

VALORES PERSONALES, ACTITUD EMPRENDEDORA E INNOVACIÓN. UN ESTUDIO PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE PARAGUAY

Edgar Sánchez Baez
National University of Asuncion, Paraguay

José Fernández Serrano
Sevilla University, Spain

Isidoro Romero
Sevilla University, Spain

Resumen

Propósito: Este trabajo tiene como objetivo analizar los efectos de los valores personales de los empresarios y sus actitudes emprendedoras en el comportamiento innovador de las pequeñas empresas de Paraguay. La influencia de los valores personales se examina a través de la teoría de valores de Schwartz y las actitudes emprendedoras a través de las valoraciones favorables asociadas a la asunción de riesgos y la preferencia por la autonomía personal.

Diseño/método/enfoque: Se recopilaron datos a partir de una encuesta realizada a 191 propietarios de pequeñas empresas de Paraguay. En el análisis se aplica la metodología de ecuaciones estructurales utilizando la técnica *Partial Least Squares*.

Hallazgo: Los resultados muestran que los valores personales de conservación y auto-ensalzamiento en el empresario tienen un efecto directo negativo en la innovación en las pequeñas empresas. Asimismo, se constata que las actitudes emprendedoras ejercen un papel mediador en el impacto positivo de los valores de apertura al cambio y auto-trascendencia sobre la innovación.

Limitaciones: Las conclusiones de este trabajo se circunscriben al contexto geográfico y cultural de Paraguay. Resultaría interesante reproducir el análisis en otros países similares de la región a fin de comparar y evaluar la solidez de los resultados.

Originalidad/valor: El trabajo amplía el alcance de otros estudios previos que se han ocupado de la influencia de los valores personales sobre la actividad emprendedora al extender el análisis al impacto sobre la innovación. Asimismo, el artículo contribuye a la literatura mostrando que las actitudes emprendedoras interactúan con los valores personales de los empresarios para influir en la innovación en las pequeñas empresas.

Keywords: valores personales, actitud emprendedora, pequeña empresa, innovación.

1. Introducción

Los comportamientos emprendedores e innovadores implican procesos que no son exclusivamente de naturaleza económica, sino que están condicionados por el contexto social (Jack y Anderson, 2002; Liñán *et al.*, 2013). Los valores culturales, ya sean de carácter personal en los emprendedores o conformando la cultura de las organizaciones, tienen singular relevancia en este sentido (Hechavarria y Reynolds, 2009; Jaén *et al.*, 2013; Holland y Shepherd, 2013). Se ha observado que los valores culturales influyen en las decisiones de los individuos (Hofstede, 1991) y forman parte de la construcción tanto de la identidad como de las normas sociales que afectan a los comportamientos individuales y de grupo (Jaén *et al.*, 2013). Aunque el concepto de cultura es complejo, autores como Hofstede (1991) y Schein (1992) han incluido a la cultura como un elemento relevante del entorno empresarial que permite comprender mejor el funcionamiento de las organizaciones.

En particular, los valores personales tienen la capacidad de actuar como predictores o moderadores de los procesos y resultados de las empresas (Sagiv y Schwartz 2007; Dollinger *et al.*, 2007). De este modo, algunos estudios han defendido que las características personales del empresario ejercen una fuerte influencia en la innovación en las pequeñas empresas (Miron *et al.*, 2004; Romero y Martínez-Román, 2012). La importancia de los valores personales de los decisores condiciona el desempeño de estas empresas en tanto que las prioridades de valor de las personas orientan sus actitudes y comportamientos (Glew, 2009; Boer y Fischer, 2013; Santos *et al.*, 2012). A este respecto,

diversos autores han resaltado la importancia de los valores culturales sobre la innovación empresarial (Martins y Terblanche, 2003; Dollinger *et al.*, 2007; Cohen, 2009; Terziovski, 2010).

Los valores personales y las actitudes son elementos clave en distintos modelos propuestos para explicar el desempeño emprendedor, como el enfoque de actitudes (Robinson *et al.*, 1991), el del potencial emprendedor (Krueger y Brazeal, 1994), el del suceso empresarial (Shapero y Sokol, 1982) o la teoría de acción planificada (TAP) (Ajzen, 1991). En concreto, la TAP de Ajzen postula que las creencias, apoyadas en los valores, explican los comportamientos a través de las actitudes. Siguiendo este enfoque, algunos trabajos han estudiado la relación entre los valores personales, las actitudes y la intención emprendedora (Moriano *et al.*, 2012; Jaén *et al.*, 2013), así como su impacto sobre la actividad empresarial y, en particular, sobre la innovación (Choe *et al.*, 2013).

El presente trabajo adopta el enfoque de la TAP como marco teórico para analizar las actitudes de los empresarios y los comportamientos innovadores de sus organizaciones. Si bien esta teoría trata de explicar originalmente el comportamiento individual, en este trabajo se propone su aplicación a los comportamientos a escala organizacional en las pequeñas empresas, donde la influencia de la persona del empresario es clave. Debido al tamaño reducido de estas organizaciones, las funciones gerenciales, financieras e impulsoras se desarrollan bajo la orientación y liderazgo directo del empresario individual (Guzmán, 1994), cuya impronta condiciona la organización, el funcionamiento y los resultados empresariales (Carmelo-Ordaz *et al.*, 2012; Martínez-Román y Romero, 2013).

El presente trabajo estudia la influencia de los valores personales del empresario sobre la innovación en las pequeñas empresas de Paraguay a partir de una encuesta a empresarios de 191 pequeñas empresas. El trabajo contribuye a la literatura en este campo en diversos aspectos. En primer lugar, el foco de las investigaciones existentes sobre cultura y emprendimiento se ha centrado principalmente en relacionar los valores personales con las intenciones empresariales; en este estudio se amplía el ámbito de análisis a nivel individual analizando a empresarios activos. En segundo lugar, se indaga en el impacto de los valores personales de los empresarios sobre la innovación de las empresas, aplicando para ello la teoría de los valores de Schwartz (1992). Por otra parte, como ha señalado Newman (1986), la importancia explicativa de los valores personales disminuye cuando no se evalúan los constructos intermedios. A este respecto, el presente trabajo contribuye a explicar el mecanismo a través del cual los valores personales del empresario condicionan la innovación en la empresa evidenciando el papel de las actitudes emprendedoras a la hora de conectar los valores con los comportamientos innovadores.

Este artículo se organiza del siguiente modo: la sección segunda revisa la literatura y presenta el modelo teórico propuesto y las hipótesis de investigación. La tercera sección describe la metodología de la investigación. El cuarto apartado recoge los resultados, que se discuten a continuación, para terminar el trabajo con unas conclusiones finales.

2. Marco teórico e hipótesis de investigación

Diversos autores han señalado a las características personales del empresario como un factor condicionante de la innovación en las pymes (Terziovski, 2010; Romero y Martínez-

Román, 2012; Santos *et al.*, 2012; Saunila y Ukko, 2014). Sin embargo, la literatura en este ámbito no ha prestado apenas atención a la influencia de los valores personales de los empresarios y sus actitudes emprendedoras.

2.1. Actitud emprendedora e innovación en pequeñas empresas

La innovación se define como el proceso de generación, desarrollo o adopción de una idea o comportamiento nuevo por una organización (Damanpour y Evan, 1984), incluyendo nuevos productos, procesos, mercados, servicios, así como una nueva estructura o nuevos métodos organizativos (OECD/EC, 2005).

La influencia de los rasgos personales del empresario sobre la innovación en las pequeñas empresas se explica por el marcado liderazgo que este agente ejerce en este tipo de empresas (Guzmán, 1994; Shane y Venkataraman, 2000). Entre estas características personales, algunos autores han considerado a las actitudes individuales como una variable relevante (Miller, 1983; Cooper, 2007). A este respecto, Robinson *et al.* (1991) fueron los primeros en utilizar una escala actitudinal para predecir la actividad emprendedora.

En los últimos años, la Teoría de Acción Planificada (TAP) de Ajzen (1991) ha sido utilizada con frecuencia como marco para predecir la actitud individual como antecedente de las intenciones empresariales (Liñán *et al.*, 2011; Jaén *et al.*, 2013; Wurthmann, 2014). El modelo de Ajzen capta tres factores motivacionales que influyen en el comportamiento: las actitudes personales, las normas subjetivas y el control percibido. Ajzen (1991) se refiere a la actitud como el grado en que una persona realiza una valoración positiva o negativa sobre un comportamiento determinado. Su modelo postula que las actitudes son

prerrequisitos para los comportamientos particulares, explicando un gran porcentaje de la varianza de la intención y la conducta planificada.

Aunque el concepto central todavía es objeto de discusión entre los investigadores, las actitudes emprendedoras son consideradas antecedentes de la toma de decisiones en el ámbito empresarial (Suar y Khuntia, 2010; Holland y Shepherd, 2013). Las actitudes emprendedoras vendrían conformadas por aquellas valoraciones personales hacia la autonomía, la asunción de riesgos o la implementación de nuevas ideas, entre otros aspectos, que impulsarían los comportamientos emprendedores (Rauch y Frese, 2007; Angulo-Guerrero *et al.*, 2017). Algunos trabajos han encontrado relación entre las actitudes del empresario (como, por ejemplo, la proactividad o la asunción de riesgos) y los resultados empresariales en pequeñas empresas (Choe *et al.*, 2013; Garavan *et al.*, 2016), sin bien el efecto de las actitudes emprendedoras sobre la innovación no ha sido directamente abordado.

Bajo este marco teórico, en este estudio proponemos una extrapolación de la TAP a escala organizacional, contemplando la decisión de innovar (comportamiento empresarial) como un tipo de comportamiento planificado. La innovación requiere de un proceso cognitivo y planificado, en el que las actitudes emprendedoras del empresario tienen particular importancia. En este sentido, planteamos la siguiente hipótesis de trabajo:

H1: La actitud emprendedora de los propietarios ejerce una influencia positiva sobre la innovación en las pequeñas empresas.

2.2. Valores personales y empresario: El modelo de valores individuales de Schwartz

Las teorías de los valores a nivel personal sirven para establecer relaciones entre las prioridades valorativas y los comportamientos de los individuos o grupos (Ros, 2001). El estudio de los valores ha sido abordado desde diferentes perspectivas teóricas. La clasificación pionera de Hofstede (1980) distinguía entre individualismo y colectivismo (Hofstede, 2003; Triandis, 1995). A pesar de que las dimensiones culturales de Hofstede se han utilizado a menudo, han sido criticadas debido a sus deficiencias metodológicas, surgiendo teorías alternativas como la de Schwartz o la del GLOBE Project (Li y Zahra, 2012; Tang y Koveos, 2008; Javidan et al., 2006).

En este sentido, una de las más interesantes es la de Schwartz (1999) que amplía la estructura de valores culturales de Hofstede (1980) para integrar y vincular los valores culturales e individuales. El sistema propuesto por Schwartz para el estudio de valores ha sido validado para un amplio número de naciones y ofrece tanto validez externa como convergente (Watson *et al.*, 2002; Bond y Smith, 1996). El presente artículo sigue precisamente la metodología propuesta por este autor.

En la búsqueda de un orden estructurado para la identificación de los valores personales, Schwartz (1992) propuso la Teoría de Valores Humanos Básicos, en la que el aspecto fundamental que diferencia los valores es el tipo de meta motivacional que expresan (Cohen, 2009). Schwartz (1992) distingue diez valores motivacionalmente distintos y básicos (ver Cuadro 1) y los define como metas de importancia variable que sirven como principios orientadores en la vida de una persona o grupo. De este modo, el

sistema de valores de Schwartz representa un conjunto completo de valores fundamentales de las culturas de todo el mundo (Doallinger *et al.*, 2007).

Cuadro 1. Definición de los tipos de valores personales

Valores	Definición	Valores representativos
Autodirección	Pensamiento y acción independiente	Creatividad, libertad, independencia, curiosidad
Estimulación	Excitación, novedad y desafío en la vida	Osadía, vida variada, vida excitante
Hedonismo	Placer y gratificación sensorial para uno mismo	Placer, vida placentera
Logro	Éxito personal al demostrar competencia de acuerdo a los estándares sociales	Ambición, influencia
Poder	Estatus social y prestigio, control o dominio de las personas/recursos	Poder social, autoridad, riqueza
Seguridad	Seguridad, armonía, estabilidad social y personal	Seguridad familiar, seguridad nacional, orden social, decencia, reciprocidad de favores
Conformidad	Moderación de acciones, inclinaciones e impulsos que pudieran molestar o herir a otros y violar expectativas o normas sociales	Auto-disciplina, obediencia, amabilidad, respeto a los padres y las personas mayores
Tradición	Respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que proporciona la cultura tradicional o la religión	Humildad, devoción, respeto a la tradición, moderación
Benevolencia	Preservación y bienestar de la gente con quien uno está en frecuente contacto personal	Amabilidad, honestidad, perdón, lealtad, responsabilidad
Universalismo	Comprensión, aprecio, tolerancia y protección del bienestar de todas las personas y la naturaleza	Justicia social, igualdad, paz, mente abierta, cuidado del medio ambiente

Fuente: Schwartz (1992)

A partir de este conjunto de valores, Schwartz (2006) propone un esquema circular (Figura 1) mediante la confrontación de dos grandes dimensiones bipolares que presenta las relaciones de compatibilidad y conflicto entre los valores priorizados. La primera dimensión conforma la “apertura al cambio”, mientras que, en el polo opuesto, se encontraría la “conservación”. La segunda dimensión está constituida por los valores de orden superior “auto-ensalzamiento” y “auto-trascendencia”.

Figura 1. Modelo de valores individuales de Schwartz.



Fuente: Schwartz (2006).

Los valores de alta prioridad representan objetivos perdurables en las personas y pueden influir en las percepciones e interpretaciones de los mismos en diversas situaciones (Schwartz *et al.*, 2000). En este sentido, la naturaleza dinámica de esta estructura se evidencia cuando se hacen predicciones para las relaciones de los valores con otros constructos o variables (Dollinger *et al.*, 2007).

2.3. Los valores personales como predictores de la actitud emprendedora

En las últimas décadas algunas investigaciones han arrojado resultados sobre la vinculación de los valores individuales como antecedentes de las actitudes y comportamientos emprendedores (Corraliza y Berenguer, 2000; Liñán *et al.*, 2011; Jaén *et al.*, 2013). Según estos trabajos, los valores personales afectan directamente a las actitudes y comportamientos, ya que animan a los individuos a actuar y tomar decisiones de acuerdo con sus valores. No obstante, la evidencia sobre los efectos de esta relación (valores-actitud-comportamiento) no son aún concluyentes (Hayton y Cacciotti, 2013).

Según Rokeach (1973), los valores guían las actitudes, intenciones y comportamientos y, por lo tanto, resulta relevante comprender el sistema de valores de un empresario para evaluar su actitud emprendedora. Desde este enfoque, los valores se convierten en elementos claves que sustentan las decisiones de las personas y conforman las actitudes hacia un comportamiento. Ajzen (1991) afirma que las creencias-valores explicarían las actitudes, mientras que estas últimas explicarían los comportamientos. Estas relaciones podrían manifestarse de modo diferente en función de las particularidades socioeconómicas de los países (Pinillos y Reyes, 2011; Liñán *et al.*, 2013).

Así pues, Holland y Shepherd (2013) mostraron que la actitud de persistencia de los empresarios (perseguir una oportunidad de negocio) puede atribuirse en parte a sus valores personales. Asimismo, ha sido objeto de estudio la relación entre los valores individualistas y colectivistas y el comportamiento emprendedor, teniendo en cuenta que algunos valores personales responden a intereses individuales, mientras que otros responden a intereses colectivos (Liñán *et al.*, 2011). A juicio de algunos autores, los valores orientados al individualismo fomentan la creatividad, la independencia y la autonomía y son más frecuentes entre los empresarios (McGrath *et al.*, 1992).

Como ya mencionamos con anterioridad, la mayoría de los estudios que han abordado este asunto se han ocupado de los empresarios potenciales. En este sentido, Jaén *et al.* (2013) y Campos (2014) mostraron que los valores incluidos en las dimensiones de “apertura al cambio”, “auto-trascendencia” y “auto-ensalzamiento” presentan una relación positiva con las actitudes para el emprendimiento. Sin embargo, algunos trabajos encontraron una relación negativa entre los valores de “auto-ensalzamiento” y las

actitudes creativas (Dollinger *et al.*, 2007) y con la actitud hacia nuevas experiencias (Olver y Mooradian, 2003), lo que hace suponer que los valores de poder y logro podrían limitar ciertas actitudes emprendedoras. A partir de la literatura analizada, proponemos, por tanto, las siguientes hipótesis:

H2: La dimensión de apertura al cambio, como valor personal del empresario, ejerce una influencia positiva sobre su actitud emprendedora.

H3: La dimensión de auto-trascendencia, como valor personal del empresario, ejerce una influencia positiva sobre su actitud emprendedora.

H4: La dimensión de auto-ensalzamiento, como valor personal del empresario, ejerce una influencia negativa sobre su actitud emprendedora.

H5: La dimensión de conservación, como valor personal del empresario, ejerce una influencia negativa sobre su actitud emprendedora.

2.4. Valores personales e innovación en las pequeñas empresas

Del contenido e hipótesis postuladas en los apartados anteriores se extrae que los valores, pueden afectar la intención de realizar un comportamiento particular indirectamente, vía actitudes; no obstante, también pueden condicionarlo de modo directo (De Groot y Steg, 2010; Jaén *et al.*, 2013). Los valores determinan la toma de decisiones que dan forma a los comportamientos de las personas y las organizaciones (Verplanken y Holland, 2002; Suar y Khuntia, 2010) y pueden influenciar, en particular, la innovación en las empresas (Amabile, 1988). El efecto de los valores individuales sobre la

innovación depende también de factores socioeconómicos y de la estructura de la organización.

En las pequeñas empresas, las funciones empresariales se encuentran integradas conforme a las orientaciones del empresario que asume un firme papel de liderazgo (Guzmán, 1994). El sistema de valores personales del líder tiene un papel central en la cultura de la organización y en su desarrollo (Schein, 1992). Por lo tanto, las diferencias en los valores motivacionales que los líderes priorizan pueden tener un impacto en los resultados innovadores de sus empresas (Berson *et al.*, 2008). Martins y Terblanche (2003) defendieron que los valores y las creencias de los propietarios conforman la base para el desarrollo de innovaciones, especialmente en las pequeñas empresas. Los propietarios de estas empresas transmiten sus valores a los empleados a través de sus decisiones estratégicas, como un medio de formación de la conducta (Schein, 1992). Así pues, Tomczyk *et al.* (2013) mostraron que el desempeño de las empresas de alto crecimiento está relacionado estrechamente con los valores de los empresarios.

Se han encontrado escasos estudios que aborden la innovación y sus vínculos con la escala de valores de Schwartz, pero ninguno orientado a propietarios de pequeñas empresas. Berson *et al.* (2008) observaron que los valores de autodirección -que forman parte de la dimensión “apertura al cambio”- de los CEOs en empresas grandes mostraban una relación positiva con la cultura de innovación, mientras que valores de seguridad -que forman parte de la dimensión “conservación”- ejercían una influencia negativa. Asimismo, según Eva *et al.* (2017), los valores de autodirección de los empleados de medianas empresas influyen positivamente en el comportamiento innovador, siendo este efecto

más fuerte en empresas menos formalizadas. En este sentido, proponemos aquí las siguientes hipótesis:

H6: La dimensión de apertura al cambio, como valor personal del empresario, ejerce una influencia positiva sobre la innovación en las pequeñas empresas.

H7: La dimensión de conservación, como valor personal del empresario, ejerce una influencia negativa sobre la innovación en las pequeñas empresas.

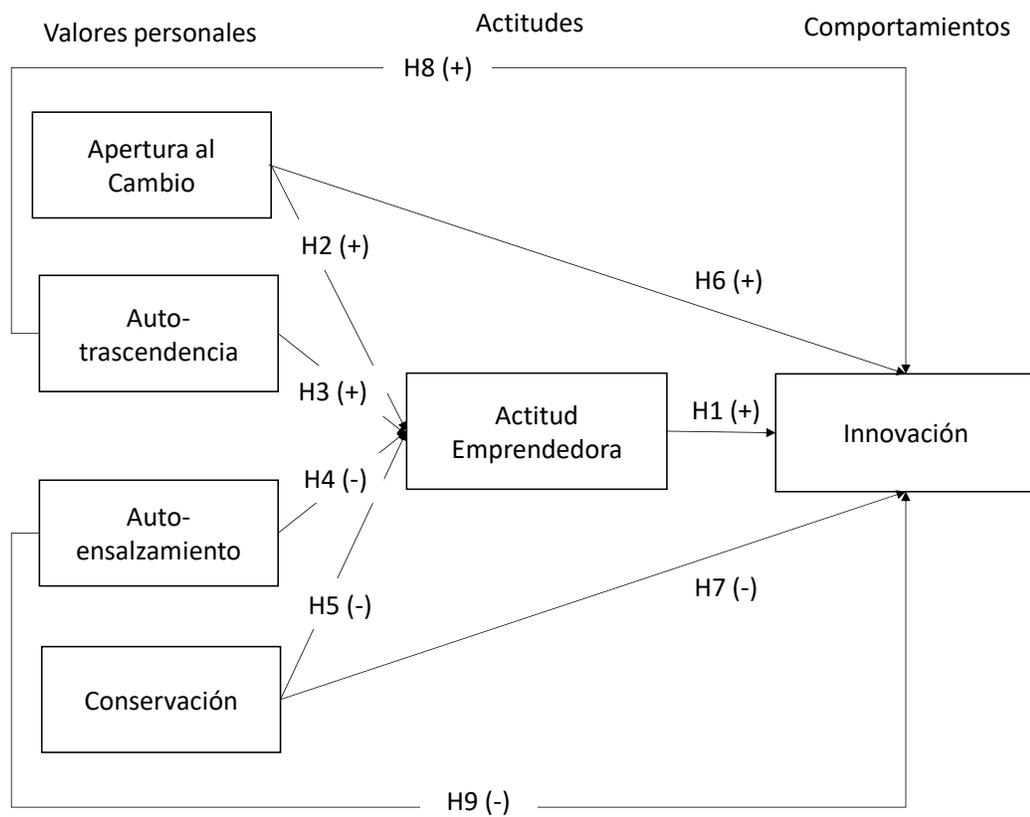
Como se ha comentado con anterioridad, la segunda dimensión en el modelo de Schwartz (2006) la conforma la “auto-trascendencia” versus el “auto-ensalzamiento”. De acuerdo con Cohen (2009), el primero agrupa valores que promueven la tolerancia y la preocupación social, ya que tienden al trabajo en equipo, la cooperación y la creatividad, elementos que pueden fomentar la innovación (Berson *et al.*, 2008). Por el contrario, la dimensión de “auto-ensalzamiento” guarda relación con valores que enfatizan la búsqueda del éxito propio y el dominio sobre las personas y recursos. Aquellos líderes que priorizan estos valores podrían obstaculizar las iniciativas individuales de creatividad y mejora en las organizaciones (Dollinger *et al.*, 2007). A este respecto, se plantean las siguientes hipótesis en este trabajo:

H8: La dimensión de auto-trascendencia, como valor personal del empresario, ejerce una influencia positiva sobre la innovación en las pequeñas empresas.

H9: La dimensión de auto-ensalzamiento, como valor personal del empresario, ejerce una influencia negativa sobre la innovación en las pequeñas empresas.

El marco teórico de esta investigación queda, por lo tanto, sintetizado en la Figura 2. El modelo propuesto plantea que determinados valores específicos de los propietarios condicionan la innovación en las pequeñas empresas. Esta influencia se manifiesta de modo directo e indirecto, a través de la formación de actitudes emprendedoras en los empresarios que actúan como un factor mediador entre los valores y la innovación empresarial.

Figura 2. Modelo teórico e hipótesis de investigación



3. Metodología y medidas

En este apartado, en primer lugar, se presenta el procedimiento de obtención de los datos utilizados para el estudio. A continuación, se describe la metodología estadística empleada y las variables utilizadas.

3.1. Diseño muestral y trabajo de campo

Los datos para este estudio fueron obtenidos a partir de una encuesta a empresarios de pequeñas empresas de Paraguay. Se utilizó la técnica de muestreo probabilístico estratificado, con segmentos por tamaño, sectores y zonas geográficas. La población objetivo incluía 1663 pequeñas empresas, de hasta 50 empleados, de la zona de Asunción (capital) y del Departamento Central (región centro del país). Las empresas encuestadas fueron elegidas aleatoriamente y no se apreciaron sesgos de no-respuesta relevantes. En la muestra final están representados los sectores de manufactura (35%), comercio (15%) y servicios (50%), según el registro de Clasificación de Actividades Económicas del Paraguay (CNAEP).

La recogida de la información se llevó a cabo utilizando un cuestionario estructurado en 191 entrevistas personales entre los meses de setiembre de 2015 y enero de 2016 (tasa de respuesta de 63%). Se entrevistó a los empresarios, entendiendo por tales a los propietarios que asumieran también funciones de gestión en la empresa.

3.2. Medidas y metodología estadística

La variable dependiente en este análisis es la innovación, para ello se preguntó a los empresarios si su empresa había introducido algún tipo de innovación en los últimos tres años, diferenciando entre la innovación de producto, de proceso, de marketing y organizacional, según lo definido por el Manual de Oslo (OCDE/EC, 2005). A partir de esta información, se creó la variable “innovación” que toma valores de 0 a 4 en función del número de categorías en las que innovó la empresa (0 cuando la empresa no innovó en ninguna categoría y 4 cuando innovó en todas las categorías).

Los valores personales de los empresarios fueron medidos a través del instrumento *Portrait Values Questionnaire* (PVQ) propuesto por Schwartz (2006) y ampliamente validado en la literatura especializada (Sagiv y Schwartz, 2007; Dollinger *et al.*, 2007; Cohen, 2009; Berson *et al.*, 2008). El PVQ incluye 40 ítems que describen diferentes perfiles de las personas a partir de los cuales se pueden obtener medidas para los diez valores individuales propuestos por la teoría de Schwartz (1992).

Finalmente, la actitud emprendedora fue medida a través del grado de acuerdo con la siguiente afirmación: “Ser emprendedor es importante para él/ella. Le gusta arriesgarse y poner en marcha sus propios proyectos e ideas”. Las respuestas de los empresarios se codificaron mediante una escala Likert que toma valores entre 0 (“completamente desacuerdo”) y 5 (“completamente de acuerdo”). La Tabla 1 recoge los indicadores descriptivos de las variables.

Tabla 1: Indicadores descriptivos de la muestra

<i>Indicadores</i>	<i>Media</i>	<i>D.E.</i>
VALORES PERSONALES		
Conformidad	15.93	2.96
Tradición	13.33	3.36
Benevolencia	16.00	2.74
Universalismo	24.47	3.85
Autodirección	16.54	2.39
Estimulación	10.37	2.82
Hedonismo	10.64	2.90
Logro	14.70	3.24
Poder	10.45	2.82
Seguridad	20.48	3.57
ACTITUDES		
Actitud emprendedora	4.32	0.94
COMPORTAMIENTOS		
Innovación	2.71	1.47

D.E.=Desviación estándar.

Para evaluar las hipótesis propuestas, se ha planteado un modelo de ecuaciones estructurales empleando la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS) basada en la varianza (Chin, 1998; Roldán y Sánchez-Franco, 2012; Hair *et al.*, 2016). El presente estudio utiliza el software SmartPLS 3 (Ringle *et al.*, 2015) para evaluar los modelos de medida y estructural. Suponiendo el efecto tamaño medio definido por Cohen (1988), una muestra mínima de 91 casos es necesaria para obtener una potencia de 0.80 y un nivel alfa de 0.05. La muestra en este estudio se compone de 191 casos, por lo que el conjunto de datos obtiene el tamaño mínimo requerido.

4. Resultados

El análisis estadístico en los modelos de ecuaciones estructurales se plantea en dos etapas: la evaluación del modelo de medida y la del modelo estructural. Esta secuencia asegura disponer de indicadores adecuados de los constructos antes de intentar llegar a conclusiones sobre las relaciones incluidas en el modelo estructural.

4.1. Modelo de medida

El modelo de medida define las variables latentes que se utilizan y asigna variables manifiestas (indicadores) a cada una. Se intenta analizar si los constructos teóricos están correctamente estimados por las medidas. La evaluación del modelo de medida para los indicadores reflectivos en PLS se basa en la fiabilidad de cada ítem, la fiabilidad del constructo (CR), la validez convergente y la validez discriminante (Roldán y Sánchez-Franco, 2012).

Tabla 2. Evaluación del modelo de medida

Constructo	Cargas	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media
APERTURA AL CAMBIO		0.863	0.679
Autodirección	0.766		
Estimulación	0.880		
Hedonismo	0.822		
CONSERVACIÓN		0.846	0.648
Seguridad	0.746		
Tradición	0.828		
Conformidad	0.838		
AUTO-TRANSCENDENCIA		0.921	0.853
Universalismo	0.925		
Benevolencia	0.922		
AUTO-ENSALZAMIENTO		0.881	0.787
Logro	0.866		
Poder	0.908		
ACTITUD EMPRENDEDORA	1.000	1.000	1.000
INNOVACION	1.000	1.000	1.000

Como muestra la Tabla 2, la fiabilidad de los ítems individuales es considerada adecuada porque todos los indicadores y dimensiones tienen cargas por encima de 0.708 (Carmines y Zeller, 1979). Todos los constructos satisfacen también los requerimientos para el indicador Dijkstra-Henseler's (ρ_A) (ρ_A) y los valores Cronbach-alfa son mayores

a 0.7. Todos los constructos cumplen los requerimientos de fiabilidad, ya que las fiabilidades compuestas (CR) son mayores que 0.7 (Hair *et al.*, 2010). Asimismo, todas las variables latentes logran una validez convergente, dado que sus varianzas extraídas medias (AVEs) superan el nivel 0.5 (Hair *et al.*, 2010).

La Tabla 3 muestra que todos los constructos alcanzan validez discriminante siguiendo tanto el criterio de Fornell-Larcker como el de HTMT. En el primer lugar, para lograr la validez discriminante según el criterio Fornell-Larcker, los elementos diagonales (raíz cuadrada de la varianza compartida entre los constructos y sus medidas) deben tener valores por encima de los elementos fuera de la diagonal (correlaciones entre constructos). Nuestro modelo cumple este requisito. Asimismo, logra resultados consistentes para el criterio HTMT (Gold *et al.*, 2001) con valores por debajo del umbral 0.90 (HTMT⁹⁰). Además, las pruebas de inferencia HTMT muestran que ninguno de los intervalos de confianza contiene el valor uno. Por lo tanto, todos los constructos alcanzan validez discriminante y son empíricamente distintos (Henseler *et al.*, 2015).

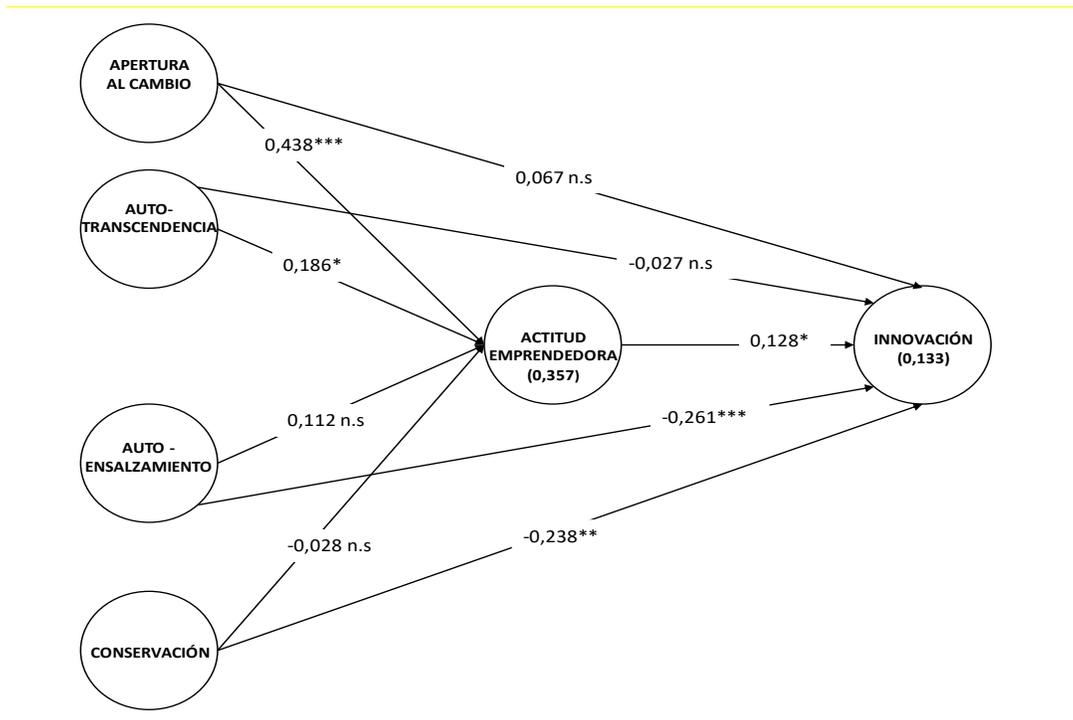
Tabla 3. Criterio Fornell-Larcker y HTMT

Criterio Fornell-Larcker	AC	AT	C	AE	Actitud emprendedora	Innovación
Apertura al cambio (AC)	0.824					
Auto-trascendencia (AT)	0.516	0.923				
Conservación (C)	0.434	0.685	0.805			
Auto-ensalzamiento (AE)	0.487	0.131	0.360	0.887		
Actitud emprendedora	0.577	0.408	0.330	0.340	1.000	
Innovación	-0.104	-0.137	-0.279	-0.274	-0.012	1.000
Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)						
Apertura al cambio (AC)						
Auto-trascendencia (AT)	0.653					
Conservación (C)	0.574	0.890				
Auto-ensalzamiento (AE)	0.662	0.178	0.472			
Actitud emprendedora	0.657	0.448	0.383	0.402		
Innovación	0.124	0.151	0.285	0.309	0.012	

4.2. Modelo estructural

El modelo estructural define y evalúa las relaciones entre las variables latentes. La Tabla 4 muestra el signo, el tamaño y la significatividad de los coeficientes path estructurales, los valores R^2 y el test Q^2 para la relevancia predictiva. De acuerdo con Roldán y Sánchez-Franco (2012) y Hair *et al.* (2016), el procedimiento de bootstrapping (5000 submuestras) ha sido aplicado para generar estadísticos t e intervalos de confianza y evaluar la significatividad de los coeficientes path. El SRMR estimado es de 0.084, por debajo del nivel 0.1 requerido según Ringle *et al.* (2013). No se detectaron problemas de multicolinealidad.

Figura 3. Modelo valores personales-actitud emprendedora-innovación



*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; ns: no significativa (basada en $t(4999)$ una cola).

En primer lugar, se constata (Figura 3, Tabla 4 y Tabla 5) que las dimensiones culturales “conservación” y “auto-ensalzamiento” se relacionan negativamente con la variable “innovación” con un nivel de significación $p < 0.01$ y $p < 0.001$, respectivamente. Por otro lado, se observa que las dimensiones culturales “apertura al cambio” y “auto-transcendencia” se relacionan positivamente con la variable “actitud emprendedora” con un nivel de significación de $p < 0.001$ y $p < 0.05$ respectivamente. Finalmente, la “actitud emprendedora” se relaciona positivamente con la variable “innovación” con un nivel de significación de $p < 0.05$. Asimismo, se observa que no hay cambio de signo en los intervalos de confianza para las relaciones significativas. De esta manera, se confirman las hipótesis H1, H2, H3, H7 y H9 mientras que se rechazan H4, H5, H6 y H8.

Tabla 4: Resultados del modelo estructural

Hipótesis	Coef. Path	D.E.	P-Valores	Intervalo de confianza		Conf.
				5%	95%	
H1: Actitud emprendedora -> Innovación	0.128	0.074	*	0.001	0.251	Sí
H2: Apertura al cambio-> Actitud emprendedora	0.438	0.077	***	0.306	0.562	Sí
H6: Apertura al cambio -> Innovación	0.067	0.098	n.s	-0.091	0.230	No
H3: Auto-trascendencia -> Actitud emprendedora	0.186	0.104	*	0.028	0.362	Sí
H8: Auto-trascendencia -> Innovación	-0.027	0.097	n.s	-0.185	0.131	No
H5: Conservación -> Actitud emprendedora	-0.028	0.094	n.s	-0.181	0.126	No
H7: Conservación -> Innovación	-0.238	0.102	**	-0.392	-0.056	Sí
H4: Auto-ensalzamiento ->Actitud emprendedora	0.112	0.076	n.s	-0.008	0.242	No
H9: Auto-ensalzamiento -> Innovación	-0.261	0.084	***	-0.386	-0.109	Sí
<i>R</i> ² Actitud emprendedora	0.357					
<i>R</i> ² Innovación	0.133					

D.E.=Desviación estándar. *** p < 0.001; ** p < 0.01; * p < 0.05; ns: no significativa (basada en t(4999) una cola).

Tabla 5: Efectos totales e indirectos sobre la innovación.

Efectos sobre la innovación	Coef. Path	D.E.	O/STDEV	P-Valores	Intervalo de confianza	
					5.0%	95.0%
<i>Efectos totales</i>						
Apertura al Cambio (AC) -> Innovación	0.123	0.090	1.362	n.s	-0.022	0.273
Auto-trascendencia (AT) -> Innovación	-0.003	0.098	0.034	n.s	-0.166	0.153
Conservación (C)-> Innovación	-0.241	0.105	2.293	* 0.011	-0.406	-0.061
Auto-ensalzamiento (AE) -> Innovación	-0.247	0.085	2.908	** 0.002	-0.385	-0.107
<i>Efectos indirectos</i>						
AC -> Actitud emprendedora->Innovación	0.056	0.035	1.585	* 0.047	0.004	0.121
AT -> Actitud emprendedora->Innovación	0.024	0.020	1.172	* 0.089	0.001	0.075
C -> Actitud emprendedora->Innovación	-0.004	0.014	0.261	n.s	-0.034	0.012
AE -> Actitud emprendedora->Innovación	0.014	0.014	1.048	n.s	0.000	0.047

O = Muestra original; D.E.=Desviación estándar; Estadísticos t = |O/StDev|

*** p < 0.001; ** p < 0.01; * p < 0.05; ns: no significativa (basada en t(4999), una cola).

El modelo indica la presencia de dos valores (“conservación” y “auto-ensalzamiento”) con un impacto directo y negativo sobre la variable “innovación”. Por su parte, la “actitud emprendedora” actúa como una variable intermedia que permite que la “apertura al cambio” y la “auto-trascendencia” actúen de manera indirecta y positiva sobre la variable “innovación”.

5. Discusión

Este trabajo proporciona evidencia empírica sobre el efecto que genera cada una de las dimensiones de los valores personales de Schwartz (1992) en la actitud emprendedora del empresario y en la innovación en pequeñas empresas. El trabajo extiende el campo de análisis a un país en vías de desarrollo, como es el caso de Paraguay, en el que se conjugan antecedentes históricos, influencias religiosas y filosóficas, un sistema político y una cultura con características particulares.

Estudios similares, la mayoría para países desarrollados, han mostrado que ciertos valores personales están vinculados con las actitudes emprendedoras de los potenciales empresarios (Corraliza y Berenguer, 2000; Jaén *et al.*, 2013; Liñán *et al.*, 2013). Este estudio amplía estos resultados en el caso de empresarios activos, investigando el impacto sobre la innovación.

En esta investigación se ha constatado la influencia positiva de la actitud emprendedora (definida como la orientación al riesgo, a la autonomía y la creatividad de los empresarios) sobre la innovación, con lo cual ha sido aceptada la H1. Este resultado es consistente con otros trabajos (Fernández-Serrano y Romero, 2013). Se puede afirmar que

las actitudes emprendedoras estimulan la creación de nuevos negocios, nuevos productos, nuevas técnicas, la organización de la producción e incluso la creación de nuevos mercados (Wennekers *et al.*, 2002). En las pequeñas empresas de Paraguay, un país en desarrollo donde los recursos humanos, financieros e incluso el conocimiento son escasos, los resultados innovadores parecen depender de las actitudes emprendedoras de los empresarios.

Los resultados aquí presentados son también consistentes con la hipótesis de que los valores culturales de los miembros de una sociedad juegan un papel importante en la determinación de las actitudes personales, en concordancia con la Teoría de la Acción Planificada de Ajzen (1991) y la teoría de los valores personales de Schwartz (1992). En este sentido, la H2 que propone una relación positiva entre los valores personales de la dimensión “apertura al cambio” y la “actitud emprendedora” también ha sido aceptada. Los valores asociados a esta dimensión están vinculados a la motivación, las decisiones de riesgo, el pensamiento independiente, la creatividad y la búsqueda de objetivos exploratorios (Dollinger *et al.*, 2007), componentes fundamentales de la actitud emprendedora.

Asimismo, como se postula en la H3, la dimensión cultural de “auto-trascendencia” también está asociada positivamente con las actitudes emprendedoras. Existen algunos estudios que han demostrado que los valores asociados a la dimensión de “auto-trascendencia” pueden estar presentes en ciertos tipos de emprendedores (Peris-Ortiz *et al.*, 2011). En este sentido, se aprecia cómo algunos valores colectivistas son congruentes con la orientación emprendedora, pues articulan ciertos comportamientos considerados

relevantes para desarrollar emprendimientos, como la tolerancia, la actitud de mente abierta, el bienestar de las personas, la lealtad y la honestidad.

Por otro lado, en los resultados obtenidos se observa la relación existente entre los valores personales del empresario y la innovación en las pequeñas empresas. A este respecto, se aprecian dos efectos directos negativos sobre la innovación asociados a los valores “conservación” y “auto-ensalzamiento” y dos efectos indirectos positivos vinculados a la “apertura al cambio” y la “auto-transcendencia”.

De acuerdo a lo planteado en la H7, el impacto directo negativo de los valores de la dimensión de “conservación” (seguridad, conformidad y tradición) sobre la innovación podría deberse a que estos valores comparten algunos objetivos motivacionales comunes con las prácticas tradicionales, el arraigo, la auto-restricción, el orden y la armonía en las relaciones. En los países en vías de desarrollo, todavía existe un alto grado de apego a estos valores (Dollinger *et al.*, 2007), que podrían actuar como inhibidores de la innovación (Berson *et al.*, 2008), priorizando el *statu quo* en las organizaciones en lugar de la creatividad y la asunción de riesgos. En el caso particular de Paraguay, la población ha sufrido una fuerte y larga dictadura política, que ha dejado como legado a la sociedad una herencia de valores asociados a la “conservación”, lo que podría estar reflejándose de modo negativo en la conducta de los empresarios.

Asimismo, la dimensión cultural de “auto-ensalzamiento”, que agrupa los valores de poder y logro, ejerce un efecto directo negativo sobre la innovación, como se plantea en la H9. Estos resultados sugieren que los comportamientos innovadores no derivan de la búsqueda del reconocimiento y éxito personal (Dollinger *et al.*, 2007). El poder es un valor

que enfatiza el control o la dominación de las personas o los recursos (Cohen, 2009) y, dada su naturaleza, podría propiciar conflictos internos en las empresas, con consecuencias negativas para el desempeño organizacional. Los resultados aquí presentados apoyan esta hipótesis. Sin embargo, otras investigaciones han observado que el poder y el logro personal pueden ser valores deseables para desarrollar iniciativas creativas y estimular las intenciones emprendedoras (Cohen, 2009; Moriano *et al.*, 2012), dependiendo del contexto. A este respecto, se requiere de evidencia adicional para aquilatar esta conclusión con otros resultados.

Por otro lado, el análisis efectuado también muestra la existencia de un efecto indirecto de los valores de “apertura al cambio” y “auto-transcendencia” en la innovación a través de la “actitud emprendedora”. Este resultado implica que los valores de “apertura al cambio” y “auto-transcendencia” de los empresarios en las pequeñas empresas favorecen el comportamiento innovador, pero solo en la medida en que estos valores sean capaces de generar ciertas actitudes emprendedoras.

6. Conclusiones

Este trabajo constata la influencia de los valores personales del empresario sobre la innovación en las pequeñas empresas y contribuye a la explicación de los mecanismos a través de los que esta influencia se manifiesta. A tal efecto, se analiza el papel mediador que juega la actitud emprendedora entre los valores personales del empresario y la innovación.

De acuerdo a los resultados aquí presentados, la influencia de los valores personales de los empresarios sobre la innovación en las pequeñas empresas se manifiesta por una

doble vía. Por un lado, se observa un efecto directo negativo de las dimensiones de “conservación” y “auto-ensalzamiento” sobre la innovación empresarial. Por otro lado, se aprecia un efecto indirecto positivo de las dimensiones de “apertura al cambio” y “auto-transcendencia”, que se manifiesta a través de la conformación de actitudes emprendedoras en los empresarios influidos por estas dimensiones culturales.

En este sentido, el trabajo pone de manifiesto que determinados valores personales del empresario y sus actitudes emprendedoras pueden impulsar los resultados innovadores en las pequeñas empresas de forma conjunta. En concreto, la presencia de valores personales vinculados a la “apertura al cambio” y a la “auto-transcendencia” puede impulsar la innovación en las empresas en la medida en que se traduzcan en una cultura emprendedora, asociada a la capacidad de asunción de riesgos y la predisposición al desarrollo autónomo de los propios proyectos e ideas.

A este respecto, los poderes públicos deben ser conscientes de la conveniencia de estimular procesos de cambio cultural que puedan contribuir al arraigo de una cultura empresarial más proclive a la innovación. Estos procesos de cambio pueden propiciarse a través de todo el sistema educativo, postergando los valores asociados a la conservación y el auto-ensalzamiento. No obstante, como muestran los resultados de este trabajo, la influencia de los valores culturales se manifiesta en buena medida a través de la conformación de actitudes emprendedoras. Por lo tanto, cobra especial interés el desarrollo de iniciativas específicas de educación emprendedora como vía para transformar los valores personales de los empresarios en actitudes emprendedoras que

favorezcan la innovación. A tal fin, conviene estimular especialmente las dimensiones valorativas orientadas a la apertura al cambio y la auto-trascendencia.

Este estudio no está exento de limitaciones. Primero, se debe ser prudente respecto a la generalización de las conclusiones de este trabajo aplicándolas a otros contextos geográficos y culturales. Los resultados para Paraguay, en función de su nivel de su nivel de desarrollo, sus características históricas, políticas, económicas y culturales, no tienen por qué reproducirse en otros contextos. A este respecto, resultaría especialmente interesante replicar este análisis en otros países similares de la región a fin de permitir la comparación y evaluar la solidez de sus conclusiones. Segundo, es importante complementar estos resultados con otras investigaciones que se ocupen del papel de los valores personales del empresario en la configuración de la cultura organizacional y el comportamiento innovador de las empresas.

Agradecimiento

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de Paraguay (CONACYT) y a la Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos (DGEEC).

Referencias

Ajzen, I. (1991), "Theory of planned behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, No. 2, pp. 179-211.

Amabile, T.M. (1988), "A model of creativity and innovation in organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, No. 1, pp. 123-167.

- Angulo-Guerrero, M.J., Pérez-Moreno, S. y Abad-Guerrero, I.M. (2017), "Disparities in entrepreneurial activity and attitude across EU countries", *European Planning Studies*, Vol. 25, No. 4, pp. 680-702.
- Berson, Y., Oreg, S. y Dvir, T. (2008), "CEO values, organizational culture and firm outcomes", *Journal of Management*, Vol. 29, No. 5, pp. 615–633.
- Boer, D. y Fischer, R. (2013), "How and when do personal values guide our attitudes and sociality?, Explaining cross-cultural variability in attitude–value linkages", *Psychological Bulletin*, Vol. 139, No. 5, pp. 1113-1147.
- Bond, R. y Smith, P.B. (1996), "Culture and conformity: a meta-analysis of studies using Asch's (1952b 1956) line judgement task", *Psychological Bulletin*, Vol. 119, No 1, pp. 111 - 137.
- Camelo-Ordaz, C., Fernández-Alles, M., Ruiz-Navarro, J. y Sousa-Ginel, E. (2012), "The intrapreneur and innovation in creative firms", *International Small Business Journal*, Vol. 30, No. 5, pp. 513-535.
- Campos-Sánchez, A. (2014), "The Role of Personal Values in the Entrepreneurial Process", Tesis doctoral, Universidad de Barcelona.
- Carmines, E.G. y Zeller, R.A. (1979), *Reliability and Validity Assessment*, Sage, Beverly Hills.
- Chin, W.W. (1998), "The partial least squares approach to structural equation modeling", *Modern Methods for Business Research*, Vol. 295, No. 2, pp. 295-336.
- Choe, K.L., Loo, S.C. y Lau, T.C. (2013), "Exploratory study on the relationship between entrepreneurial attitude and firm's performance", *Asian Social Science*, Vol. 9, No. 4, pp. 144-149.

- Cohen, A. (2009), "A value based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's basic human values theory among bank employees in Israel International, *Journal of Intercultural Relations*, Vol. 33, No. 4, pp. 332–345.
- Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd ed., Erlbaum, New Jersey.
- Cooper, A.C. (2007), "Behavioral characteristics of entrepreneurial activity", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 1, No. 1-2, pp. 145-146.
- Corraliza, J. y Berenguer, J. (2000), "Environmental values, beliefs, and actions: A situational approach", *Environment and Behavior*, Vol. 32, No. 6, pp. 832-848.
- Damanpour, F. y Evan, W.M. (1984), "Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 3, pp. 392–409.
- De Groot, J.I. y Steg, L. (2010), "Relationships between value orientations, self-determined motivational types and pro-environmental behavioral intentions", *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 30, No. 4, pp. 368-378.
- Dollinger, S.J., Burke, P.A. y Gump, N.W. (2007), "Creativity and Values", *Creativity Research Journal*, Vol. 2, No. 3, pp. 91–103.
- Eva, N., Prajogo, D., Prajogo, D., Cooper, B. y Cooper, B. (2017), "The relationship between personal values, organizational formalization and employee work outcomes of compliance and innovation", *International Journal of Manpower*, Vol. 38, No. 2, pp. 274-287.

- Fernández-Serrano, J., y Romero, I. (2013), "Entrepreneurial quality and regional development: Characterizing SME sectors in low income areas", *Papers in Regional Science*, Vol. 92, No. 3, pp. 495-513.
- Garavan, T., Watson, S., Carbery, R. y O'Brien, F. (2016), "The antecedents of leadership development practices in SMEs: The influence of HRM strategy and practice", *International Small Business Journal*, Vol. 34, No. 6, pp. 870-890.
- Glew, D.J. (2009), "Personal values and performance in teams: and individual and team-level analysis", *Small Group Research*, Vol. 40, No. 6, pp. 670-693.
- Guzmán, J. (1994), "Towards a taxonomy of entrepreneurial theories", *International Small Business Journal*, Vol. 12, No. 4, pp. 77-88.
- Hair J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2016), *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage, Los Angeles.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. y Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education, Inc., NJ.
- Hayton, J.C. y Cacciotti, G. (2013), "Is there an entrepreneurial culture? A review of empirical research", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 25, No. 9-10, pp. 708-731.
- Hechavarria, D.M. y Reynolds, P.D. (2009), "Cultural norms & business start-ups: the impact of national values on opportunity and necessity entrepreneurs", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 5, No. 4, pp. 417-437.

- Henseler, J., Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2015), "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43, No. 1, pp. 115-135.
- Hofstede, G. (1984), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, Beverly Hill.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London.
- Hofstede, G. (2003), *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd edition ed.), Sage Publications, Newbury Park.
- Holland, D.V. y Shepherd, D.A. (2013), "Deciding to persist: Adversity, values, and entrepreneurs' decision policies", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 37, No. 2, pp. 331-358.
- Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., y De Luque, M. S. (2006). "Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No 6, pp. 897-914.
- Jaén, I., Fernández-Serrano, J. y Liñán, F. (2013), "Cultural Values, Income Level and Entrepreneurship", *Revista de Economía Mundial*, Vol. 35, pp. 35-52.
- Krueger, N.F. y Brazeal, D.V. (1994), "Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 19, No. 3, pp. 91-104.
- Li, Y. y Zahra, S.A. (2012), "Formal institutions, culture, and venture capital activity: A cross-country analysis", *Journal of Business Venturing*, Vol. 27, No 1, pp. 95-111.

- Liñán, F., Santos, F.J. y Fernández-Serrano, J. (2011). "The influence of perceptions on potential entrepreneurs", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 7, No. 3, pp. 373-390.
- Liñán, F., Fernández-Serrano, J. y Romero, I. (2013), "Necessity and Opportunity Entrepreneurship: The mediating effect of culture", *Revista de Economía Mundial*, Vol. 33, pp. 21-47.
- Martínez-Román, J.A., y Romero, I. (2013), "About the determinants of the degree of novelty in small businesses' product innovations", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 9, No. 4, pp. 655–677.
- Martins, E.C. y Terblanche, F. (2003), "Building organisational culture that stimulates creativity and innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 64-74.
- McGrath, R.G., MacMillan, I.C. y Scheinberg, S. (1992), "Elitists, risk-takers, and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, No. 2, pp. 115-135.
- Miller, D. (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, Vol. 29, No. 7, pp. 770-791.
- Miron, E., Erez, M. y Naveh, E. (2004), "Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 2, pp. 175-199.

- Moriano, J.A., Gorgievski, M., Laguna, M., Stephan, U. y Zarafshani, K. (2012), "A cross-cultural approach to understanding entrepreneurial intention", *Journal of Career Development*, Vol. 39, No. 2, pp 162-185.
- Newman, K. (1986), "Personal values and commitment to energy conservation", *Environment and Behavior*, Vol. 18, pp. 53-74.
- OECD/European Communities (2005), *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3d. Ed.* Luxemburgo: OECD/EC.
- Olver, J.M., y Mooradian, T.A. (2003), "Personality traits and personal values: a conceptual and empirical integration", *Personality and Individual Differences*, Vol. 35, No. 1, pp. 109-125.
- Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C. y Osorio, D.B. (2011), "Women in business: entrepreneurship, ethics and efficiency", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 8, No. 3, pp. 343-354.
- Pinillos, M.J., y Reyes, L. (2011), "Relationship between individualist–collectivist culture and entrepreneurial activity: evidence from Global Entrepreneurship Monitor data", *Small Business Economics*, Vol. 37, No. 1, pp. 23–37.
- Rauch, A., y Frese, M. (2007), "Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 16, No. 4, pp. 353-385.

- Ringle, C.M., Sarstedt, M., Schlittgen, R., y Taylor, C.R. (2013), "PLS path modeling and evolutionary segmentation", *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 9, pp. 1318-1324.
- Ringle, C.M., Wende, S. y Becker, J.M. (2015), "SmartPLS 3." *Boenningstedt: SmartPLS GmbH*, disponible en <http://www.smartpls.com>.
- Robinson, P.B., Stimpson, D.V., Huefner, J.C. y Hunt, H.K. (1991), "An attitude approach to the prediction of entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 15, No. 4, pp. 13-31.
- Rokeach, M. (1973), *The nature of Human Values*, Free Press, NY.
- Roldán, J.L., y Sánchez-Franco, M.J. (2012), "Variance-based structural equation modeling: guidelines for using partial least squares", en Mora, M., Gelman, O., Steenkamp, A. Raisinghani, M.S. (Eds.), *Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems*, Reference, Hershey PA., pp. 193-221.
- Romero, I., y Martínez-Román, J.A. (2012), "Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses", *Research Policy*, Vol. 41, No. 1, pp. 178-189.
- Ros, M. (2002), "Los valores culturales y el desarrollo socioeconómico: una comparación entre teorías culturales", *Reis - Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, Vol. 99, pp. 9-33.
- Sagiv, L. y Schwartz, S.H. (2007), "Cultural values in organisations: insights for Europe", *European Journal International Management*, Vol. 1, No. 3, pp. 176–190.

- Santos, F. J., Romero, I. y Fernández, J. (2012), "SMEs and entrepreneurial quality from a macroeconomic perspective", *Management Decision*, No. 50, vol. 8, pp. 1382 – 1395.
- Saunila, M. y Ukko, J. (2014), "Intangible aspects of innovation capability in SMEs: Impacts of size and industry", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 33, pp. 32-46.
- Schein, E.H. (1992), *Organizational culture and leadership*, 2nd edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schwartz, S.H. (1992), "Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries", *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.25, pp. 1-65.
- Schwartz, S.H. (2006), "Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications", *Revue Française de Sociologie*, Vol. 47, No. 4, pp. 929–68.
- Schwartz, S.H., Sagiv, L. y Boehnke, K. (2000), "Worries and values", *Journal of Personality*, Vol. 68, No. 2, pp. 309–346.
- Shane, S., y Venkataraman, S. (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, 217–226.
- Shapero, A. y Sokol, L. (1982), "The social dimensions of entrepreneurship", *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Vol. 4, pp. 72-90.
- Suar, D. y Khuntia, R. (2010), "Influence of personal values and value congruence on unethical practices and work behavior", *Journal of Business Ethics*, Vol. 97, No. 3, pp. 443-460.

- Tang, L. y Koveos, P. E. (2008), "A framework to update Hofstede's cultural value indices: Economic dynamics and institutional stability", *Journal of International Business Studies*, Vol 39, No 6, pp. 1045-1063.
- Terziovski, M. (2010), "Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 31, No. 8, pp. 892–902.
- Tomczyk, D., Lee, J. y Winslow, E. (2013), "Entrepreneurs' personal values, compensation, and high growth firm performance", *Journal of Small Business Management*, Vol. 51, No. 1, pp 66-82.
- Triandis, H. C. (1995), *Individualism & collectivism*, Boulder, San Francisco.
- Verplanken, B. y Holland, R.W. (2002), "Motivated decision making: effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 2, No. 3, pp. 434-450.
- Watson, W. E., Johnson, L. & Zgourides, G.D. (2002), "The influence of ethnic diversity on leadership, group process, and performance: An examination of learning teams", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 26, No 1, pp. 1-16.
- Wennekers, A.R.M., Uhlaner, L.M., y Thurik, A.R. (2002), "Entrepreneurship and its Conditions: A Macro Perspective", *International Journal of Entrepreneurship Education*, Vol. 1, No. 1, pp. 25-64.

Wurthmann, K. (2014), "Business students' attitudes toward innovation and intentions to start their own businesses", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 10, No. 4, pp. 691-711.