988): "Innovation and the Japanese Management System". En URABE, K., CHILD, J., KAGONO, T. (eds.): *Innovation and Management, International Comparisons*, De Gruyter & Co., Berlin, pp. 3-25.
- UZZI, B. (1996): "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect", *American Sociological Review*, Vol.61, nº4, pp.674-698.
- VAN DE VEN, A.H; HUDSON, R. y SCHROEDER, D.M. (1984): "Designing new business startups: entrepreneurial, organizational, and ecological considerations", *Journal of Management*, Vol.10, nº1, pp.87-107.
- VAN DER VEGT, G. Y JANSSEN, O. (2003): "Joint impact of interdependence and group diversity on innovation", *Journal of Management*, Vol. 29, nº5, pp.729–751
- VECIANA, J.M. (1989): "Características del empresario en España", *Papeles de Economía Española*, nº39/40, pp.19-36.
- VECIANA, J.M. (1997): "¿Emprendedor o empresario?", *Innovando, Boletín del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI*, núm. 17, Colombia.

- VECIANA, J.M. (1999): "Creación de empresas como programa de investigación científica", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.8, nº3, pp.11-36.
- VECIANA, J.M. (2007): "Entrepreneurship as a Scientific Research Program", en: Cuervo, A.; Ribeiro, D.; Roig, S. (Eds): *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*. Springer, New York, pp. 23-72.
- VESPER, K. (1990): "New Venture Strategies", *Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall*.
- VISSA, B. y CHACAR, A.S. (2009): "Leveraging Ties: The contingent Value of entrepreneurial teams external advice networks on Indian software venture performance", *Strategic Management Journal*, Vol.30, nº11, pp.1179-1191.
- VON HIPPEL, E. (1988): "The sources of innovation", Oxford University Press, New York.
- VON KROGH, G.; ICHIJO, K. y NONAKA, I. (2000): "Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation", *Oxford University Press, New York*.
- WAGNER, W.G.; PFEFFER, J. y O'REILLY III, C.A. (1984): "Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups", *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, nº1, pp.74-92.
- WALSH, J.P. (1995): "Managerial and organization cognition: notes from a trip down memory lane", *Organization and Science*, Vol.6, nº1, pp.280-321.
- WALTER, A., AUER, M., y RITTER, T. (2006): "The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance", *Journal of Business Venturing*, Vol.21, nº4, pp.541-567.
- WAN, D.; ONG, C. y LEE, F. (2005): "Determinants of firm innovation in Singapore", *Technovation*, Vol. 25, nº 3, pp. 261-268.
- WANG, C.L. (2008): "Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.32, pp.635-7.
- WASKO, M. M. y FARAJ, S. (2000): "It is what one does": Why people participate and help others in electronic communities of practice", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.9, nº2/3, pp.155-173.
- WASSERMAN, N. (2003): "Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success", *Organization Science*, Vol.14, nº2, pp.149-172.
- WATSON, W.E, PONTHEIU L.D y CRITELLI J.W. (1995): "Team interpersonal process effectiveness in venture partnerships and its connection to perceived success", *Journal of Business Venturing*, Vol.10, nº5, pp. 393-411.

- WEBSTER, F.A. (1977) "Entrepreneurs and Ventures: An Attempt of Classification and Clarification", *Academy of Management Review*, Vol.2, n°1, pp.54–61.
- WEEKS, M.R. y THOMASON, S. (2011). "An exploratory assessment of the linkages between HRM practices, absorptive capacity, and innovation in outsourcing relationships", *International Journal of Innovation Management*, Vol.15, n°2, pp.303-334.
- WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, n°2, pp.171-180.
- WIERSEMA M.F. y BANTEL, K.A. (1993): "Top management turnover as an adaptation mechanism: The role of the environment", *Strategic of Management Journal*, Vol.14, n°7, pp.485–504.
- WIKLUND J. (1999): "The sustainability of the entrepreneurial orientation–performance relationship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24 n°1, pp. 37–48.
- WIKLUND, J. y SHEPHERD, D. (2005): "Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach", *Journal of Business Venturing*, Vol.20, n°1, pp.71-91.
- WINN, J. (2004): "Entrepreneurship: not an easy path to top management for women", *Women in Management Review*, Vol.19, n°3, pp.143-153.
- WOLFF, J.A. y PETT, T.L. (2006): "Small-firm performance: Modeling the role of product and process improvements", *Journal of Small Business Management*, Vol.44, n°2, pp.268–285.
- WOLLSTONECRAFT, M. (1796). *A Vindication of the Rights of Woman*. London: Oxford University.
- WOODMAN, R.; SAWYER, J. y GRIFFIN, R. (1993): "Toward a theory of organizational creativity", *Academy of Management Review*, Vol.18, No. 2, pp. 293–321.
- WU L.Y.; WANG C.J.; TSENG C.Y.; WU M.C. (2009): "Founding team and start-up competitive advantage", *Management Decision*, Vol.47, n°2, pp.345 – 358.
- YEHEZKEL, O. y LERNER, M. (2009): "Born to Be Wild? On Managerial Capabilities and Business Performance in Technology Start-Ups", *International Studies of Management & Organization*, Vol.39, n n°3, pp. 6–31.
- YLI-RENKO, H. y AUTIO, E. (1998): "The network embeddedness of new, technology-based firms: Developing a systemic evolution model", *Small Business Economics*, Vol.11, n°3, pp.253-267.

- ZAHRA S. y COVIN J.G. (1995). "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship. A longitudinal analysis", *Journal of Business Venturing*, Vol.10, nº1, pp. 43–58.
- ZAHRA, S.A. y GEORGE, G. (2002): "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, Vol.27, nº2, pp.185-203.
- ZAHRA, S.A. y STANTON, W.W. (1988): "The implications of board of directors composition for corporate strategy and performance", *International Journal of Management*, Vol.5, nº 2, pp.229-236.
- ZAHRA, S.A. (1993): "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.17, nº1, pp.5-21.
- ZHAO, Z.J. y ANAND, J. (2009): "A multilevel perspective on knowledge transfer: evidence from the Chinese automotive industry", *Strategic Management Journal*, Vol.30, nº9, pp.959-983.
- ZHENG J.Z. y JAIDEEP A. (2009): "A multilevel perspective on knowledge transfer: Evidence from the chinese automotive industry", *Strategic Management Journal*, Vol.30, nº9, pp.959–983.
- ZHENG, W. (2010): "A social capital perspective of innovation from individuals to nations: Where is empirical literature directing us?", *International Journal of Management*, Vol.12, nº2, pp.151-183.
- ZHOU, K.Z.; YIM, C.K. y TSE, D.K. (2005): "The effects of strategic orientations on technology and market based breakthrough innovations," *Journal of Marketing*, Vol.69, nº2, pp.42–60.
- ZMUD, R.W. (1982): "Diffusion of modern software practices: Influence of centralization and formalization", *Management Science*, Vol.28, nº12, 1421-1431.
- ZOLLO, M. y WINTER, S.G. (2002): "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, Vol.13, nº3, pp.339-351.
- ZOTT, C. (2003): "Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study", *Strategic Management Journal*, Vol.24, nº2, pp.97–125.

ANEXOS

Sección 2. FUNDADORES/AS Y EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN

13. ¿Cuántas personas constituyeron el equipo fundador de la empresa?

a) _____ fundadores de los cuales son b) _____ mujeres y c) _____ hombres .

14. ¿Existe un equipo de personas que toma las decisiones estratégicas o críticas para el desarrollo de la empresa?

a. Si b. No (salte a la pregunta 25)

15. ¿Este equipo es el de alta dirección?

a. Si

b. No. Entonces, especifique qué equipo de personas toma las decisiones estratégicas de la empresa (fundadores, propietarios, equipo de directivos contratados, etc.)

16. ¿Cuántas personas forman el equipo anteriormente citado?

(Si su empresa tiene un consejo de administración que toma estas decisiones, entienda las siguientes preguntas referidas al mismo. En caso contrario, entienda que están referidas al equipo que ha comentado anteriormente). _____ personas

Para este equipo de personas indique:

17. ¿Cuántas mujeres forman parte de ese equipo? _____ mujeres

18. ¿Cuántas de ellas son propietarias de la empresa? _____ mujeres propietarias

19. ¿Cuántas son fundadoras? _____ mujeres fundadoras

20. ¿Cuántos hombres forman parte de ese equipo? _____ hombres

21. ¿Cuántos de ellos son propietarios de la empresa? _____ hombres propietarios

22. ¿Cuántos son fundadores? _____ hombres fundadores

23. En caso de que no ser usted la máxima cabeza visible de este equipo ¿es éste una mujer?

a. SI b. NO

24. Por favor, conteste las siguientes preguntas indicando en una escala de 1 a 7 el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

Totalmente en desacuerdo = 1	2	3	4	5	6	7= Totalmente de acuerdo
Heterogeneidad del equipo						
Los miembros del equipo varían ampliamente en sus áreas de especialización.						
Los miembros del equipo tienen una variedad en cuanto al origen y experiencias.						
Los miembros del equipo tienen habilidades y capacidades que se complementan entre sí.						

Sección 3. EMPRESA

25. Años de funcionamiento de la empresa

26. ¿En la compañía se ha implantado algún sistema de gestión de la calidad?

a. Si b. No (pasar a pregunta 34)

27. ¿Qué sistema o sistemas tiene implantados?

- | | | | |
|------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| a. ISO 9000:2000 | <input type="checkbox"/> | b. SIX SIGMA | <input type="checkbox"/> |
| c. ISO 14000 | <input type="checkbox"/> | d. EFQM | <input type="checkbox"/> |
| e. TQM | <input type="checkbox"/> | f. BPM | <input type="checkbox"/> |

- g. EMAS
- h. Otra ¿Cuál?_____.

28. De las iniciativa anteriores. ¿Cuál tiene una mayor difusión o importancia dentro de la compañía?_____ (marcar UNA de las opciones anteriores).

29. De la anterior iniciativa indique el número de años de implantación_____ años.

30. Indique el porcentaje medio de las ventas (sales) destinado a I+D en los últimos 3 años:_____

31. Indique el porcentaje medio de las ventas que se exportan a clientes ubicados fuera del país:_____

32. Indique el porcentaje medio de las ventas destinado a inversión en tecnología en los tres últimos años.

33. Indique el número de empleados a tiempo completo:_____

Sección 4. CAPACIDADES Y RECURSOS DE LA EMPRESA

33. Por favor, en esta conteste las siguientes preguntas indicando en una escala de 1 a 7 el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

Totalmente en desacuerdo = 1	2	3	4	5	6	7= Totalmente de acuerdo
Capacidades Directivas						
La empresa atrae y retiene a altos directivos altamente calificados y competentes.						
La empresa logra un mejor control total del desempeño general de la organización.						
La empresa percibe las nuevas oportunidades y las amenazas potenciales.						
La empresa elabora y comunica el propósito de la organización de una forma clara con la cual todos los miembros se pueden relacionar.						
La empresa unifica las opiniones en conflicto, mejorar la coordinación y mejorar la colaboración eficaz entre los ejecutivos claves, genera entusiasmo y motiva a la unidad de gestión suficiente para lograr un mejor rendimiento.						
La empresa desarrolla un sistema de planes estratégicos en toda la organización eficaz para el desarrollo general de la organización.						
La empresa desarrolla programas de formación para los miembros de la organización						
En la empresa ha incrementado el uso de la gestión por objetivos.						
En la empresa ha incrementado el uso de "rendición de cuentas financieras".						
Ha aumentado la participación de los directivos superiores e intermedios en el proceso de la toma de decisiones.						

Ha aumentado el uso extensivo y efectivo de las técnicas cuantitativas en la toma de decisiones.	
Ha aumentado el uso extensivo de los análisis de rentabilidad.	
Orientación Emprendedora	
Buscamos de forma activa ideas innovadoras de productos y servicios	
En nuestra organización fomentamos la innovación.	
En general, la empresa favorece un fuerte énfasis en investigación y desarrollo, liderazgo tecnológico e innovaciones	
Al hacer frente a los competidores, la empresa es la que normalmente inicia las acciones a las que los competidores responden más tarde	
Al hacer frente a los competidores, la empresa es la que normalmente primero introduce nuevos productos/servicios, técnicas administrativas, tecnologías operativas, etc.	
Al hacer frente a los competidores, la empresa adopta una postura competitiva para contrarrestar esas iniciativas	
En general, la empresa tiene una fuerte inclinación por proyectos de alto riesgo (con posibilidad de tener muy altas ganancias)	
En general, la empresa cree que, debido a la naturaleza del entorno, son necesarias una amplia gama de acciones audaces para alcanzar los objetivos de la empresa	
Cuando se enfrentan a situaciones en las que se deben tomar decisiones que provocan una elevada incertidumbre, la empresa adopta una postura audaz y agresiva a fin de maximizar la probabilidad de explotar oportunidades potenciales	

Capacidad de Combinación del Conocimiento	
Nuestros empleados están muy capacitados para colaborar, combinar e intercambiar ideas entre sí para diagnosticar, resolver problemas o crear oportunidades.	
Nuestros empleados comparten sus ideas individuales para lograr nuevas ideas, productos o servicios.	
Nuestros empleados son capaces de compartir su experiencia para llevar a buen término nuevos proyectos o iniciativas.	
Nuestros empleados han aprendido a poner en común sus ideas y conocimiento	
Es habitual entre nuestros empleados compartir e intercambiar ideas para encontrar soluciones a los problemas.	

34. Indique en qué grado los **cambios en los últimos años** de los siguientes factores del entorno han sido impredecibles

Totalmente imprevisibles = 1	2	3	4	5	6	7= Totalmente previsibles
Incertidumbre Ambiental						
La tecnología (de los procesos de producción o de los productos/servicios)						
Los gustos y necesidades de los <u>clientes</u>						
La obsolescencia de los productos o servicios que se ofrecen en el sector						
Las estrategias y acciones de mercado de los competidores						

Las condiciones de los proveedores (precio, plazo de entrega, calidad, etc.)	
--	--

Sección 5. RESULTADOS DE INNOVACIÓN DE LA EMPRESA

52. En los tres últimos años, valore los resultados de su organización en comparación con sus principales competidores del sector en una escala de 1 = Mucho menor a 7= Mucho mayor

Mucho menor = 1	2	3	4	5	6	7= Mucho mayor
El grado de novedad de los nuevos productos/servicios de nuestra empresa.						
El uso de las últimas innovaciones tecnológicas en nuestros nuevos productos/servicios.						
La velocidad en el nuestro desarrollo de nuevos productos/servicios.						
El número de nuevos productos/servicios que nuestra empresa ha introducido en el mercado.						
El número de nuevos productos/servicios que hemos introducido por primera vez en el mercado.						
La competitividad tecnológica de nuestra empresa.						
La velocidad con la que hemos adoptado las últimas innovaciones tecnológicas en nuestros procesos.						
La novedad de la tecnología usada en nuestros procesos.						
El ratio de cambio en nuestros procesos, técnicas y tecnologías.						

53. Desea recibir el informe de los resultados de este estudio? a. Si _____ b. No _____

En caso en que su repuesta sea afirmativa, por favor indique la dirección de correo electrónico

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN