

¿Cómo la orientación emprendedora estimula la creatividad?: el papel mediador del sentido del trabajo

How entrepreneurial orientation stimulates creativity?: The mediating role of the meaning of work

Jorge Javier Flores-Perez*

Departamento de Contabilidad. Universidad Tecnológica del Perú. Arequipa, Perú.

flores.jorge@pucp.pe • <https://orcid.org/0000-0002-1140-8074>

Cecilia Alexandra Gutiérrez-Núñez

Departamento de Contabilidad. Universidad Tecnológica del Perú. Arequipa, Perú.

alexitagutierrez26@gmail.com • <https://orcid.org/0000-0003-4833-4061>

Cecilia Emperatriz Torres-Pino

Departamento de Contabilidad. Universidad Tecnológica del Perú, Arequipa, Perú.

ceciliatorres3000@gmail.com • <https://orcid.org/0000-0002-8913-7139>

- Article received:
2 October, 2024
- Article accepted:
31 May, 2025
- Published online in articles
in advance:
24 December, 2025

Resumen: Si bien las PYMES peruanas constituyen un soporte importante para la economía como generadoras de empleo, son vulnerables a su supervivencia debido a la ausencia de conocimiento sobre emprendimiento y estrategias de innovación para su crecimiento sostenido. Por lo tanto, esta investigación busca determinar el impacto de la orientación emprendedora en la estimulación de la creatividad. Además, analizamos el rol mediador del significado del trabajo en la relación entre la orientación emprendedora y la estimulación de la creatividad en empleados de PYMES peruanas. Para probar las hipótesis propuestas, se aplicó un paradigma epistemológico cuantitativo con un enfoque post positivista en una muestra de 348 empleados (148 PYMES) de las ciudades peruanas de Lima y Arequipa. Los resultados mostraron que la orientación emprendedora produce un efecto directo, positivo y significativo en la estimulación de la creatividad. La evidencia presentada en este estudio también verifica el rol mediador de la efectividad del significado del trabajo en la relación entre la orientación emprendedora y la estimulación de la creatividad.

Palabras clave: Emprendimiento, innovación, orientación emprendedora, estímulo de la creatividad, significado del trabajo.

Abstract: Although Peruvian SMEs constitute an important support for the economy as job generators, they are vulnerable to survival due to the absence of knowledge about entrepreneurship and innovation strategies for their sustained growth. That is why this research had a double purpose, the first was to determine the impact of entrepreneurial orientation on the stimulation of creativity; and the second, analyze the mediating role of the meaning of work in the relationship between entrepreneurial orientation and the stimulation of creativity in employees of small and medium-sized companies in Peru. A quantitative epistemological paradigm with a post-positivist approach was adopted which provided the verification of the hypotheses derived from the theories with the hypothetical-deductive method. The simple random probabilistic sampling process was carried out in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the manufacturing and commerce economic sectors in the Peruvian cities of Lima and Arequipa, taking employees as units of analysis and from 148 companies, 348 were collected valid

* Corresponding Author

Jorge Javier Flores-Perez

DOI:

<https://doi.org/10.18845/te.v20i1.8409>

questionnaires. The results obtained showed, first, entrepreneurial orientation produces a direct, positive and significant effect on the stimulation of creativity. The evidence provided in this study verifies the mediating role of the effectiveness of work meaning in the relationship between entrepreneurial orientation and the stimulation of creativity.

Keywords: Entrepreneurship, innovation, entrepreneurial orientation, stimulation of creativity, meaning of work.

1. Introducción

Durante los últimos 25 años el emprendimiento ha sido una de las causas del desarrollo macroeconómico, pero la relación entre el emprendimiento y el bienestar es sumamente compleja (Neuman, 2021). A pesar de que, el emprendimiento ha tenido un incremento vertiginoso como estrategia empresarial sobre el nivel de rendimiento de los empleados en las empresas (Andersén, 2017), los investigadores indican que la ausencia de conocimientos sobre las actividades emprendedoras ha generado un alto índice de fracaso de las nuevas empresas en los mercados emergentes (Anwar et al., 2021). Investigadores recientes demuestran que la orientación emprendedora es una estrategia que contribuye al desarrollo de una empresa y le permite sobrevivir en entornos hostiles y desfavorables (Suder, 2023) desarrollando capacidades innovadoras y comportamientos proactivos para obtener ventajas competitivas (Zighan et al., 2022).

Estudios previos han destacado que la ausencia de orientación emprendedora en la gestión de las organizaciones impide el desarrollo de actividades emprendedoras y los cambios necesarios que debe generar la innovación (Flores-Pérez y Guevara, 2023). Investigaciones recientes han destacado el vínculo de la orientación emprendedora con desempeño innovador en las pymes (Hernández-Ramírez et al., 2021), el ambiente (Bulto et al., 2025; Wang et al., 2023), el desempeño empresarial (Figiel et al., 2025; Górska-Warsewicz, 2024; Huang et al., 2023; Jallad y Karadas, 2024), las exportaciones (Hizarci et al., 2023; İpek et al., 2023), la creación de ventaja competitiva (Chen et al., 2023) y la empresa familiar (Caicedo-Leitón et al., 2024). A pesar de la investigación existente sobre la orientación emprendedora en varios campos, la literatura, aún carece de estudios que expliquen cómo la orientación emprendedora influye en la creatividad para la innovación (Al-Shami et al., 2022).

La literatura enfatiza que el impacto positivo de la orientación emprendedora depende de una variedad de determinantes asociados con los entornos organizacionales y culturales, las motivaciones y las cualidades del empresario; que afectan el grado de este impacto (Neuman, 2021). No obstante, quedan brechas significativas con respecto a cómo desafiar y mejorar la comprensión teórica del lugar en el emprendimiento (Welter y Baker, 2020). En concreto, la forma y el motivo por los que la orientación emprendedora contribuye al crecimiento de las empresas, a menudo se presenta de manera vaga o incompleta en la literatura y por ello, es necesario investigar cómo y por qué la orientación emprendedora mejora los resultados de las empresas a través de mecanismos causales (Wales et al., 2023).

Se requieren estudios futuros que apunten hallazgos sobre el comportamiento de la orientación emprendedora vinculados con otros constructos (Abdelwahed et al. 2024). En esencia, la adopción de la orientación emprendedora, como orientación estratégica dentro de las empresas, es la opción aparente para que los empleados actúen creativamente, motivados por la percepción de la autonomía que incrementa el significado de su trabajo, en proyectos de desarrollo de nuevos productos, procedimientos o servicios para generar ventajas competitivas.

En atención a las brechas de investigación sobre hallazgos empíricos, aplicando un diagrama de rutas entre constructos para evaluarlo con el método del modelo de ecuaciones estructurales, en esta investigación se adopta un doble propósito, el primero es determinar el impacto de la orientación emprendedora sobre el estímulo de la creatividad y el segundo es analizar el papel mediador del significado del trabajo en la relación entre la orientación emprendedora y el estímulo de la creatividad en los empleados de las pequeñas y medianas empresas de Perú.

2. Revisión de la literatura

2.1. Orientación emprendedora

Miller (1983) argumentó que el constructo que debe ser utilizado para evaluar el emprendimiento en una empresa es la orientación emprendedora (Miller, 2011). La orientación emprendedora ha sido conceptualizada como la voluntad de introducir novedad a través de procesos de experimentación y creativos, dirigidos al desarrollo de nuevos productos y/o servicios, así como nuevos procesos (Lumpkin y Dess, 1996). La orientación emprendedora es un patrón de comportamiento sostenido caracterizado por la asunción de riesgos, la innovación, la proactividad, la autonomía y la agresividad competitiva como un atributo definitorio de una empresa (Covin y Wales, 2012). Lumpkin y Dess (1996) 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. En este sentido, los autores explican que los factores clave que caracterizan una orientación emprendedora son cinco la propensión de asumir riesgos, la voluntad de innovar, ser proactivo, actuar de forma autónoma, y una tendencia a ser agresivo con los competidores.

Este enfoque teórico explica cada una de las dimensiones de que permiten evaluar la orientación emprendedora: (1) la asunción de riesgo, es la dimensión que se manifiesta al tomar decisiones y cursos de acción sin conocimiento cierto de los posibles resultados; y que en ocasiones puede implicar comprometer cantidades considerables de recursos que tienen una probabilidad razonable de fallas costosas, (2) la innovación, se describe la tendencia de una empresa a participar y apoyar nuevas ideas que pueden resultar en nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos, (3) la proactividad hace referencia a la perspectiva de mirar hacia delante, la anticipación característica del líder del mercado, que prevé la toma de oportunidades anticipándose a una perspectiva o demanda de futuro y que va acompañada de una actividad innovadora, (4) la autonomía dentro de las organizaciones es definida como 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 la innovación en el emprendimiento; y (5) la agresividad competitiva es el esfuerzo intenso por superar a los competidores, se caracteriza por una postura combativa o respuestas agresivas, dirigidas a la mejora de la posición en el mercado y al lanzamiento de amenazas a los rivales (Lumpkin y Dess, 1996).

Las investigaciones han revelado que la transmisión de la orientación emprendedora de una generación a la siguiente es vital para la innovación y la perdurabilidad a largo plazo de la empresa familiar (Caicedo-Leiton et al., 2024). Los hallazgos de Abdelwahed et al. (2024) muestran que la orientación emprendedora ejerce un impacto positivo y significativo en la gestión estratégica de recursos humanos, el desempeño de la innovación de productos y en la capacidad tecnológica. Como orientación estratégica, la orientación emprendedora es una postura conductual activa que ha sido vinculada con el desempeño de la empresa (Covin y Wales, 2019; Figiel et al., 2025; Górska-Warsewicz, 2024; Huang et al., 2023; Jallad y Karadas, 2024; Wales et al., 2021) que ha destacado una relación positiva (Rauch et al., 2009; Rosenbusch et al., 2013; Saeed et al., 2014). Sin embargo, la literatura permanece sorprendentemente silenciosa sobre el fundamento teórico de por qué la orientación emprendedora está provocando un desempeño deficiente (Wales et al., 2023). Esta deficiencia no solo reduce la capacidad de los estudiosos de la orientación emprendedora para hacer afirmaciones causales, sino que también deja sin especificar la cuestión de sus mecanismos causales (Anderson et al., 2022).

2.2. Estímulo de la creatividad

La creatividad se define como la producción de ideas novedosas y apropiadas en cualquier ámbito de la actividad humana y por ello, los empleados serán más creativos cuando perciban que sus supervisores inmediatos los apoyan su trabajo (Amabile et al., 2004). En las organizaciones, la creatividad, es definida como la producción de ideas novedosas y útiles (Amabile y Pratt, 2016). Los empleados que son creativos en el lugar de trabajo generan ideas que benefician a la organización (El-Kassar et al., 2022). De hecho, las investigaciones han señalado que la creatividad es el proceso mediante el

cual los empleados desarrollan ideas o soluciones nuevas y útiles a los problemas (Gonlepa et al., 2023). Las organizaciones están poniendo gran énfasis en el diseño del trabajo (Bakker et al., 2020), la creatividad de los empleados para obtener una ventaja competitiva y sostenible (Hughes et al., 2018) y favorecer la innovación, la eficacia y la supervivencia (Anderson et al., 2014). Por ello, las organizaciones conceden gran importancia a la creatividad de los empleados y proporcionan a las personas creativas un entorno de trabajo favorable para motivar su creatividad y disfrutar de los resultados (Gonlepa et al., 2023; Liu et al., 2020). Sin embargo, también hay una falta de estudios empíricos a través de los cuales se deba explorar la influencia de la motivación en la creatividad de los empleados (Fischer et al., 2019). Académicos recientes explican que la investigación sobre la creatividad de los empleados estaba en sus inicios hasta hace poco, y la mayoría de los estudios anteriores se centraban en la innovación organizacional (Yesuf et al., 2024).

Investigadores han concluido que las organizaciones proporcionan contextos de trabajo favorables para atraer y retener a las personas creativas, pero algunas personas no logran maximizar su creatividad (Yan et al., 2021). No obstante, Diliello et al. (2011) declaran que las investigaciones sugieren que es más probable que se produzca un comportamiento creativo individual cuando una persona percibe un entorno de trabajo que estimula la creatividad. Es probable que ese estímulo atraiga la atención de los empleados y facilite el esfuerzo para intentar ser creativos (Scott y Bruce, 1994). Los gerentes de las organizaciones deben hacer un esfuerzo por mejorar el entorno de trabajo y eliminar las barreras para mantener la creatividad de los empleados y fomentar la innovación organizacional (Fischer et al., 2019). Los líderes deben crear un entorno que estimule la creatividad eliminando las barreras organizacionales y estableciendo sistemas bien organizados para reconocer y recompensar el comportamiento creativo (ElMelegy et al., 2016). Los gerentes y empresarios deben invertir en la capacidad tecnológica en gestión estratégica de recursos humanos, para reforzar e impulsar la innovación (Abdelwahed et al. 2024), desarrollar las habilidades creativas de los empleados (Mehmood et al. 2021) y determinar los mecanismos subyacentes entre el apoyo organizacional percibido y el bienestar laboral (Huy, 2023) para superar los desafíos actuales que enfrentan las organizaciones (Bagheri y Harrison, 2020).

En cuanto al enfoque teórico que fundamenta el constructo de esta investigación, la literatura permite interpretar que el estímulo de la creatividad se basa en tres mecanismos o dimensiones. (1) el potencial creativo o la autoeficacia creativa que se refiere a la capacidad del empleado de generar ideas innovadoras, resolver problemas de forma creativa y sentirse cómodo experimentando con nuevas ideas en el trabajo, (2) la creatividad practicada que tiene que ver con la posibilidad del empleado de tener la oportunidad de utilizar sus propias capacidades creativas, de proponer ideas de mejora y de aprovechar al máximo las competencias creativas; y (3) el apoyo organizacional percibido que se define como el grado de reconocimiento que la organización otorga a la creatividad de sus empleados, cómo premia las ideas creativas y cómo asume riesgos (Boada-Grau et al., 2014). De manera similar, el apoyo percibido a la creatividad se ha definido como el grado en el que un empleado percibe que la organización alienta, respeta, recompensa y reconoce a los empleados que muestran creatividad (Zhou y George, 2001).

2.3. Significado del trabajo

El término “significado” puede construirse de manera individual, a partir de las propias percepciones de una persona, y de manera social, a partir de normas o percepciones compartidas, o de ambas (Pratt y Ashforth, 2003). Los significados son asociaciones que las personas atribuyen a los conceptos integrando marcos mentales que pueden identificarse, tanto positivos como negativos y que varían según sus interacciones con el entorno (Lepisto y Pratt, 2017). En el campo del comportamiento organizacional, la literatura indica que el significado del trabajo, desde una perspectiva psicológica, se crea de las interpretaciones subjetivas de las experiencias e interacciones laborales, que incluyen las creencias, los valores y las actitudes generales sobre el trabajo, percibidas por los empleados (Rosso et al., 2010; Wrzesniewski et al., 2003). Por lo tanto, la creación de significado sobre la experiencia laboral, es un proceso de percepción determinado por el tipo de motivación, valores y creencias en el que participan tanto el trabajador individual como la organización (Pratt y Ashforth,

2003; You et al., 2021). Pratt y Ashforth (2003) explican que en la literatura el significado del trabajo abarca varios tipos de conciencia o percepción hacia el trabajo o un empleo y la significatividad o el trabajo significativo se refiere a la cantidad de significado e incluye positividad, propósito o importancia. No obstante, algunos investigadores señalan que en la literatura el significado de trabajo y trabajo significativo se usan indistintamente (You et al., 2021).

Rosso et al. (2010) declaran que el significado del trabajo se refiere al grado en el que un empleado experimenta que su trabajo se califica como valioso, digno y con beneficios potenciales orientados al crecimiento, al propósito y al placer. El significado del trabajo es el resultado de la satisfacción de necesidades y deseos de progreso personal a través de la actividad ocupacional que responde a un objetivo de vida (Oldham y Hackman, 2010). La experiencia significativa en el empleado consiste en experimentar un significado positivo en el trabajo, sintiendo que su trabajo es una vía clave para crear significado y percibir su beneficio. En este sentido, Steger et al. (2012) desarrollaron un enfoque teórico que hace énfasis en experimentar el trabajo como significativo, al servicio de un bien, basado en la vocación y en significado de la vida. En el enfoque, el significado del trabajo hace referencia a una experiencia subjetiva significativa que se percibe a través de tres dimensiones: un significado positivo en el trabajo, un sentimiento de creación de significado y la percepción de motivaciones dentro del trabajo.

Estas tres facetas o dimensiones permiten evaluar en qué medida un empleado percibe su trabajo como significativo: (1) el significado positivo en el trabajo es la experiencia subjetiva de que el trabajo realizado importa, tiene un propósito y un significado personal (Duarte-Lores et al., 2021; Rosso et al., 2010; Steger et al., 2012), (2) la creación de significado a través del trabajo, corresponde a la percepción de que el trabajo realizado tiene beneficios potenciales en la vida de la persona y que puede ayudar a su crecimiento personal; y (3) las motivaciones mayores para el bien, se refiere a la percepción de que a través del trabajo realizado se logra el bien común para el beneficio de las personas (Duarte-Lores et al., 2021; Steger et al., 2012).

Académicos e investigadores recientes han revelado que la orientación de los líderes influye en la significatividad del trabajo (Tan et al., 2023). Un clima laboral que promueve la autonomía aumenta la significatividad del trabajo (Kim y Allan, 2020). Los climas laborales que promueven la percepción de apoyo organizacional pueden contribuir a la experiencia de los empleados de un trabajo significativo (Bhatnagar y Aggarwal, 2020; Nair, 2020; Tan et al., 2023).

2.4. Relación entre constructos e hipótesis

Sobre las relaciones entre los constructos de esta investigación, hallazgos empíricos han demostrado que la orientación emprendedora es un predictor significativo de la creatividad (Flores-Pérez y Gutiérrez, 2023; Politis, 2015) de nuevos productos (Yi et al., 2021) y de la innovación (Flores-Pérez y Guevara, 2023; Ha, 2022; Vega et al., 2020). Con base en los estudios anteriores, se propone la siguiente hipótesis:

H1. La orientación emprendedora se relaciona positivamente con el estímulo de la creatividad de los empleados.

Sobre la relación entre la orientación emprendedora y el significado del trabajo, algunos autores han destacado que la orientación emprendedora influye en el significado del trabajo por las condiciones laborales (Kattenbach y Fietze, 2018) la motivación y la satisfacción laboral (Süß y Sayah, 2013). Con base en los estudios anteriores, se propone la siguiente hipótesis:

H2. La orientación emprendedora se relaciona positivamente con el significado del trabajo de los empleados.

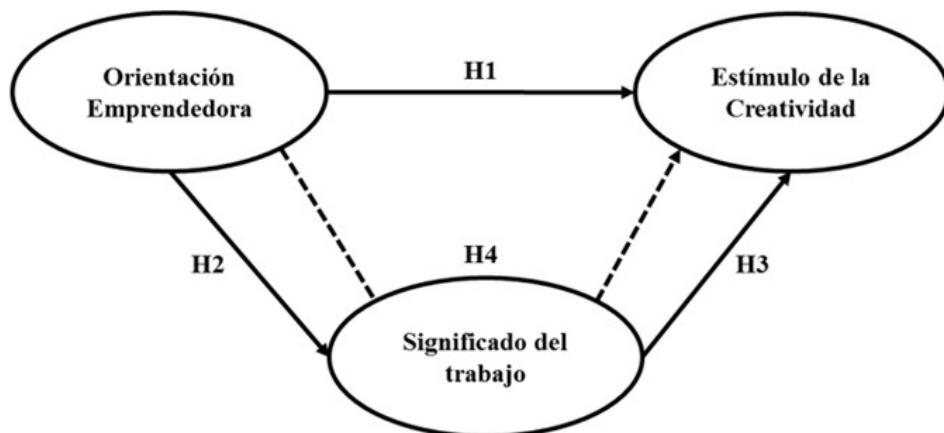
Algunos estudios han demostrado que el significado del trabajo o el trabajo significativo se asocia positivamente con el comportamiento laboral innovador (Cai et al., 2018; Pradhan y Jena, 2019). No obstante, en la revisión de la literatura que respalda la presente investigación se evidencia una escasa literatura sobre resultados empíricos que vinculen los constructos: significado del trabajo y estímulo de la creatividad; y menos aún entre orientación emprendedora, significado del trabajo y estímulo de la creatividad. Por lo tanto, para contribuir a esta brecha sobre hallazgos empíricos que vinculen estos constructos mostrados en la Figura 1, esta investigación propone el inicio de resultados sobre las siguientes hipótesis:

H3. El significado del trabajo se relaciona positivamente con el estímulo de la creatividad de los empleados.

H4. El significado del trabajo media la relación entre la orientación emprendedora y el estímulo de la creatividad de los empleados.

Se considera pertinente explicar que, en los modelos de ecuaciones estructurales, las hipótesis se describen en el modelo conceptual descrito en la [Figura 1](#). Este modelo representa, el modelo de medida que describe las rutas causales entre constructos latentes y las variables predictoras de cada uno de ellos.

Figura 1: Modelo Conceptual de la Investigación



3. Consideraciones Metodológicas

El modelo conceptual de la investigación arguye a la evaluación de las relaciones hipotéticas entre los constructos a través de la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales que permite analizar un marco teórico desde una perspectiva de predicción para comprender y explorar las teorías existentes ([Hair et al., 2019](#)). El modelo conceptual permite la construcción de nuevos conocimientos, adoptando un paradigma epistemológico cuantitativo fundamentado en el enfoque post-positivista, que proporciona la comprobación de las hipótesis derivadas de las teorías con el método hipotético deductivo ([Creswell y Creswell, 2018](#)).

3.1. Muestra

El Ministerio de la Producción (PRODUCE -OEE) y la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) o Registro Único del Contribuyente (RUC) suministran información sobre el estrato empresarial de Perú, detallando que a nivel nacional existe un total de 82.057 de pequeñas empresas y un total de 2.937 de medianas empresas que agrupan 84.994 y 1.944.433 empleados en las pymes a nivel nacional. En Perú, las pequeñas empresas poseen entre 10 y 49 empleados y las medianas empresas poseen entre 50 y 249 trabajadores. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) destacó el pasado año que el sector de manufactura produce 73.709.864 de PIB y el sector de comercio 59.544.000 y el Ministerio de la Producción distingue como principales ciudades del Perú Lima y Arequipa.

En este sentido, la investigación se llevó a cabo en las pequeñas y medianas empresas (pymes) de los sectores económicos manufactura y comercio en las ciudades Lima y Arequipa del Perú tomando como unidades de análisis los empleados de las pymes.

Con el apoyo del Directorio Central de Empresas y Establecimientos (DCEE), el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), se realizó el proceso de muestreo probabilístico aleatorio simple, en el que cada empresa tenía la misma probabilidad de participar. La recolección

de se llevó a efecto durante un período de tres meses, en forma personal por los investigadores para tener potestad de explicar las escalas de una manera mucho más completa. Además, se enviaron correos electrónicos a los gerentes de las empresas que habían actualizado su información en la base de datos. En un total de 184 pymes se recogieron 432 cuestionarios de los cuales se seleccionaron 348 válidos por no considerar los cuestionarios incompletos ya que la falta de datos comprometería los análisis.

3.2. Medidas

Para la medición de los constructos se utilizaron tres escalas con validez y fiabilidad comprobada, extraídas de la revisión de la literatura adicionando un bloque de variables sociodemográficas para obtener las características de la muestra. *La orientación emprendedora* se midió con la escala de [Hughes y Morgan \(2007\)](#) fundamentada en el trabajo de [Lumpkin y Dess \(1996\)](#) y consta de 18 ítems distribuidos en 5 dimensiones: riesgo, innovación, proactividad, agresividad competitiva y autonomía. El estímulo a la creatividad se midió con la escala de [Boada-Grau et al. \(2014\)](#) basada en 17 ítems distribuidos en 3 dimensiones: potencial creativo, creatividad practicada y percepción de apoyo organizacional. El significado del trabajo se midió con la escala de [Duarte-Lores et al. \(2021\)](#) fundamentada en 3 dimensiones: significado positivo, creación de significado y motivaciones.

Las categorías de respuesta de las escalas fueron de tipo Likert: desde 1 Muy en desacuerdo hasta 5 Muy de acuerdo. El procesamiento de los datos y la aplicación de modelos de ecuaciones estructurales para los resultados se llevó a cabo con la aplicación del Software IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) y el AMOS (*Analysis of Moment Structures*).

4. Resultados y discusión

En la primera etapa del procesamiento de los resultados se realizó un análisis descriptivo para identificar las características sociodemográficas de los participantes de la muestra que demuestra. La [Tabla 1](#) ilustra que la mayoría de los sujetos encuestados fueron hombres, entre 18 y 30 años de edad, casados, con un nivel educativo de secundaria, de nacionalidad peruana y con una antigüedad en la empresa entre 1 y 3 años.

Para obtener el diagnóstico de los valores atípicos que puedan sesgar los resultados ([Byrne, 2016](#)), se aplicó la distancia de Mahalanobis (D^2) como método estadístico y los resultados demostraron la ausencia de valores atípicos. La normalidad multivariante se evaluó en función de los rangos: asimetría estándar < 3 , kurtosis estándar < 10 ([Kline, 2016](#)); y coeficiente de Mardia con valores < 70 ([Byrne, 2016](#)). Los resultados obtenidos en los rangos de asimetría fueron entre $-2,231$ y $1,789$ y los de kurtosis entre $-1,371$ y $3,544$ y los valores del coeficiente de Mardia fueron < 70 lo que evidenció el cumplimiento del supuesto de una distribución normal multivariada.

En la segunda etapa del procesamiento de los resultados se realizó evaluación de las propiedades psicométricas de las escalas de medición para obtener evidencia de validez y la fiabilidad con base en la estructura interna del instrumento. Para ello, se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales basado en covarianzas (CB-SEM) y, para realizar el análisis factorial confirmatorio (AFC), se utilizó el método de estimación de Máxima verosimilitud (ML, por sus siglas en inglés).

Existen indicadores que permiten la evaluación de la bondad de ajuste del modelo para que sea aceptable ([Schumacker y Lomax, 2016](#)). De acuerdo con la lectura de los índices de modificación y revisando el contenido de los ítems, se concluye en no considerar algunos ítems. La [Tabla 2](#) muestra los índices de ajuste del modelo de medida de las escalas de orientación emprendedora, significado del trabajo y estímulo a la creatividad evidenciando un ajuste satisfactorio.

Tabla 1: Características sociodemográficas de la muestra

Característica	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Femenino	100	29%
	Masculino	248	71%
	Total	348	100%
Edad	De 18 a 30 años	152	43%
	De 31 a 45 años	142	41%
	Más de 50 años	54	16%
Estado Civil	Total	348	100%
	Soltero	144	41%
	Casado	159	46%
Educación	Viudo	8	2%
	Divorciado	37	11%
	Total	348	100%
Nacionalidad	Primaria	65	19%
	Secundaria	202	58%
	Superior	81	23%
Tiempo en la empresa	Total	348	100%
	Peruana	249	71%
	Extranjera	99	29%
Total	Total	348	100%
	Menos de 1 año	62	18%
	Entre 1 y 3 años	144	42%
Tiempo en la empresa	Entre 4 y 6 años	68	19%
	Entre 7 y 10 años	55	16%
	Más de 10 años	14	5%
Total	Total	348	100%

Fuente: Elaboración propia (2024).

Tabla 2: Índices de ajuste para los modelos de medida

Modelo de Medida	χ^2/gf	P	CFI	RMSEA	SRMR
1. OE	117,61(48)	P < 0,00	0,995	0,059	0,073
2. ST	139,25(89)	P < 0,00	0,957	0,044	0,051
3. EC	89,46(24)	P < 0,00	0,934	0,063	0,042

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Las cargas factoriales estandarizadas mostraron valores por encima de 0,50 y fueron estadísticamente significativas para cada ítem en su respectivo constructo lo que demostró la validez convergente ([Hair et al. 2019](#)). La fiabilidad de las escalas se evaluó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, el índice de fiabilidad compuesta y la varianza media extraída (AVE).

La [Tabla 3](#) muestra los resultados de la fiabilidad y la validez de las escalas de medición aplicadas en la investigación. Los coeficientes Alfa de Cronbach se muestran entre 0,656 y 0,808 considerados como un nivel aceptable y adecuado de fiabilidad y proporcionando así un apoyo adicional para la fiabilidad aceptable de los constructos. Los valores de fiabilidad compuesta de los constructos fueron entre 0,645 y 0,800 y los valores de la varianza media extraída fueron entre 0,528 y 0,645 considerados como valores adecuados para la fiabilidad de las escalas de medida ([Fornell y Larcker, 1981](#)). De igual manera se evidenció la validez discriminante comparando la raíz cuadrada de los valores de AVE debe ser mayor a la correlación que de variables latentes según el criterio de [Fornell y Larker \(1981\)](#).

Tabla 3: Fiabilidad y validez de los modelos de medida

	α	AVE	FC	√ AVE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Riesgo	0,696	0,535	0,746	0,731	0,731										
2. Innovación	0,741	0,563	0,648	0,750	,424**	0,750									
3. Proactividad	0,808	0,611	0,745	0,782	,640**	,654**	0,782								
4. Agresividad	0,731	0,531	0,645	0,729	,452**	,251**	,422**	0,729							
5. Autonomía	0,697	0,528	0,796	0,727	,131*	,103	,097	,162**	0,727						
6. Positivo	0,656	0,549	0,840	0,741	,071	,047	,003	-,083	,140**	0,741					
7. Creación	0,782	0,586	0,659	0,766	,560**	,670**	,912**	,391**	,090	-,025	0,766				
8. Motivaciones	0,737	0,554	0,709	0,744	,629**	,528**	,792**	,675**	,110*	,043	,660**	0,744			
9. Potencial	0,749	0,537	0,800	0,733	,104	,049	,099	,060	,018	,040	,076	,111*	0,733		
10. Practicada	0,836	0,645	0,745	0,803	,614**	,608**	,906**	,333**	,042	-,009	,830**	,680**	,051	0,803	
11. Apoyo	0,774	0,591	0,660	0,769	,089	,183**	,179**	,035	,136*	-,018	,193**	,160**	-,161**	,164**	0,769

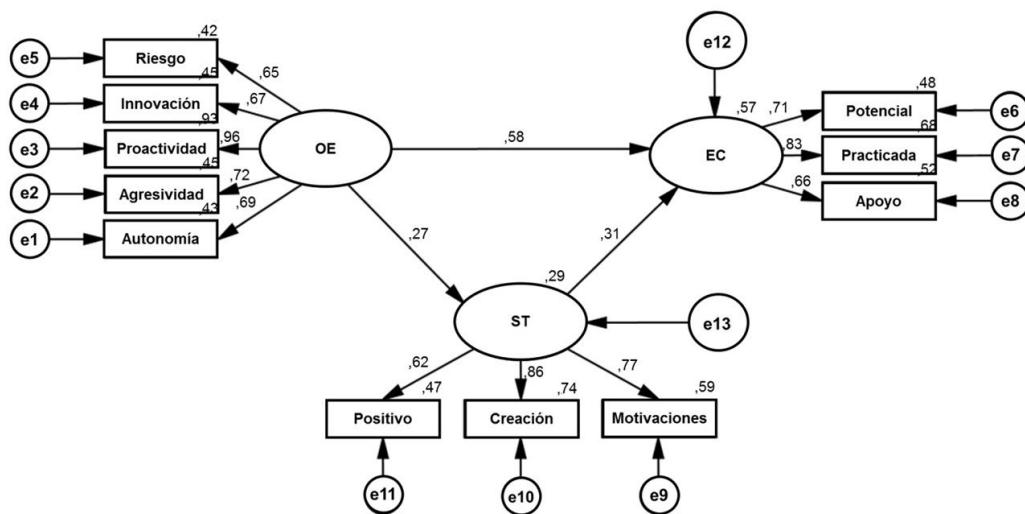
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (2024)

En la tercera etapa del procesamiento de los resultados se realizó la evaluación del modelo estructural, con la adición de los ítems se logró obtener un único indicador para cada dimensión de los constructos y se diseñó el nuevo diagrama de ruta que se describe en la [Figura 2](#). Cabe notar que, al correr el modelo en una primera instancia, no se ajustó de forma exhaustiva y parsimoniosa a los datos por lo que, se revisaron los índices de modificación y el contenido de los ítems para mejorar el ajuste del modelo y se concluye no considerar algunos ítems.

En la evaluación del modelo estructural se destaca las tres variables latentes: Orientación Emprendedora (OE) como variable latente exógena y Significado del Trabajo (ST) y Estímulo a la Creatividad (EC) como variables latentes endógenas.

Figura 2: Diagrama de ruta del modelo estructural

Nota: Creado con IBM SPSS AMOS. Esquema de ruta del modelo.

Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados del estudio (2024)

En el diagrama de ruta se evidencia que las cargas factoriales estandarizadas estimadas de los parámetros mostraron valores en sus coeficientes aceptables y estadísticamente significativos a $p < 0.01$ para el establecimiento de las relaciones estructurales del modelo teórico contemplando en la dirección esperada. Del mismo modo, al considerar que la proporción de la varianza (R^2) debe tener un valor mínimo de 0,10 para cada constructo dependiente (Falk y Miller, 1992), la evaluación del modelo demuestra que la variabilidad explicada en el Significado del Trabajo (ST) es de 29% y para el Estímulo a la Creatividad (EC) de 58%. Los índices de la bondad de ajuste que se observan en la **Tabla 4**, revelan muestra de un ajuste satisfactorio en el modelo estructural.

Tabla 4: Índices de Ajuste del Modelo Estructural

Modelo Estructural	χ^2/gl	P	CFI	RMSEA	SRMR
OE+EC+ST	281,372(41)	$P < 0,00$	0,973	0,063	0,036

Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados del estudio (2024)

Aunado a lo anterior, como se ilustra en la **Tabla 5**, los resultados de la evaluación global de la estructura del modelo en la muestra indican que los signos de los parámetros que representan las hipótesis incorporadas son las esperadas, en otras palabras, todos los signos de las relaciones entre constructos en el modelo analizado están de acuerdo con las relaciones hipotetizadas (se aceptan de H1 a H3). Por su parte, la varianza explicada sobre el significado del trabajo y el estímulo a la creatividad se considera importante.

Tabla 5: Evaluación del modelo estructural

Parámetro	λ	R^2	Hip	Decisión
Orientación emprendedora → Estímulo a la Creatividad	0,58***		H1	Aceptar
Orientación emprendedora → Significado del Trabajo	0,27***		H2	Aceptar
		0,29		
Significado del Trabajo → Estímulo a la Creatividad	0,31***		H3	Aceptar
		0,57		

Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados del estudio (2024)

La evaluación del modelo estructural permite revelar los efectos agregados (efectos directos, indirectos y totales) producidos por las variables endógenas. La **Tabla 6** demuestra que, en términos de efectos totales, estos pueden considerarse como relevantes y estadísticamente significativos $p<0,001$.

Tabla 6: Descomposición de los efectos estructurales

Efectos	Directo	Indirecto	Total
Efectos sobre Estímulo a la Creatividad			
Orientación Emprendedora	0,58	0,31	0,89***
Efectos sobre Significado del Trabajo			
Orientación Emprendedora	0,27		0,27***

Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados del estudio (2024)

5. Discusión

Los resultados de la investigación permiten evidenciar, en primer lugar, que el marco conceptual propuesto está respaldado por los datos y brinda apoyo de la validez nomológica de los constructos que componen el modelo (Adcock y Collier, 2001). En segundo lugar, el estudio determinó que la orientación emprendedora se relaciona positivamente con el estímulo de la creatividad de los empleados. Este hallazgo respalda otros resultados que mostraron un impacto positivo de la orientación emprendedora sobre el estímulo la creatividad (Vega et al., 2020). Además, brinda apoyo a los estudios que sugieren que los gerentes de las pymes impulsan la creatividad para nuevos productos (Yi et al., 2021), el compromiso con el proceso creativo (Flores-Pérez y Gutiérrez, 2023) y el comportamiento innovador de los empleados (Flores-Pérez y Guevara, 2023; Ha, 2022). Este hallazgo también da credibilidad a la posición de que la transmisión de la orientación emprendedora a través de las generaciones es determinante para la innovación de las organizaciones (Caicedo-Leitón et al., 2024). También apoya el hecho de que la orientación emprendedora puede influir positivamente en el desempeño de la innovación de productos y en la capacidad tecnológica estimulando la creatividad en los empleados (Abdelwahed et al., 2024).

En tercer lugar, la investigación confirmó que la orientación emprendedora se relaciona positivamente con el significado del trabajo de los empleados. Este hallazgo es consistente con estudios que sugieren que la orientación emprendedora promueve un significado positivo del trabajo generado por las condiciones laborales (Kattenbach y Fietze, 2018; Oldham y Hackman, 2010), la motivación y la satisfacción en su trabajo (Süß y Sayah, 2013). Del mismo modo, brinda apoyo empírico a investigadores que sugirieron que la orientación estratégica de los gerentes influye en el trabajo significativo de los empleados (Tan et al., 2023). Este resultado refuerza el hecho de que en las empresas estudiadas se genera un entorno laboral con autonomía que impulsa la significatividad del trabajo (Kim y Allan, 2020) a través del el apoyo organizacional (Bhatnagar y Aggarwal, 2020; Nair, 2020; Tan et al., 2023).

En cuarto lugar, los resultados de la investigación demostraron que el significado del trabajo produce un impacto positivo sobre el estímulo de la creatividad de los empleados. Este hallazgo otorga credibilidad a la posición de que los estudios que demostraron la asociación entre el significado del trabajo y el comportamiento laboral innovador (Cai et al., 2018; Pradhan y Jena, 2019) de los empleados. No obstante, este resultado se destaca por abordar las brechas sobre resultados empíricos que vinculen los dos constructos. No obstante, se presume que los gerentes de las pymes ejercen influencia para que el empleado perciba su trabajo como valioso, digno y beneficioso (Rosso et al., 2010) y pueda utilizar su potencial creativo, practicar su creatividad y sentir el apoyo de la organización con el propósito de mejorar los productos o los servicios (DiLiello y Houghton, 2008).

Finalmente, estos resultados muestran el rol mediador que ejerce el significado del trabajo entre la orientación emprendedora y el estímulo de la creatividad. Estos hallazgos revelaron que la orientación emprendedora produce un efecto directo sobre el estímulo de la creatividad y un efecto indirecto a través del significado del trabajo. Este hallazgo contribuye a la brecha sobre hallazgos empíricos que vinculen la orientación emprendedora, el estímulo de la creatividad y el significado del trabajo.

6. Conclusiones

Los resultados permiten inferir que los gerentes de las pymes peruanas con características emprendedoras están dispuestos a asumir compromisos de recursos apoyando ideas novedosas con perspectiva hacia el futuro otorgando libertad a los empleados para obtener una ventaja competitiva a través de la creatividad. El estudio proporciona la evidencia que demuestra que la orientación emprendedora predice el significado positivo, la importancia que representa para la vida y los beneficios sociales que les otorga el trabajo a los empleados de las pymes. Este hallazgo, da por hecho que, el significado del trabajo facilita el esfuerzo de los empleados para intentar ser creativos. La evidencia provista en este estudio verifica el papel mediador de la efectividad del significado del trabajo en la relación entre la orientación emprendedora y el estímulo de la creatividad.

Los gerentes de este tipo de organizaciones y de cualquier empresa deben adoptar la orientación emprendedora como su orientación estratégica para promover el estímulo de la creatividad a través del impulso del significado del trabajo para motivar a los empleados hacia la innovación con comportamientos proactivos para la creación de ventajas competitivas.

A pesar de los valiosos conocimientos de esta investigación, se deben reconocer varias limitaciones. Una de las principales limitaciones gira en torno a la estructura transversal del estudio, que capturó datos en un momento determinado y, por lo tanto, no pudo capturar cambios dinámicos, relaciones causales y efectos de la orientación emprendedora, el estímulo a la creatividad y el significado del trabajo a largo plazo. Las debilidades de este estudio deberían abordarse en futuras investigaciones adoptando una perspectiva de diseño longitudinal para monitorear los cambios a lo largo del tiempo.

Además, el estudio también se basó en medidas de autoinforme, que permiten sesgos como la deseabilidad social o la mala autoevaluación de las unidades de análisis. Esto afectaría la validez de los hallazgos y restringiría la generalización de los resultados a diferentes contextos y empresas. Asimismo, dado que la investigación se centra en un país, en regiones, sectores económicos y tamaños de empresas específicas; la transferencia de los resultados a otras áreas podría ser difícil debido a las diferencias en la cultura, la economía o las regulaciones del contexto. Los resultados pueden variar de un contexto a otro, lo que requiere más estudios en otras regiones.

Referencias

- Abdelwahed, N.A.A., Al Doghan, M.A., Shah, N. y Soomro, B.A. (2024). Entrepreneurial orientation and product innovation performance: developing the linkages through strategic human resource management and technology capability. *Journal of Science and Technology Policy Management*. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-01-2024-0014>
- Adcock, R. y Collier, D. (2001). Measurement validity: A shared standard for qualitative and quantitative research. *American Political Science Review*, 95(3), 529-546. <https://doi.org/10.1017/S0003055401003100>
- Al-Shami, S.A., Alsuwaidi, A.K.M. y Akma, S. (2022). The effect of entrepreneurial orientation on innovation performance in the airport industry through learning orientation and strategic alignment. *Cogent Business y Management*, 9(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2095887>
- Amabile, T. M., y Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. y Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2003.12.003>
- Andersén, J. (2017). What about the employees in entrepreneurial firms? A multi-level analysis of the relationship between entrepreneurial orientation, role ambiguity, and social support. *International Small Business Journal*, 35(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/0266242617690797>
- Anderson, B. S., Schueler, J., Baum, M., Wales, W. J., y Gupta, V. K. (2022). The chicken or the egg? Causal inference in entrepreneurial orientation–performance research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(6), 1569–1596. <https://doi.org/10.1177/1042258720976368>
- Anderson, N., Potočnik, K., y Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Anwar, M., Clauss, T. y Issah, W.B. (2021). Entrepreneurial orientation and new venture performance in emerging markets: the mediating role of opportunity recognition. *Review of Managerial Science*, 16(5), 769-796. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00457-w>
- Bagheri, A. y Harrison, C. (2020). Entrepreneurial leadership measurement: a multi-dimensional construct. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 659-679. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2019-0027>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevold-Olsen, O., Espenvik, R. y De Vries, J. D. (2020). Job crafting and playful work design: Links with performance during busy and quiet days. *Journal of Vocational Behavior*, 122, 103478, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103478>
- Bhatnagar, J. y Aggarwal, P. (2020). Meaningful work as a mediator between perceived organizational support for environment and employee eco-initiatives, psychological capital and alienation. *Employee Relations*, 42(6), 1487-1511. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0187>
- Boada-Grau, J., Sánchez-García, J. C., Prizmic-Kuzmica, A. J. y Vigil-Colet, A. (2014). Spanish adaptation of the Creative Potential and Practised Creativity scale (CPPC-17) in the workplace and inside the organization. *Psicothema*, 26(1), 55-62. <https://www.psicothema.com/pdf/4160.pdf>
- Bulto, T.W., Chebo, A.K., Regassa, H.F., Werku, B.C. y Kloos, H. (2025). Scientific mapping of the nexus between entrepreneurial orientation and environmental sustainability: bibliometric analysis. *Frontiers in Sociology*, 9, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1461840>

- Byrne, B. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS. Basic Concepts, Applications and Programming*. Routledge.
- Cai, W., Lysova, E.I., Khapova, S.N. y Bossink, B.A.G. (2018). Servant leadership and innovative work behavior in chinese high-tech firms: a moderated mediation model of meaningful work and job autonomy. *Frontier in Psychology*, 9, 1767, 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01767>
- Caicedo-Leitón, A.L., Villanueva, N. y Garcés-Galdeano, L. (2024). Nurturing seeds of innovation: the relationship between entrepreneurial orientation and socio-emotional wealth and its implications for family business innovation. *TEC Empresarial*, 18(3), 12–34. <https://doi.org/10.18845/te.v18i3.7283>
- Chen, Y. C., Arnold, T., Liu, P. Y., y Huang, C. Y. (2023). Understanding the role of entrepreneurial orientation in creating ambidextrous competitive advantage: A comparative-design, longitudinal study. *European Journal of Marketing*, 57(1), 89-124. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2021-0661/FULL/XML>
- Covin, J. y Wales, W. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>
- Covin, J. G., y Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 3–18. <https://doi.org/10.1177/1042258718773181>
- Creswell, J. y Creswell, J. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.
- DiLiello, T.C., y Houghton, J.D. (2008). Creative potential and practiced creativity: Identifying untapped creativity in organizations. *Creativity and Innovation Management*, 17(1), 37-46. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00464.x>
- Diliello, T.C., Houghton, J.D. y Dawley, D. (2011). Narrowing the creativity gap: The moderating effects of perceived support for creativity. *The Journal of Psychology*, 145(3), 151-172. <https://doi.org/10.1080/00223980.2010.548412>
- Duarte-Lores, I., Rolo-González, G., Suárez, E. y Chinea-Montesdeoca, C. (2021). Meaningful work, work and life satisfaction: Spanish adaptation of Work and Meaning Inventory Scale. *Current Psychology*, 42, 12151–12163. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02569-8>
- El-Kassar, A. N., Dagher, G. K., Lythreatis, S., y Azakir, M. (2022). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The roles of HR practices, organizational support for creativity, creativity, innovative work behavior, and task performance. *Journal of Business Research*, 140, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.079>
- ElMelegy, A. R., Mohiuddin, Q., Boronico, J., y Maasher, A. A. (2016). Fostering creativity in creative environments: An empirical study of saudi architectural frms. *Contemporary Management Research*, 12(1), 89–120. <https://doi.org/10.7903/cmr.14431>
- Falk, R.F. y Miller, N.B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press
- Figiel, A. y Badar, A. (2025). Effect of green entrepreneurial orientation and absorptive capacity on green innovation and environmental orientation among educated Gen Z's in Europe. *Sustainability*, 17, 593, 1-21. <https://doi.org/10.3390/su17020593>
- Fischer, C., Malycha, C. P., y Schafmann, E. (2019). The infuence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00137>
- Flores-Pérez, J. J. y Gutiérrez Nuñez, C.A. (2023). Liderazgo emprendedor y compromiso con el proceso creativo para la innovación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28 (9), 299-314. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.19>
- Flores-Pérez, J.J. y 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. y 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/10.2307/3150980>
- Gonlepa, M.K., Dilawar, S. y Amosun, T.S. (2023). Understanding employee creativity from the perspectives of grit, work engagement, person organization fit, and feedback. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1012315>
- Górska-Warsewicz, H. (2024). Relationship between entrepreneurial orientation, innovative co-branding partnership, and business performance. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 20(2), 139-159. <https://doi.org/10.7341/20242027>
- Ha, J.C. (2022). Capturing emerging business opportunities through entrepreneurial orientation and innovation behavior: the moderating role of leader-member exchange. *Sustainability*, 14(3585), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su14063585>
- Hair, J., Babin, B., Anderson, R. y Black, W. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Cengage
- Hernández-Ramírez, M., Mora-Esquível, R., y Leiva, J. C. (2021). Orientación emprendedora y desempeño innovador en las pymes: El rol de la capacidad de aprendizaje organizativo. *Tec Empresarial*, 15(3), 38-62. <https://doi.org/10.18845/te.v15i3.5799>
- Hizarci, A. K., Bıçakçıoğlu-Peynirci, N., y İpek, İ. (2023). A meta-analysis on entrepreneurial orientation in the export context. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 38(5), 1163-1175. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2021-0485/FULL/XML>
- Huang, S., Huang, Q., y Soetanto, D. (2023). Entrepreneurial orientation dimensions and the performance of high-tech and low-tech firms: A configurational approach. *European Management Journal*, 41(3), 375–384. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2022.03.002>
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., y Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: a critical review and practical recommendations. *Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2018.03.001>
- Hughes, M. y Morgan, R.E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651–661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- Huy, P. T (2023). How does high-performance work system influence employees' creativity? The role of critical reflection and human resource management attribution. *International Journal of Emerging Markets*, 20(2), 638-659. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-03-2022-0508>
- İpek, İ., Bıçakçıoğlu-Peynirci, N., y Hizarci, A. K. (2023). A meta-analytic synthesis of how market and entrepreneurial orientation contribute to export performance: Do home country institutions matter? *Industrial Marketing Management*, 108(1), 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.11.001>
- Jallad, M.N. y Karadas, G. (2024). Entrepreneurial orientation and performance outcomes in Palestinian SMEs: The role of absorptive capacity and industry type. *Sustainability*, 16(23), 10637, 1-22. <https://doi.org/10.3390/su162310637>
- Kattenbach, R. y Fietze, S. (2018). Entrepreneurial orientation and the job demands-resources model. *Personnel Review*, 47(3), 745-764. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0194>
- Kim, T., y Allan, B. A. (2020). Underemployment and meaningful work: The role of psychological needs. *Journal of Career Assessment*, 28(1), 76–90. <https://doi.org/10.1177/1069072718824004>
- Kline, R. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Lepisto, D. A., y Pratt, M. G. (2017). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*, 7(2), 99-121. <https://doi.org/10.1177/2041386616630039>

- Liu, H. Y., Chang, C. C., Wang, I. T., y Chao, S. Y. (2020). The association between creativity, creative components of personality, and innovation among Taiwanese nursing students. *Thinking Skills and Creativity*, 35, 100629, 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100629>
- Lumpkin, G. y 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>
- Mehmood, M.S., Jian, Z., Akram, U. y Tariq A. (2021). Entrepreneurial leadership: the key to develop creativity in organizations. *Leadership y Organization Development Journal*, 42(3), 434-452. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0008>
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–792. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- 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>
- Nair, R.S. (2020). Core self-evaluation as a predictor of meaningful work and altruism: perceived organizational support as a mediator. *Journal of Organization and Human Behaviour*, 9(1), 1-9. <http://publishingindia.com/johb/>
- Neuman, T. (2021). The impact of entrepreneurship on economic, social and environmental welfare and its determinants: a systematic review. *Management Review Quarterly*, 71, 553-584. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00193-7>
- Oldham, G. R., y Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463–479. <https://doi.org/10.1002/job.678>
- Pratt, M. G., y Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, y R. E. Quinn (Eds.). *Positive organizational scholarship* (pp. 309–327). Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Politis, J. (2015). Entrepreneurial orientation, creativity and productivity: the influence of self-leadership strategies. *Management Studies*, 3(78), 203-213. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2015.0708.004>
- Pradhan, S. y Jena, L.K. (2019). Does meaningful work explains the relationship between transformational leadership and innovative work behaviour? *Vikalpa*, 44(1), 30-40. <https://doi.org/10.1177/0256090919832434>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., y Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Rosenbusch, N., Rauch, A., y Bausch, A. (2013). The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment–performance relationship: A meta-analysis. *Journal of Management*, 39(3), 633–659. <https://doi.org/10.1177/0149206311425612>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. y Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Saeed, S., Yousafzai, S. Y., y Engelen, A. (2014). On cultural and macroeconomic contingencies of the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 255–290. <https://doi.org/10.1111/etap.12097>
- Schumacker, R. E. y Lomax, R. G. (2016). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Routledge
- Scott, S. G. y Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.5465/256701>
- Steger, M.F., Dik, B. y Duffy, B.D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3) 322-337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>

- Suder, M. (2023). Impact of entrepreneurial orientation on performance and moderating role of crisis perception: multimethod examination. *Journal of Organizational Change Management*, 36(8), 86-116. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2023-0124>
- Süß, S. y Sayah, S. (2013). Balance between work and life: A qualitative study of German contract workers. *European Management Journal*, 31(3), 250-262. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.12.003>
- Tan, K.-L., Sim, A.K.S., Yap, S.S.-N., Vithayaporn, S. y Rachmawati, A.W. (2023). A systematic review of meaningful work unifying 20 years of theoretical and substantive contributions (2000–2020). *Journal of Advances in Management Research*, 20(3), 462-512. <https://doi.org/10.1108/JAMR-11-2022-0225>
- Vega, J., Bautista, M. y Martínez, M. (2020). Orientación emprendedora en la innovación de las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(4), 97-114. <https://doi.org/10.31876/rcc.v26i4.34651>
- Wales, W. J., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., y Covin, J. G. (2021). The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. *Journal of Business Research*, 128, 564–577. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.046>
- Wales, W., Covin, J.G., Schüller, J. y Baum M. (2023). Entrepreneurial orientation as a theory of new value creation. *Journal of Technology Transfer*, 48(10), 1752–1772. <https://doi.org/10.1007/s10961-023-10021-1>
- Wang, C., Zhang, X. e., y Teng, X. (2023). How to convert green entrepreneurial orientation into green innovation: The role of knowledge creation process and green absorptive capacity. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1260-1273. <https://doi.org/10.1002/BSE.3187>
- Welter, F. y Baker, T. (2020). Moving contexts onto new roads: Clues from other disciplines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 1-22. <https://doi.org/10.1177/1042258720930996>
- Wrzesniewski, A., Dutton, J.E. y Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25(2), 93-135. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25003-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25003-6)
- Yan, P., Shang, Y. y Malika, R. (2021). Enhancing creativity in organizations: the role of the need for cognition. *Management Decision*, 59(9), 2057–2076. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2019-0516>
- Yesuf, Y.M., Getahun, D.A. y Debas, A.T. (2024). Determinants of employees' creativity: modeling the mediating role of organizational motivation to innovate. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(8), 1-25. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00364-w>
- Yi, H.-T., Amenuvor, F.E. y Boateng, H. (2021). The impact of entrepreneurial orientation on new product creativity, competitive advantage and new product performance in SMEs: The moderating role of corporate life cycle. *Sustainability*, 13, 3586, 1-20. <https://doi.org/10.3390/su13063586>
- You, J., Kim, S., Kim, K., Cho, A. y Chan, W. (2021). Conceptualizing meaningful work and its implications for HRD. *European Journal of Training and Development*, 45(1), 36-52. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2020-0005>
- Zhou, J., y George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696. <https://doi.org/10.2307/3069410>
- Zighan, S., Abualqumboz, M., Dwaikat, N. y Alkalha, Z. (2022). The role of entrepreneurial orientation in developing SMEs resilience capabilities throughout COVID-19. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 23(4), 227-239. <https://doi.org/10.1177/14657503211046849>