

Orientación emprendedora y desempeño innovador en empleados de Mipymes ecuatorianas

Entrepreneurial Orientation and Innovative Performance in Employees of Ecuadorian SMEs

Edwin Johnatan Maji Caiño¹, Erika Viviana Cabezas Tapia², Karla Amanda Pozo Cevallos³

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 19 de noviembre de 2025.
Fecha de aceptación: 8 de diciembre de 2025.

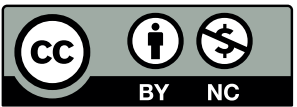
¹ Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Otavalo. Otavalo, Ecuador.
E-mail: d_emaji@uotavalo.edu.ec
Código ORCID:
<https://orcid.org/0009-0003-1166-0450>

² Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Otavalo. Otavalo, Ecuador.
E-mail: evcabezas@uotavalo.edu.ec
Código ORCID:
<https://orcid.org/0009-0006-9271-6082>

³ Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Otavalo. Otavalo, Ecuador.
E-mail: kpozo@uotavalo.edu.ec
Código ORCID:
<https://orcid.org/0009-0007-4290-447X>

CITACIÓN: Maji Caiño, E.J., Cabezas Tapia, E.V., & Pozo Cevallos, K.A. (2024). Orientación emprendedora y desempeño innovador en empleados de Mipymes ecuatorianas. Podium, 48, 173–192.
doi:10.31095/podium.2025.48.1398

ENLACE DOI:
<http://dx.doi.org/10.31095/podium.2025.48.1398>



Resumen

Este estudio analizó la influencia de la orientación emprendedora en el desempeño innovador de los empleados de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) de Imbabura, Ecuador. Se aplicó una metodología cuantitativa, predictiva y correlacional, con diseño transversal no experimental. La muestra incluyó 326 casos válidos, procesados en IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) v.26 y Analysis of Moment Structures (AMOS) v.26, mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM) para comprobar la hipótesis y evaluar el modelo teórico. Los resultados evidenciaron que los comportamientos de los supervisores asociados a la orientación emprendedora riesgo, innovación, proactividad, agresividad competitiva y autonomía influyen de manera positiva y significativa en la generación, promoción y ejecución de ideas de los empleados. Se concluye que la orientación emprendedora es un predictor clave del desempeño innovador en las Mipymes, fortaleciendo su capacidad de adaptación y competitividad en entornos dinámicos.

Palabras Clave:

Orientación emprendedora; desempeño innovador; MiPymes, innovación empresarial, comportamiento organizacional, competitividad.

Clasificación JEL: L26, M12, O31.

Abstract

This study analyzed the influence of entrepreneurial orientation on employees' innovative performance in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) located in Imbabura, Ecuador. A quantitative, predictive, and correlational methodology was applied, using a non-experimental cross-sectional design. The sample included 326 valid cases, processed with IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) v.26 and Analysis of Moment Structures (AMOS) v.26, applying Structural Equation Modeling (SEM) to test the hypothesis and evaluate the theoretical model. The results showed that supervisors' entrepreneurial orientation behaviors risk-taking, innovativeness, proactiveness, competitive aggressiveness, and autonomy positively and significantly influence employees' generation, promotion, and implementation of innovative ideas. It is concluded that entrepreneurial orientation is a key predictor of innovative performance in SMEs, strengthening their ability to adapt and compete in dynamic environments.

Keywords:

Entrepreneurial orientation; innovative performance; SMEs, business innovation, organizational behavior, competitiveness.

JEL Classification: L26, M12, O31.

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) desempeñan un papel sustancial en la innovación, la generación de ingresos, el empleo y el dinamismo en la mayoría de los países, especialmente en las economías emergentes (Saleh & Athari, 2023). En este sentido, investigadores destacan que las pymes desempeñan un papel sustancial y crucial en el crecimiento económico de muchas naciones del mundo, particularmente en las economías en desarrollo y tener una orientación emprendedora para las pymes es esencial para el éxito (Alam et al., 2022). En los últimos años, ha crecido el interés por los procesos, prácticas y políticas de toma de decisiones para aumentar la competitividad como características de la orientación emprendedora (Castillo-Villar et al., 2025).

La orientación emprendedora se considera un recurso estratégico que puede emplearse, en primer lugar, para aumentar el rendimiento de la empresa en países en desarrollo (Jallad & Karadas, 2024), en segundo lugar, para impulsar la expansión del mercado, reformular los modelos de negocio y la mejorar de la flexibilidad estratégica (Neupane et al., 2025). Investigadores explican que la orientación emprendedora ha sido considerada como una fuente de adaptabilidad que genera renovación y cambio organizacional a través de la toma de decisiones arriesgadas e innovadoras (Bedoya et al., 2024). Además, las empresas pueden lograr una ventaja competitiva a largo plazo adoptando una

mentalidad emprendedora y cultivando las prácticas asociadas con la orientación emprendedora (Arya et al., 2023; Correia et al., 2023) para el crecimiento y la innovación (Iqbal et al., 2021; Rafiki et al., 2023).

Las organizaciones que adoptan la innovación como principio fundamental, buscan mejorar sus productos, servicios y procesos internos para obtener una mayor satisfacción del cliente (Shkurti & Mustafa, 2024). Generar procesos innovadores de alto impacto mediante el uso y aplicación de tecnologías, herramientas y técnicas permite a los gerentes de las empresas enfrentar y adelantarse a sus rivales en el entorno competitivo (Bedoya et al., 2024). Investigadores sugieren, la gerencia de las organizaciones debe adoptar un enfoque centrado en la utilización de la innovación del empleado para su desempeño en el trabajo (Khan et al., 2021). De hecho, el desarrollo de internet, el uso generalizado de dispositivos móviles y el auge de las redes sociales desempeñan papeles importantes en el trabajo de las organizaciones modernas, y por ello, la era digital ha tenido un impacto considerable en la forma tradicional de trabajar (Wang & Xie, 2023). En este sentido, comprender los contextos organizacionales para desencadenar comportamientos innovadores de los empleados se vuelve más importante para la sostenibilidad de las empresas (Kim, 2022).

Estudios recientes han revelado que la orientación emprendedora afecta

significativamente la capacidad del proceso de innovación de las empresas (Nuryakin, 2024) que se inicia en el comportamiento de un empleado proactivo o motivado a asumir riesgos para generar cambios o transformaciones en su lugar de trabajo (Alkharafi et al., 2024). En tal sentido, investigadores han demostrado que la orientación emprendedora está relacionada positivamente con el desempeño creativo de los empleados (Kim et al., 2024) y que el fomento de la innovación en las empresas se impulsa a través del desempeño innovador de los empleados (Zhang et al., 2021).

A pesar de los debates académicos sobre el rol de la orientación emprendedora, su efecto en el desempeño de las nuevas empresas sigue siendo poco estudiado, particularmente en el contexto de las economías emergentes (Saleh & Athari, 2023). Académicos e investigadores señalan que escasa la literatura que vincula la orientación emprendedora y el desempeño innovador (Al-Shami et al., 2022; Arzubiaga et al., 2018; Flores-Pérez & Guevara, 2023; Iqbal et al., 2021; Kör, 2016; Shahid et al., 2022). Para contribuir con esta brecha del conocimiento con hallazgos empíricos, el propósito de esta investigación fue determinar el efecto de la orientación emprendedora sobre el desempeño innovador de los empleados en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes).

Revisión de literatura

Orientación emprendedora

El concepto de orientación emprendedora

fue introducido por Miller (1983), junto con sus tres componentes: innovación, proactividad y asunción de riesgos (Miller, 2011). Esto indica que, la orientación emprendedora se caracteriza por un enfoque proactivo hacia la generación de productos o servicios innovadores para las empresas, donde se asumen riesgos calculados para obtener retornos sustanciales (Hoque, 2018; Nuryakin, 2024). Investigadores argumentan que la orientación emprendedora de una empresa se demuestra por el grado en que la alta dirección está dispuesta a asumir los riesgos relacionados con la empresa para favorecer el cambio y la innovación con el fin de obtener una ventaja competitiva para su empresa (Covin & Slevin, 1989; Lee et al., 2019).

Lumpkin y Dess (1996) extendieron el enfoque teórico de la orientación emprendedora incluyendo dos dimensiones adicionales: la agresividad competitiva y la autonomía. Los autores explicaron que la orientación emprendedora se fundamenta en los procesos, las prácticas y las actividades de toma de decisiones que llevan a una nueva entrada de una empresa en el mercado (Lumpkin et al., 2009). De esta manera, la orientación emprendedora es un constructo constituido por cinco dimensiones: toma de riesgos, innovación, proactividad, agresividad competitiva y autonomía, que funcionan como manifestaciones específicas de comportamientos independientes (Akbar et al., 2020; Hughes & Morgan, 2007; Lee et al., 2019; Lomberg et al., 2017; Lumpkin & Dess, 1996; Nuryakin, 2024).

La toma de riesgos se basa en el compromiso de una gran cantidad de recursos de la organización para aventurarse en lo desconocido con un alto nivel de incertidumbre (Zellweger & Sieger, 2012). La toma de riesgos se refiere a la actitud e inclinación de una empresa a aceptar posibilidades desconocidas cuando se toman decisiones estratégicas tácticas, principalmente con el compromiso de recursos para aventurarse en nuevas iniciativas en situaciones poco claras, que pueden ser potencialmente riesgosas (Mathafena & Msimango-Galawe, 2022). La innovación es una herramienta esencial para operar en mercados competitivos que engloba las nuevas ideas, productos y servicios que se desarrollan en la organización (Escamilla-Fajardo et al., 2021; Sandberg & Thornton, 2020). La innovación se refiere a la voluntad de una empresa de adoptar nuevas ideas creativas explorando nuevos procesos para la creación de nuevos productos, procesos y servicios (Kozubíková et al., 2017; Lyon, et al., 2000). La proactividad puede definirse como la exploración y explotación de nuevas oportunidades en el mercado (Sandberg & Thornton, 2020) adelantándose a otras organizaciones para desarrollar e introducir nuevos productos y obtener las ventajas de ser pioneros (Hughes & Morgan, 2007). Dentro de este marco, la proactividad es un comportamiento individual entusiasta y proactivo que busca responder y anticipar nuevas oportunidades de creación de valor (Shahid et al., 2022).

La agresividad competitiva se refiere a la propensión de una empresa a desafiar

directa e intensamente a sus competidores para lograr la entrada en el mercado o mejorar su posición, es decir, superar a los rivales de la industria en el mercado (Lumpkin & Dess, 1996). Por último, pero no menos importante, la autonomía es la libertad otorgada a las personas y equipos que pueden ejercer su creatividad y defender ideas prometedoras lo que se necesita para que se produzca el emprendimiento (Lumpkin & Dess, 1996). Las organizaciones emprendedoras son propensas a identificar y utilizar oportunidades más rápidamente que sus competidores y son más entusiastas a la hora de asumir riesgos financieros corporativos al tomar decisiones valientes y competitivas (McGee & Peterson, 2019).

Hughes y Morgan (2007) explicaron que es concebible que las cinco dimensiones puedan ser beneficiosas, pero es igualmente plausible que solo un subconjunto de dimensiones pueda ser valioso. Anzules-Falcones y Novillo-Villegas (2023) demostraron que la orientación emprendedora promueve la capacidad de liderazgo en los gerentes que impulsaron su nivel de proactividad, toma de riesgos e innovación.

Desempeño innovador

El desempeño innovador es un constructo que surge como un componente central del desempeño del empleado (Janssen & Van Yperen, 2004; Turró et al., 2014), que describe todo el proceso de sus actividades de innovación (Wang & Xie, 2023). El desempeño innovador del empleado se puede

conectar con la teoría de la autodeterminación, demuestra que satisfacer las necesidades intrínsecas de autonomía, competencia y relación de los empleados conduce a una mejor motivación y creatividad (Deci & Ryan, 1985). De igual manera con la teoría cognitiva social de Bandura (1997) que destaca cómo el aprendizaje observacional, la autoeficacia y los factores ambientales afectan el comportamiento innovador en el empleado. Sobre estas teorías, el constructo se define como la creatividad individual de un empleado transformada en acción, reflejada en su desempeño individual (Mumtaz & Parahoo, 2019). Farmer et al. (2003) definieron el desempeño innovador individual como una actividad creativa funcional basada en las responsabilidades laborales de los empleados.

Sobre esta relación entre la creatividad de los empleados y la innovación, investigadores han revelado que los empleados con motivación intrínseca, sentido de autonomía y que operan en un entorno propicio son más propensos a contribuir a la innovación organizacional (Hennessey & Amabile, 2010). Argumentan que los empleados capacitados para asumir riesgos calculados, compartir sus ideas y participar en esfuerzos colaborativos están preparados para asumir roles clave en la innovación. Su creatividad, capacidad para resolver problemas y disposición para experimentar y adquirir nuevos conocimientos contribuyen colectivamente a la génesis y ejecución de ideas novedosas y prácticas innovadoras (Hennessey & Amabile, 2010). Investigaciones recientes explican

que los esfuerzos innovadores de los empleados repercuten en el éxito empresarial al aumentar la calidad del producto, la eficiencia de los procesos y la diferenciación en el mercado (Shkurti & Mustafa, 2024). Un alto nivel de desempeño de la innovación de los empleados puede promover eficazmente los resultados de la innovación organizacional y proporcionar una ventaja para la organización frente a las incertidumbres futuras (Cai, et al., 2024).

Janssen y Van Yperen (2004) señalaron que el desempeño innovador individual es un complejo valioso para la organización compuesto por ideas, métodos, procesos y productos novedosos y factibles particulares que abarcan todo el proceso de generación de ideas, promoción de ideas y realización de ideas. En este sentido, conceptualizaron el desempeño innovador como el proceso mediante el cual los empleados generan y promueven ideas innovadoras e implementan comportamientos innovadores en sus roles laborales, equipos de trabajo u organizaciones (Janssen, 2000; Janssen & Van Yperen, 2004). El desempeño innovador es el comportamiento adoptado para enfatizar los resultados de innovación perceptibles, medibles y valiosos que resultan de las nuevas ideas de los empleados (Tierney & Farmer, 2011). El desempeño innovador se describe como el proceso a través del cual los empleados generan ideas novedosas y creativas y las implementan para lograr resultados innovadores (Rosing & Zacher, 2016). Un empleado con potencial creativo posee la capacidad para producir procesos y productos que

pueden desafiar los conocimientos y métodos actuales para innovarlos y mejorarlos (Imran et al., 2025).

Académicos e investigadores han postulado que el desempeño innovador del empleado es un comportamiento significativo en el lugar de trabajo que tiene efectos sobre el desarrollo sostenible de una organización (Tian et al., 2020). Del mismo modo, el comportamiento innovador de los empleados se ve afectado no solo por factores individuales, sino también por factores organizacionales como el estilo de liderazgo (Pieterse et al., 2010; Yidong & Xinxin, 2013). Se ha demostrado que las orientaciones de estilos de liderazgo tienen un impacto en el comportamiento innovador de los empleados, como el liderazgo constructivo (Arasli et al., 2020), el liderazgo de servicio (Opoku et al., 2019), el liderazgo transformacional (Li et al., 2019; Yi et al., 2019), el liderazgo transaccional (Pieterse et al., 2010), el liderazgo paternalista (Dedahanov et al., 2019), el liderazgo ético (Dhar, 2016; Yidong & Xinxin, 2013), el liderazgo inclusivo (Javed et al., 2019), el liderazgo temporal (Zhang et al., 2021) y el liderazgo emprendedor (Sarwoko, 2020).

La literatura indica que en el desempeño innovador, los empleados realizan distintos esfuerzos cognitivos, que implican la creación intencional de algo novedoso basado en una mentalidad orientada al cambio (Masood & Afsar, 2017). Además, el desempeño innovador exige un esfuerzo emocional de los empleados, que requiere un comportamiento

de toma de riesgos que puede someter al empleado a un posible rechazo de los colegas o a una interferencia en los flujos de trabajo y la colaboración con otros (Edmondson, 2002; Kim, 2022).

Orientación emprendedora y desempeño innovador

La orientación emprendedora es ampliamente reconocida como un impulsor fundamental del emprendimiento y la innovación (Alkharafi et al., 2024). Según el criterio de algunos autores, anteriormente la orientación emprendedora se había visto como un corporativo, como un constructo de estudio a nivel de empresa o unidad de negocio que no se podía analizar individualmente (Cuevas-Vargas et al., 2019; Song et al., 2019), dando muy poca consideración empírica al nivel individual (Rigtering et al., 2019). Por ello, se hace necesario investigar la orientación emprendedora a nivel individual (Covin et al., 2020) denotada como la inclinación particular de un empleado a involucrarse en un comportamiento proactivo, de toma de riesgos e innovador (Jong et al., 2015). Esta tendencia indica, que los empleados emprendedores toman más riesgos y son más proactivos al explorar y utilizar las opciones disponibles y son más propensos a un comportamiento laboral innovador (Shahid et al., 2022) considerado como un fenómeno dinámico y multidimensional que incluye la creatividad (Khan et al., 2020).

La literatura sobre el vínculo entre la orientación emprendedora y el desempeño innovador de los empleados se

fundamenta sobre los enfoques teóricos y los estudios empíricos de investigaciones previas. Miller (1986) propuso que una empresa con orientación emprendedora está dispuesta a participar en la innovación de productos y procesos técnicos, y a ofrecer innovaciones proactivas para obtener ventajas competitivas y participar en proyectos de alto riesgo. En esta tendencia, la innovación se describe como la implementación de ideas creativas y el descubrimiento de nuevas tecnologías o formas de mejorar el sistema existente y crear valor para las empresas (Al-kalouti et al., 2020). Las ideas creativas son el núcleo principal del proceso de innovación (Al-Shami et al., 2022) y los empleados creativos deben contar con el apoyo de las actividades de las empresas para impulsar el proceso de innovación (Rajapathirana & Hui, 2018).

El impacto de la orientación emprendedora sobre el desempeño innovador ha sido estudiado previamente. En las empresas de telecomunicaciones jordanas, los resultados revelaron que la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos influyen positivamente en el rendimiento innovador (Qasim et al., 2025). En Irlanda, con varias empresas manufactureras, se comprobó que el ejercicio gerencial con orientación emprendedora aumenta la autoeficacia creativa y la autonomía conduce a un mayor comportamiento laboral innovador de los empleados (Ramamoorthy et al., 2005). En los bancos de depósito que operan en Estambul, los hallazgos de la investigación infieren que la orientación

emprendedora proporciona un entorno adecuado para que los empleados desarrollen la innovación en las organizaciones, y por ello, advierte la necesidad de llenar el vacío de la literatura con generalizaciones en relación a estas variables a través de diferentes culturas, economías y sectores (Kör, 2016). Con datos de 230 pymes familiares españolas, se demostró que la orientación emprendedora tiene un efecto positivo sobre el desempeño innovador (Arzubiaga et al., 2018). Un hallazgo similar fue encontrado por Iqbal et al. (2021) en un estudio con pymes de Pakistán. En el aeropuerto de Dubái, investigadores revelaron una relación positiva significativa entre la orientación emprendedora y el desempeño innovador (Al-Shami et al., 2022). Por último, pero no menos importante, un efecto positivo y significativo de la orientación emprendedora sobre el comportamiento innovador fue demostrado con una muestra de pymes en Perú (Flores-Pérez & Guevara, 2023). Sobre la base de la literatura explicada, se construyó un modelo conceptual e hipótesis (Figura 1) para determinar hasta qué punto el modelo teórico se sustenta en datos muestrales (Schumacker & Lomax, 2016).

H1. La orientación emprendedora tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño innovador.

Metodología

Para la evaluación del modelo conceptual de investigación propuesto (Figura 1), que representa las relaciones

entre los constructos latentes y observados, se empleó una metodología cuantitativa, predictiva y correlacional con un diseño transversal no experimental. Los modelos de ecuaciones estructurales permiten comprobar hipótesis para la comprensión de complejas relaciones entre los constructos utilizando el método científico para determinar hasta qué punto el modelo teórico propuesto se sustenta en datos muestrales. (Schumacker & Lomax, 2016).

Población y Muestra

En Ecuador, el Registro Estadístico de Empresas (REEM), el del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) trabajan en equipo como organizaciones gubernamentales y reportan las estadísticas que caracterizan el tejido empresarial del país. La información suministrada por estos entes gubernamentales hace del conocimiento público, que el 95,55% de las empresas en todo el territorio está

constituido por micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) y que el 49,70% corresponden al sector económico de Servicios. La investigación se llevó a cabo en las MiPymes del sector servicios en la provincia de Imbabura utilizando el listado de las empresas elaborado por el INEC con apoyo del REEM y del IESS. Las unidades de análisis fueron los empleados de las MiPymes. Para la recolección de los datos, se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple para reducir las posibilidades de oportunidades desiguales para participar en el estudio. Con esta técnica, cada empresa y cada empleado tenían la misma probabilidad de participación en la investigación (Cohen et al., 2018).

El modelo conceptual (Figura 1) describe el vínculo entre dos constructos de investigación, la orientación emprendedora y el desempeño innovador. La literatura indica que para la aplicación de modelos de ecuaciones estructurales, la muestra debe ser de 300 observaciones cuando el modelo conceptual de la investigación tiene siete o menos constructos y 500

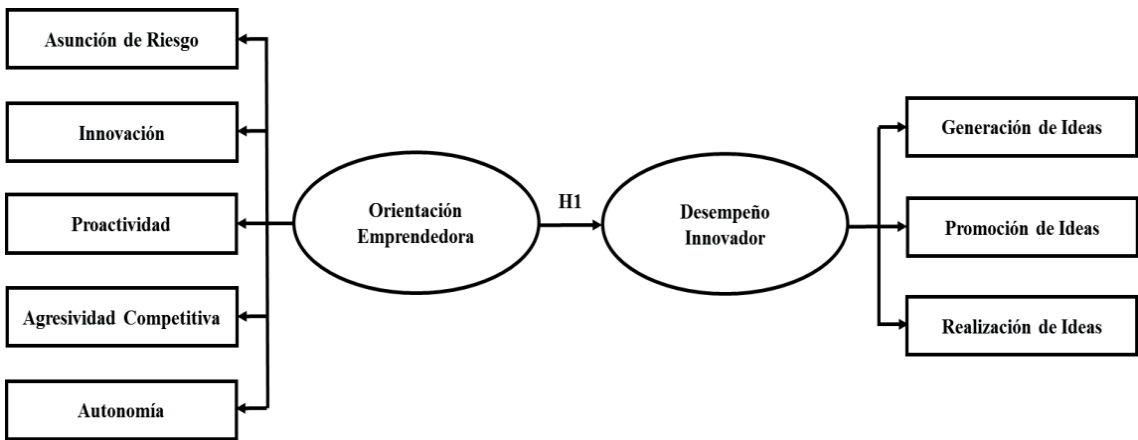


Figura 1. Modelo conceptual de investigación.
Fuente: Elaboración propia.

observaciones cuando el modelo supera los siete (Hair et al., 2019). Para la recolección de datos, se realizaron las visitas a las empresas, se informó a los empleados en una carta de presentación, sobre el propósito de la investigación, su participación de forma voluntaria, las instrucciones para obtener las respuestas del cuestionario y la garantía del anonimato y absoluta confidencialidad. Se colocaron en las empresas con empleados participantes los respectivos buzones, se le entregó a cada empleado que aceptó participar, un cuestionario y un sobre, para que después de llenarlo, lo depositara en el sobre sellado dentro del buzón. En total, se entregaron 352 cuestionarios a los empleados y después de aplicar las pruebas de limpieza y cribado de datos, finalmente se procedió con 326 casos válidos para la estimación final de la investigación.

Procedimiento

Utilizando el método hipotético deductivo, se aplicó la metodología de los modelos de ecuaciones estructurales con el Software IBM SPSS Statistics v 26 y el AMOS v 26, se procesaron los resultados con la estrategia analítica integral de dos fases para la comprobación del efecto de la orientación emprendedora sobre el desempeño innovador en los empleados. En la primera fase se realizó la evaluación del modelo de medida y en la segunda fase la evaluación del modelo estructural (Anderson & Gerbing, 1988; Byrne, 2016).

Escalas de medida

Orientación emprendedora: Para la

medición de la orientación emprendedora, se utilizó la escala diseñada por Hughes y Morgan (2007) compuesto por 18 ítems distribuidos en cinco dimensiones: (1) Riesgo (3 ítems, por ejemplo, «En esta empresa se enfatiza tanto la exploración como la experimentación de oportunidades»), (2) Innovación (3 ítems, por ejemplo, «En esta empresa se introducen activamente las mejoras e innovaciones»), (3) Proactividad (3 ítems, por ejemplo, «En esta empresa se inician acciones a las que otras organizaciones responden»), (4) Agresividad competitiva (3 ítems, por ejemplo, «Esta empresa es intensamente competitiva») y (5) Autonomía (6 ítems, por ejemplo, «En esta empresa los empleados tienen libertad e independencia para decidir por sí mismos cómo hacer su trabajo»). El formato de respuesta fue una escala de cinco puntos que iba desde 1 («Nunca») a 5 («Siempre»).

Desempeño innovador: Para medir el desempeño innovador se utilizó el cuestionario de Janssen (2000) compuesto por 9 ítems distribuidos en tres dimensiones: (1) Generación de ideas novedosas (3 ítems, por ejemplo, «Busco nuevos métodos, técnicas o instrumentos de trabajo»), (2) Promoción de ideas (3 ítems, por ejemplo, «Trato de lograr la aprobación de las nuevas ideas que propongo») y (3) Realización de ideas (3 ítems, por ejemplo, «Evalúo la utilidad de mis ideas innovadoras»). Las categorías de respuesta fueron de tipo Likert: 1 («Muy en desacuerdo»), 2 («En desacuerdo»), 3 («Ni de acuerdo, ni en desacuerdo»), 4 («De acuerdo»); y 5 («Muy de acuerdo»).

Variables sociodemográficas: Para obtener las características sociodemográficas de los participantes se agregaron al cuestionario algunas variables de control como: Género, Edad, Estado Civil, Nivel Educativo, y Tiempo en la Empresa. Entre los participantes del estudio el 57% de los empleados fueron hombres, el 56% entre 18 y 30 años de edad, el 36% con edades entre 31 y 45 años de edad y el resto con más de 50 años. El 40% de los empleados con estado civil casado, el 28% eran solteros y el resto viudos o divorciados. El 56% con educación secundaria, el 29% con educación superior y el resto con educación primaria. El 54% de los empleados tenían entre 1 y 3 años prestando servicios en la empresa, el 19% entre 4 y 6 años, el 17% menos de 1 año, el 11% entre 7 y 10 años y el resto de los empleados tenían más de 10 años en la organización.

Resultados

La aplicación de las herramientas tecnológicas demostró la ausencia de valores atípicos a través del método estadístico de la distancia de Mahalanobis (D^2). La distribución normal multivariada se demostró con la evaluación de los rangos de asimetría < 3 , kurtosis < 10 y del coeficiente de Mardia < 70 (Arbuckle,

2019; Byrne, 2016; Kline, 2016). Los rangos de asimetría fueron entre $-0,065$ y $-0,296$ y los de kurtosis entre $-0,026$ y $1,006$; y los valores del coeficiente de Mardia fueron < 70 evidenciando el cumplimiento una distribución normal multivariada.

Para cumplir con la primera fase de la metodología de los modelos de ecuaciones estructurales se aplicó el análisis factorial confirmatorio (AFC) como el modelo de ecuaciones estructurales basado en covarianzas (CB-SEM) utilizando el método de estimación de Máxima Verosimilitud (ML, por sus siglas en inglés). Los índices de ajuste de los modelos de medida de las escalas de orientación emprendedora y desempeño creativo se describen en la Tabla 1 evidenciando un ajuste satisfactorio (Schumacker y Lomax, 2016).

En esta fase, se procedió a evaluar las propiedades psicométricas de los constructos latentes y sus respectivos indicadores. La consistencia interna de los constructos se midió con el índice Alfa de Cronbach (α) demostrando su aceptación (Taber, 2018). Además, el índice de fiabilidad compuesta y la varianza media extraída (Average

Tabla 1.
Índices de ajuste de los modelos de medida

Modelo de Medida	χ^2/gl	P	CFI	GFI	RMSEA	SRMR
Orientación Emprendedora	87,448(67)	$P < 0,00$	0,973	0,961	0,032	0,051
Desempeño Innovador	52,666(17)	$P < 0,00$	0,960	0,959	0,074	0,058

Notas: χ^2 : chi cuadrado; gl: grados de libertad; χ^2/gl : chi cuadrado normado; CFI: Índice de Ajuste Comparativo; GFI: Índice de bondad de ajuste; RMSEA: Error cuadrático medio de aproximación; SRMR: Residuo Cuadrado Medio Estandarizado.
Fuente: Elaboración propia.

Variance Extracted o AVE, por sus siglas en inglés) cumplen con los criterios adecuados (Fornell & Larcker, 1981).

Las cargas factoriales estandarizadas tenían valores por encima de 0,50 y fueron estadísticamente significativas

para cada ítem en su respectivo constructo evidenciando la validez convergente (Fornell & Larcker, 1981). Del mismo modo, en la Tabla 3 se demuestra que la raíz cuadrada de la AVE es superior a la correlación entre las variables indicadoras de los constructos,

Tabla 2.
Evaluación de las escalas de los modelos de medida

Modelo de Medida	α	Varianza Media Extraída (AVE)	Fiabilidad Compuesta
Orientación Emprendedora			
Riesgo	0,727	0,527	0,775
Innovación	0,743	0,516	0,662
Proactividad	0,705	0,522	0,749
Agresividad competitiva	0,710	0,565	0,664
Autonomía	0,794	0,532	0,798
Desempeño Innovador			
Generación de ideas novedosas	0,733	0,519	0,659
Promoción de ideas	0,800	0,582	0,747
Realización de ideas	0,772	0,536	0,749

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.
Evaluación de la validez discriminante

	AVE	$\sqrt{AVE}$	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Riesgo	0,527	0,726	0,726							
2. Innovación	0,516	0,718	0,012	0,718						
3. Proactividad	0,522	0,722	0,046	,283 ^{**}	0,722					
4. Agresividad	0,565	0,752	0,004	,181 ^{**}	,255 ^{**}	0,752				
5. Autonomía	0,532	0,729	0,106	,094	,121 [*]	,192 ^{**}	0,729			
6. Generación	0,519	0,720	0,052	,145 [*]	,056	,225 ^{**}	,117 [*]	0,720		
7. Promoción	0,582	0,763	0,083	,118 [*]	,026	,202 ^{**}	,063	,579 ^{**}	0,763	
8. Realización	0,536	0,732	0,102	,151 ^{**}	,105	,109	,039	,463 ^{**}	,492 ^{**}	0,732

Notas: ** Correlación significativa en el nivel 0,01 (bilateral). * Correlación significativa en el nivel 0,05 (bilateral). Diagonal principal en negritas indica la raíz cuadrada del AVE.
Fuente: Elaboración propia.

por lo tanto se muestran las evidencias de la validez discriminante (Fornell & Larcker, 1981).

En la segunda fase de la metodología para aplicación de modelos de ecuaciones estructurales, se construyó el modelo de rutas para evaluar el modelo estructural entre la orientación emprendedora como constructo latente exógeno o independiente y el desempeño innovador como constructo latente endógeno mostrado en la Figura 2. Las cargas factoriales estandarizadas son superiores a 0.50 y estadísticamente significativas a $p < 0.01$ para el establecimiento de las relaciones estructurales del modelo conceptual propuesto en la dirección esperada.

La evaluación de la bondad del ajuste mostró que el modelo desarrollado cumple con todos los criterios y se ajusta adecuadamente a los datos: $\chi^2/g1 = 40,498$ (19); $p < 0,001$; CFI = 0,939; GFI = 0,966; RMSEA = 0,062; y SRMR = 0,049; demostrando la evidencia empírica del modelo teórico. Considerando que la proporción de la varianza (R2) debe tener

un valor mínimo de 0,10 para cada constructo dependiente (Falk & Miller, 1992), el modelo estructural demuestra que la variabilidad explicada en el desempeño innovador fue de 85%. Finalmente, la evaluación del modelo estructural en la muestra indica que los parámetros de las relaciones entre los constructos ($\lambda=0,922$) están de acuerdo con el modelo hipotético, por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación.

Discusión

El objetivo de la investigación fue examinar la influencia de la orientación emprendedora en el desempeño innovador de los empleados en las MiPymes con la aplicación de modelos de ecuaciones estructurales. La evaluación del modelo estructural muestra evidencias de los coeficientes de regresión estandarizados entre cada variable observada y cada factor subyacente en el diagrama de ruta. Estos resultados permiten distinguir, que los empleados de las MiPymes del sector servicios en la provincia de Imbabura en Ecuador, perciben que los comportamientos

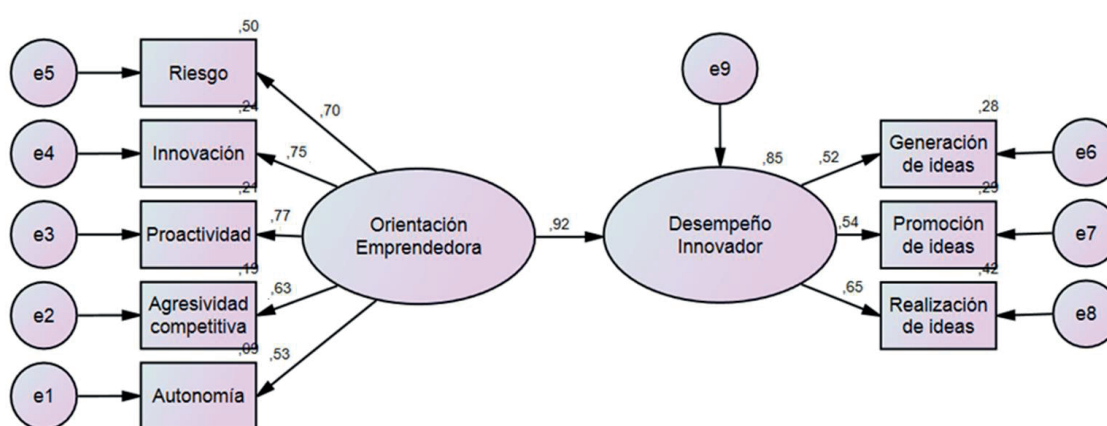


Figura 2. Modelo estructural.
Fuente: Elaboración propia.

de la orientación emprendedora de los supervisores influyen de manera positiva y significativa en su desempeño innovador. Los resultados revelaron que el riesgo, la innovación, la proactividad, la agresividad competitiva y la autonomía; influyen de manera positiva y significativa en la generación, promoción y realización de ideas de los empleados. Por lo tanto, se infiere que la orientación emprendedora es un predictor del desempeño innovador del empleado

Este hallazgo brinda apoyo empírico a los vínculos teóricos que destacan que la orientación emprendedora demuestra comportamientos en los emprendedores que pueden describirse como agresivos, innovadores, proactivos, de toma de riesgos y/o de búsqueda de autonomía (Lumpkin & Dess, 1996; Lyon, et al., 2000).

Del mismo modo, la evaluación del modelo destaca las cargas factoriales favorables en la generación, promoción y realización de ideas como dimensiones del desempeño innovador. Este hallazgo es consistente con la teoría de la autodeterminación y la teoría cognitiva social, que sirven de base para explicar que el comportamiento innovador de los empleados se hace presente por la satisfacción de las necesidades intrínsecas, el aprendizaje observacional, la autoeficacia y los factores ambientales (Bandura, 1997; Deci & Ryan, 1985).

Los resultados de la investigación han demostrado un coeficiente de regresión ($\lambda=0,922$) entre que la que orientación emprendedora y el desempeño innovador.

Este hallazgo revela que la que orientación emprendedora produce un efecto positivo y significativo de sobre el desempeño innovador en los empleados de las MiPymes. Este resultado demuestra que los empleados perciben que la orientación emprendedora en sus supervisores les impulsa a incrementar su desempeño sobre la innovación dentro de las empresas de servicio. Este resultado también destaca la postura de Miller (1986) al considerar que la orientación emprendedora impulsa la participación en la innovación.

Este resultado respalda investigaciones que demostraron un vínculo positivo entre la orientación emprendedora y el desempeño de la innovación (Al-Shami et al., 2022; Arzubagi et al., 2018). Además, estudios que demostraron relaciones directas significativamente positivas entre la orientación emprendedora, el compromiso organizacional y el desempeño de la innovación (Iqbal et al., 2021). Sin embargo, la mayoría de los estudios anteriores se centraron en la relación directa entre la orientación emprendedora y el desempeño de innovación en la empresa.

La evidencia provista en este estudio indica una influencia fuerte y positiva de la orientación emprendedora sobre el comportamiento laboral innovador de los empleados. Este hallazgo confirma que la orientación emprendedora promueve el pensamiento creativo en el empleado (Qasim et al., 2025). Del mismo modo, este hallazgo es consistente con otros estudios, que demostraron que las percepciones de altos niveles de

orientación emprendedora producen un impacto positivo en el comportamiento laboral innovador los empleados (Kör, 2016). Este resultado respalda estudios anteriores que demostraron que la orientación emprendedora proporciona un entorno adecuado para que los empleados desarrollen la innovación en las organizaciones (Flores-Pérez & Guevara, 2023). Asimismo, este resultado brinda apoyo a investigaciones que demostraron que la orientación emprendedora, reflejada en su capacidad de innovación, proactividad y toma de riesgos, garantiza creación de un entorno que promueve el comportamiento emprendedor e innovador de los empleados (Shahid et al., 2022).

Conclusiones

La investigación determinó que la orientación emprendedora es un predictor del desempeño innovador del empleado en las MiPymes de Imbabura en Ecuador. Los resultados del estudio indican que es más probable que los empleados adopten comportamientos innovadores cuando las empresas tienen altos niveles de orientación emprendedora. Por lo tanto, la orientación emprendedora ocupa una posición destacada al proporcionar un entorno para desarrollar el desempeño de innovaciones en los empleados de las organizaciones.

Los hallazgos del estudio contribuyen a la literatura sobre la orientación emprendedora. Este estudio valida las dimensiones de la orientación emprendedora como la toma de riesgos, la innovación, la proactividad, la agresividad competitiva

y la autonomía; y las dimensiones del desempeño innovador como la generación, promoción y realización de ideas. Como contribución práctica, se presume que los gerentes deben tener una orientación emprendedora dinámica, para mejorar la capacidad de innovación de los empleados, las habilidades para gestionar y asumir riesgos, y cómo ser más proactivos en lugar de reactivos. Del mismo modo, los resultados de este estudio tienen implicaciones de gestión al considerar la importancia de las MiPymes del sector servicio en los países en desarrollo. Existe la necesidad de que los gerentes sean eficientes en la gestión de comportamientos innovadores a fin de respaldar las necesidades de los servicios a clientes y el mercado que cambia rápidamente.

Como cualquier estudio, éste está sujeto a una serie de limitaciones que abren vías para futuras investigaciones. En primer lugar, los resultados de esta investigación pueden mostrar diferencias para otros sectores o industrias. Para futuras investigaciones, se pueden hacer generalizaciones en relación a estas variables a través de diferentes culturas, economías y sectores. En segundo lugar, el estudio solo mide el comportamiento de la orientación emprendedora y el desempeño innovador a nivel individual de los empleados. Las investigaciones futuras deberían adoptar un diseño de investigación multinivel para medir los resultados tanto a nivel de equipo como individual, con el clima innovador. Además, pueden replicar el modelo conceptual con variables mediadoras o moderadoras. Por último, pero no menos

importante, este estudio se basa en datos transversales, podría no ofrecer una justificación completa del modelo postulado. Un diseño longitudinal puede proporcionar una mejor comprensión de cómo progresa el vínculo entre los constructos a lo largo del tiempo.

Contribución de autores

EJMC: revisión de literatura, metodología, análisis de datos y conclusiones.

E.V.C.T: Análisis de datos, redacción de resultados, revisión de redacción.

K.A.P.C: Redacción de literatura, revisión de literatura, revisión de norma APA.

Referencias

Akbar, F., Khan, R. A., Wadood, F., & Bon, A. T. B. (2020). Entrepreneurial orientation dimension affects firm performance: A perspective from the Malaysian furniture industry. *Entrepreneurial Business Economics Review*, 8(4), 157-181. <https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080409>

Alam, S.S., Md Salleh, M.F., Masukujjaman, M., Al-Shaikh, M.E., Makmor, N. & Makhbul, Z.K.M. (2022). Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance among Malay-Owned SMEs in Malaysia: A PLS Analysis. *Sustainability*, 14(10), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su14106308>

Al-kalouti, J., Kumar, V., Kumar, N., Garza-Reyes, J. A., Upadhyay, A., & Zwiigelaar, J. B. (2020). Investigating innovation capability and organizational performance in service firms. *Strategic Change*, 29(1), 103–113. <https://doi.org/10.1002/jsc.2314>

Alkharafi, N., Alsaber, A. & Alnajem, M. (2024). Exploring entrepreneurial orientation in an emerging economy. *Journal of Innovation &*

Knowledge, 9(4), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100553>

Al-Shami, S.A., Alsuwaidi, A.K.M.S. & Akmal, S. (2022). The effect of entrepreneurial orientation on innovation performance in the airport industry through learning orientation and strategic alignment. *Cogent Business & Management*, 9(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2095887>

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>

Anzules-Falcones, W. & Novillo-Villegas, S. (2023). Innovation Capacity, Entrepreneurial Orientation, and Flexibility: An Analysis from Industrial SMEs in Ecuador. *Sustainability*, 15(13), 1-24. <https://doi.org/10.3390/su151310321>

Arasli, H., Arici, H.E. & Kole, E. (2020). Constructive Leadership and Employee Innovative Behaviors: A Serial Mediation Model. *Sustainability*, 12(7), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su12072592>

Arbuckle, J. (2019). *Amos 26.0 User's Guide*. Chicago: IBM SPSS.

Arya, B., Horak, S., Bacouel-Jentjens, S. & Ismail, K. (2023). Leading entrepreneurial sustainability initiatives in emerging economies. *International Journal of Emerging Markets*, 18(1), 64-85. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-08-2020-0951>

Arzubiaga, U., Kotlar, J., De Massis, A., Maseda, A., & Iturralde, T. (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the board of directors. *Journal of Business Venturing*, 33(4), 455–469. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.03.002>

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Macmillan: London, UK.

Bedoya, M.A., Pérez, E., Zapata-Molina, Hugo

- BaierFuentes, Hernández, B.Y. (2024). Entrepreneurial Orientation and Transformational Leadership for the Development of Innovation Capabilities. *Quality Innovation Prosperity*, 28(1), 174-192. <https://doi.org/10.12776/qip.v28i1.1895>
- Byrne, B. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS. Basic Concepts, Applications and Programming*, 3rd edition. Routledge.
- Cai, H., Zhu, L. & Jin, X. (2024). Validating the Causal Relationship between Quantum Leadership and Employee Innovation Performance from the Perspective of Organizational Sustainability. *Sustainability*, 16(18), 1-25. <https://doi.org/10.3390/su16187884>
- Castillo-Villar, F.R., Cavazos-Arroyo, J. & Castillo-Villar, K.K. (2025). Entrepreneurial Orientation in Social Entrepreneurship: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *Sustainability*, 17(3), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su17030816>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315456539>
- Correia, R.J., Dias, J.G., Teixeira, M.S. & Campos, S. (2023). Building competitive advantages and business success: the role of learning orientation, reward systems and entrepreneurial orientation. *European Business Review*, 35(1), 92-119. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2022-0051>
- Covin, J. G., Rigtering, J. C., Hughes, M., Kraus, S., Cheng, C. F., & Bouncken, R. B. (2020). Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success. *Journal of Business Research*, 112, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.023>
- Covin, J., & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Cuevas-Vargas, H., Parga-Montoya, N., & FernándezEscobedo, R. (2019). Effects of entrepreneurial orientation on business performance: The mediating role of customer satisfaction-A formative-Reflective model analysis. *SAGE Open*, 9(2), 1-14. <https://doi.org/10.1177/2158244019859088>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Dedahanov, A.T., Bozorov, F. & Sung, S. (2019). Paternalistic Leadership and Innovative Behavior: Psychological Empowerment as a Mediator. *Sustainability*, 11(6), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su11061770>
- Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139–148. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.011>
- Edmondson, A. C. (2002). *Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams* (pp. 255-275). Division of Research, Harvard Business School. <https://doi.org/10.1002/9780470696712.ch13>
- Escamilla-Fajardo, P., Alguacil, M. & Gómez-Tafalla, A.M. (2021). Effects of Entrepreneurial Orientation and Passion for Work on Performance Variables in Sports Clubs. *Sustainability*, 13(5), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su13052920>
- Falk, R.F. & Miller, N.B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*, University of Akron Press, Akron, OH.
- Farmer, S.M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K. (2003). Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory. *Academy of Management Journal*, 46(5), 618–630. <https://doi.org/10.2307/30040653>
- Flores-Pérez, J.J. & Guevara, R. (2023). Mediating effect of entrepreneurial passion in the relationship between entrepreneurial orientation

- and innovative work behavior. *Measuring Business Excellence*, 27(3), 483-500. <https://doi.org/10.1108/MBE-10-2022-0126>
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. <https://doi.org/doi.org/10.2307/3150980>
- Hair, J., Babin, B., Anderson, R., & Black, W. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage.
- Hennessey, B.A., & Amabile, T.M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416>
- Hoque, A.S.M.M. (2018). Does government support policy moderate the relationship between entrepreneurial orientation and Bangladeshi SME performance? A SEM approach. *International Journal of Business Economics and Management Studies*, 6(3), 37-59.
- Hughes, M. & Morgan, R.E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- Imran, M., Li, J., Bano, S. & Rashid, W. (2025). Impact of Democratic Leadership on Employee Innovative Behavior with Mediating Role of Psychological Safety and Creative Potential. *Sustainability*, 17(5), 1-22. <https://doi.org/10.3390/su17051879>
- Iqbal, S., Martins, J. M., Mata, M. N., Naz, S., Akhtar, S., & Abreu, A. (2021). Linking entrepreneurial orientation with innovation performance in SMEs; the role of organizational commitment and transformational leadership using smart pls-sem. *Sustainability*, 13(8), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su13084361>
- Jallad, M.N. & Karadas, G. (2024). Entrepreneurial Orientation and Performance Outcomes in Palestinian SMEs: The Role of Absorptive Capacity and Industry Type. *Sustainability*, 16(23), 1-22. <https://doi.org/10.3390/su162310637>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384. <https://doi.org/10.2307/20159587>
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M.A., Haque, A. & Rubab, U. (2019). Inclusive Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Psychological Empowerment. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 554-571. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>
- Jong, J.P., Parker, S.K., Wennekers, S., & Wu, C.H. (2015). Entrepreneurial behavior in organizations: Does job design matter? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), 981-995. <https://doi.org/10.1111/etap.12084>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 10(1), 1-16. <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Khan, M., Raya, R.P. & Viswanathan, R. (2021). Enhancing employee innovativeness and job performance through a culture of workplace innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3179-3204. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2020-0466>
- Kim, K. (2022). Supervisor Leadership and Subordinates' Innovative Work Behaviors: Creating a Relational Context for Organizational Sustainability. *Sustainability*, 14(6), 1-15.

<https://doi.org/10.3390/su14063230>

Kim, T.-Y., Wang, X. & Liu, Z. (2024). Effects of Entrepreneurial Orientation Within Organizations: The Role of Passion for Inventing and Organizational Identification. *Journal of Management*, 50(7), 2784–2817. <https://doi.org/10.1177/01492063231177232>

Kline, R. (2016), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (Fourth Edition). Guilford Press.

Kör, B. (2016). The mediating effects of self-leadership on perceived entrepreneurial orientation and innovative work behavior in the banking sector. *SpringerPlus*, 5(1), 1-15, <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3556-8>

Kozubíková, L., Sopková, G., Krajčík, V., & Tyll, L. (2017). Differences in innovativeness, proactiveness and competitive aggressiveness in relation to entrepreneurial motives. *Journal of International Studies*, 10(4), 207-218. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2017/10-4/16>

Lee, S., Mogle, J. A., Jackson, C. L., & Buxton, O. M. (2019). What's not fair about work keeps me up: Perceived unfairness about work impairs sleep through negative work-to-family spillover. *Social Science Research*, 81, 23–31. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2019.03.002>

Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z. & Amina, S. (2019). Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes. *Sustainability*, 11(6), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su11061594>

Lomberg, C., Urbig, D., Stöckmann, C., Marino, L. D., & Dickson, P. H. (2017). Entrepreneurial Orientation: The Dimensions' Shared Effects in Explaining Firm Performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(6), 973–998. <https://doi.org/10.1111/etap.12237>

Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking

it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <http://www.jstor.org/stable/258632>

Lumpkin, G., Cogliser, C. & Schneider, D. (2009). Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47–69. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00280.x>

Lyon, D.W., Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (2000). Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process. *Journal of Management*, 26(5), 1055–1085. <https://doi.org/10.1177/014920630002600503>

Masood, M. & Afsar, B. (2017). Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *Nursing Inquiry*, 24(4), 1-27. <https://doi.org/10.1111/nin.12188>

Mathafena, R.B. & Msimango-Galawe, J. (2023). Entrepreneurial orientation, market orientation and opportunity exploitation in driving business performance: Moderating effect of interfunctional coordination. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(3), 538-565. <https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2021-0114>

McGee, J.E., & Peterson, M. (2019). The long-term impact of entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial orientation on venture performance. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 720–737. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12324>

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>

Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233–249. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070305>

Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: A reflection on EO research and some suggestions

- for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873–894. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>
- Mumtaz, S. & Parahoo, S.K. (2019). Promoting employee innovation performance: Examining the role of self-efficacy and growth need strength. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(4), 704-722. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2017-0330>
- Neupane, B.P., Zielinski, S. & Milanés, C. (2025). Startup Success in Hospitality & Tourism SMEs in Emerging Economies: How Innovation and Growth Are Driven by Entrepreneurial Orientation, Networking Strategy, Leadership, and Flexibility. *Sustainability*, 17(8), 1-24. <https://doi.org/10.3390/su17083485>
- Nuryakin, N. (2024). Entrepreneurial orientation and SME export performance: Unveiling the mediating roles of innovation capability and international networking accessibility in the brass industry. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 20(1), 30-46. <https://doi.org/10.7341/20242012>
- Opoku, M.A., Choi, S.B., & Kang, S.W. (2019). Servant Leadership and Innovative Behaviour: An Empirical Analysis of Ghana's Manufacturing Sector. *Sustainability*, 11(22), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su11226273>
- Pieterse, A.N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623. <https://doi.org/10.1002/job.650>
- Qasim, D., Shuhaiber, A. & Rawshdeh, Z. (2025). The impact of entrepreneurial orientation on innovation performance: the role of knowledge sharing as a mediating factor. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(83), 1-23. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00543-3>
- Rafiki, A., Nasution, M.D.T.P., Rossanty, Y. & Sari, P.B. (2023). Organizational learning, entrepreneurial orientation and personal values towards SMEs' growth in Indonesia. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 14(1), 181-212. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2020-0059>
- Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
- Ramamoorthy, N., Flood, P., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142- 150. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00334.x>
- Rigtering, J.C., Weitzel, G.U., & Muehlfeld, K.K. (2019). Increasing quantity without compromising quality: How managerial framing affects intrapreneurship. *Journal of Business Venturing*, 34(2), 224–241. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.11.002>
- Rosing, K. & Zacher, H. (2016). Individual ambidexterity: The duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 694-709. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1238358>
- Saleh, A.M. & Athari, S.A. (2023). Examining the Impact of Entrepreneurial Orientation on New Venture Performance in the Emerging Economy of Lebanon: A Moderated Mediation Analysis. *Sustainability*, 15(15), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su151511982>
- Sandberg, S. & Thornton, H.C. (2020). Entrepreneurial orientation in the sharing economy: Cases of new entries in domestic and international markets. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1(1), 1-30. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2020.10029603>
- Sarwoko, E. (2020). Entrepreneurial Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Creative Self-efficacy. *Journal of Economics*,

Business, and Accountancy Ventura, 23(2), 183-193. <https://doi.org/10.14414/jebav.v23i2.2282>

Schumacker, R & Lomax, R. (2016). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Fourth edition. Routledge.

Shahid, M., Chaudhry, S., Bilal, M., Amber, H., Aslam, S., Malik, S. & Shahzad, K. (2022). The link between team identification, entrepreneurial orientation, and innovative work behavior and its dimensions in the context of Pakistan. *Sage Open*, 12(1), 1-13. <https://doi.org/10.1177/21582440221079893>

Shkurti, L. & Mustafa, L. (2024). The impact of employee engagement and innovation performance on business success in manufacturing and service enterprises in Albania and Kosovo. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 94-102. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.09](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.09)

Song, W., Ma, X., & Yu, H. (2019). Entrepreneurial orientation, interaction orientation, and innovation performance: A model of moderated mediation. *Sage Open*, 9(4), 1-13. <https://doi.org/10.1177/2158244019885143>

Taber, K. (2018). The use of Cronbach's Alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(1), 1273-1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>

Tian, J., Peng, Y. & Zhou, X. (2020). The Effects of Abusive Supervision and Motivational Preference on Employees' Innovative Behavior. *Sustainability*, 12(20), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su12208510>

Tierney, P., & Farmer, S.M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277-293. <https://doi.org/10.1037/a0020952>

Turró, A., Urbano, D. & Peris-Ortiz, M. (2014). Culture and innovation: the moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship.

Technological Forecasting and Social Change, 88(1), 360-369. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.10.004>

Wang, L. & Xie, T. (2023). Double-Edged Sword Effect of Flexible Work Arrangements on Employee Innovation Performance: From the Demands-Resources-Individual Effects Perspective. *Sostenibilidad*, 15(13), 1-27. <https://doi.org/10.3390/su151310159>

Yi, L., Uddin, M.A., Das, A.K, Mahmood, M., & Sohel, S.M. (2019). Do Transformational Leaders Engage Employees in Sustainable Innovative Work Behaviour? Perspective from a Developing Country. *Sustainability*, 11(9), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su11092485>

Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441-455. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1455-7>

Zellweger, T., & Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1), 67-84. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9267-6>

Zhang, J., van Eerde, W., Gevers, J.M.P. & Zhu, W. (2021). How temporal leadership boosts employee innovative job performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 23-42. <https://doi.org/10.1108/ejim-05-2019-0112>