

Habilidad política y estrategias de negociación integrativa y distributiva como factores influyentes en la autoeficacia emprendedora en México

Political ability and strategies of integrative and distributive negotiation as influential factors in entrepreneurial self-efficacy in Mexico

JORGE ARMANDO LÓPEZ-LEMUS¹

Universidad de Guanajuato (México)

Recibido el 18 de abril de 2018, aceptado el 21 de noviembre de 2018

Publicado online el 13 de marzo de 2019

Nº de clasificación JEL: F51, L26

DOI: 10.5295/cdg.180943jl

Resumen:

Propósito - El presente trabajo tiene como objetivo identificar la influencia de las habilidades políticas y las estrategias de negociación integrativa y distributiva sobre la autoeficacia, responsable en determinar las actitudes, la motivación, el esfuerzo, así como la persistencia en las dificultades que se le presentan a los jóvenes emprendedores en México.

Diseño y Metodología - Este estudio se desarrolló en el estado de Guanajuato, México; donde se logró obtener una muestra de 432 jóvenes emprendedores. Se desarrolló un modelo de ecuación estructural (SEM) hipotético a través del software estadístico Mplus v.7.0, así como también se realizaron análisis estadísticos a través del software STATA v.12. En cuanto a los índices de bondad y ajuste del modelo SEM ($\chi^2=242.24$ gl= 85; CFI = 0.958 y TLI=0.949; RMSEA= .06; SRMR=0.05) fueron absolutamente aceptable (Jöreskog y Sörbom, 1981; Rigdon, 1996; Muthén y Muthén, 2010).

Resultados - De acuerdo con los resultados obtenidos, se demuestra estadísticamente que las habilidades políticas influyen de manera positiva y significativa sobre la autoeficacia emprendedora y la estrategia de negociación integrativa. Así mismo, la negociación distributiva no influye significativamente, debido a que este tipo de estrategia solo beneficia de una parte en la negociación y no de manera equitativa como la estrategia distributiva. Por otro lado, existe un efecto positivo y significativo de mediación de la estrategia de negociación integrativa entre las habilidades políticas y la autoeficacia emprendedora. Así mismo, no existe un efecto significativo de mediación de la estrategia de negociación distributiva entre las habilidades políticas y la autoeficacia emprendedora.

Originalidad / Valor - Este estudio es uno de los pocos que analiza la relación entre la habilidad política, la negociación y la autoeficacia emprendedora. Especialmente en el contexto mexicano.

1 Departamento de Estudios Multidisciplinarios, Sede Yuriria. División de Ingenierías, Campus Irapuato – Salamanca. Av. Universidad s/n. Col. Yacatitas, CP. 38940. Yuriria, Gto. (México). lopezja@ugto.mx

Palabras clave:

Habilidad política, estrategia, negociación, autoeficacia emprendedora, emprendimiento.

Abstract:

Purpose: *The objective of this paper is to identify the influence of political skills and strategies of integrative and distributive negotiation on self-efficacy, responsible for determining activities, motivation, effort, as well as persistence in the difficulties that are presented to young entrepreneurs in Mexico.*

Design and Methodology: *This study was developed in the state of Guanajuato, Mexico; where it was possible to obtain a sample of 432 young entrepreneurs. A hypothetical structural equation model (SEM) was developed through the statistical software Mplus v.7.0, as well as statistical analyzes were performed through the software STATA v.12. As for the goodness and fit indices of the SEM model ($\chi^2 = 242.24$ gl = 85, CFI = 0.958 and TLI = 0.949, RMSEA = .06, SRMR = 0.05) were absolutely acceptable (Jöreskog y Sörbom, 1981; Rigdon, 1996; Muthén y Muthén, 2010).*

Results: *According to the results obtained, it is statistically shown that political skills influence in a positive and significant way the entrepreneurial self-efficacy and the integrative negotiation strategy. Likewise, the distributive negotiation does not influence significantly, because this type of strategy only It benefits from a part in the negotiation and not in an equitable way like the distributive strategy. On the other hand, there is a positive and significant mediating effect of the integrative negotiation strategy between political skills and entrepreneurial self-efficacy. Likewise, there is no significant mediating effect of the distributive negotiation strategy between political skills and entrepreneurial self-efficacy.*

Originality / Value: *This study is one of the few that analyzes the relationship between political ability, negotiation and entrepreneurial self-efficacy. Especially in the Mexican context.*

Keywords:

Political skill, strategy, negotiating, entrepreneurial self-efficacy, entrepreneurship.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el sector empresarial se ha vuelto vulnerable ante la presentación de diferentes cambios enmarcados a través de la globalización, reformas estructurales encaminados por la política, como también la competitividad y el mismo mercado en que participa la firma (Shammari y Hussein 2008), ante estos escenarios, el sector empresarial se ha visto afectado por lo que la tasa de desempleo específicamente en México ha crecido significativamente. Es por ello por lo que, los jóvenes de pregrado pertenecientes a una generación conocida como generación Y o *Millennial* (nacidos entre 1980-1999) buscan nuevas tendencias, condiciones e independencia laboral, es por ello por lo que, muchos de ellos emprenden un modelo de negocio que les permita auto emplearse convirtiéndose así en jóvenes emprendedores de pequeñas empresas (Lissitsa y Kol 2016).

La autoeficacia emprendedora ha sido considerada como una de las capacidades que cuenta un individuo con la finalidad de organizar y gestionar cursos de acción para lograr objetivos (Bandura 1997; Mueller y Sequeira 2009; Kirk et al. 2013; McGee et al. 2015). Por ello que, la autoeficacia en los emprendedores representa un factor importante en la competitividad humana, pues la autoeficacia será la que determine en gran medida las actividades, la motivación, el esfuerzo así como la persistencia en las dificultades que se le presentan (Bandura, 1997). Por lo tanto, se habla de la importancia de las características personales en las que son involucradas para lograr el éxito organizacional (Rauch y Frese 2007) a través del emprendimiento.

En este sentido, las habilidades políticas y sociales representan unas de las características personales del líder (Henley et al. 2017) emprendedor, pues indica la capacidad de una persona para entender los comportamientos, gestos y actitudes de los demás, con la finalidad de poder tomar dicha información y poder influir en ellos a través de la persuasión o manipulación, logrando los objetivos y el éxito personal y organizacional (Ferris et al. 2005).

Así mismo, el uso de las estrategias de negociación es desarrollada a través de las características personales del propio emprendedor, pues conlleva a contar un con la capacidad de resolver un conflicto de intereses o lograr un acuerdo a través de un proceso de ofrecer y recibir beneficios a través de una transacción (Da Conceição-Heldt 2006).

El objetivo principal de la presente investigación radica en identificar la influencia de las habilidades políticas y las estrategias de negociación integrativa y distributiva de los jóvenes emprendedores sobre la autoeficacia emprendedora, en el contexto de la región del estado de Guanajuato, México.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Habilidades políticas

A través de los años, se han desarrollado diversas investigaciones sobre la identificación de los factores que influyen en las habilidades gerenciales que les permitan a los individuos lograr objetivos tanto personales como organizacionales. Sin embargo, se ha considerado que las habilidades políticas representan uno de los factores que influyen en la

efectividad gerencial (Ahearn et al., 2004), por lo que resulta ser necesaria para la iniciativa empresarial u organizacional.

Las habilidades políticas son definidas como la capacidad que tiene un individuo para entender y comprender las actitudes, expresiones y comportamientos de los demás, con la finalidad de poder influir en otros para el alcance y logro de objetivos tanto personales como de la misma organización. (Ahearn et al. 2004; Ferris et al. 2005; Snell et al. 2014). Sin embargo, Mintzberg (1983) considera que las habilidades políticas representan una de las actividades que son empleadas por un individuo para influir a través de la persuasión, manipulación y la negociación, en este sentido, las habilidades políticas son un componente de la inteligencia emocional (Mayer y Salovey 1993)

Por lo tanto, una persona que domina las habilidades políticas desarrolla una percepción intuitiva y la comprensión de los fenómenos sociales que se presentan dentro de la organización. Como consecuencia de ello, le permitirá una mejor percepción y entendimiento del contexto en el que está involucrado, con la finalidad que actúe de la mejor manera. En este sentido, se desarrolla la autoconfianza y la seguridad en los individuos mismos para ejercer influencia sobre los hechos sociales en las que se desenvuelve (Ferris et al. 2002; Yun y Lee 2017).

Asimismo, Ferris et al. (2005) y Blickle et al. (2008) consideran que las habilidades políticas tienen una relación positiva con la efectividad gerencial en las organizaciones (Snell et al. 2014) y representa una habilidad gerencial. Por tal motivo, las habilidades políticas es una variable exógena que contribuye de manera positiva y significativa en las actividades, en la motivación como en la persistencia en las dificultades que se le presentan a los individuos que buscan consolidar una micro o pequeña empresa.

De esta manera, el que un emprendedor emplee eficazmente las habilidades políticas contribuirá en uno de los factores que le permitirá equilibrar las demandas de los accionistas, consejeros, otros altos directivos, analistas de inversión, empleados, clientes, gobierno, medios de comunicación y organizaciones de la comunidad. Dichas demandas pueden ser muy estresantes y para el cumplimiento de las mismas, se requiere contar y manejar las habilidades sociales de manera eficaz. Se establece un clima altamente político con los ejecutivos que tratan de negociar, vender ideas y encontrar posiciones de compromiso (Pereuwé et al. 2000; Brouer et al. 2014; Lamine et al. 2014).

Por otro lado, el espíritu del emprendedor radica principalmente en crear, adquirir o gestionar una empresa, o mantener la participación en la toma de decisiones estratégica de la propia organización (Mortana et al. 2014). Por tal motivo, los emprendedores necesitan tener conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para gestionarlas (Sambasivan et al. 2009). En este sentido, es necesario considerar que las habilidades políticas contribuyen al logro del éxito y el cumplimiento de objetivos (Ahearn et al. 2004; Ferris et al. 2005; Snell et al. 2014) personales del emprendedor como de las organizaciones.

Es por ello por lo que, las habilidades políticas es un constructo que influye en la misma política de la organización, a lo que Ferris et al. (1989) lo definen como un proceso de influencia social, cuyo comportamiento está estratégicamente diseñada para maximizar a corto o largo plazo los intereses de la organización. Es decir, el beneficio generado a través de la política organizacional es propiamente a favor de la misma organización, beneficio que permea a los individuos satisfaciendo de alguna manera a sus intereses, generando una nueva cultura organizacional (Bentley et al. 2015; Brouer et al. 2016).

Sin embargo, la política organizacional es un proceso informal psicosocial que gira en torno en la influencia social, donde no está descrito en las actividades de un organigrama o estructura organizacional. El beneficio que acarrea está determinado por el individuo, no por la organización (Ferris et al. 1989). A medida que las personas empleen sus habilidades políticas en su entorno laboral, contribuirá en cumplir con sus objetivos particulares. Del mismo modo, contribuyen a los objetivos del grupo y por consecuencia los de la organización (Bentley et al. 2015) a lo que el beneficio se da de manera regresiva.

Por este motivo, es indispensable que los emprendedores desarrollen a nivel personal y organizacional las habilidades políticas, debido a que a través de estas, abrirá un panorama más amplio sobre el direccionamiento de la empresa, identificando áreas de oportunidad que contribuya al éxito de la misma.

De acuerdo con Ferris et al. (2005) las habilidades políticas representan un constructo multidimensional conformada a través de cuatro dimensiones:

Astucia Social. Son aquellas habilidades que le permiten a un individuo ser observador de su entorno social, le permite contar con la capacidad de estar en frecuencia con los diversos escenarios y situaciones que se le presentan, como consecuencia, cuentan con una mejor comprensión precisa de los acontecimientos sociales, mostrando actitudes de sensibilidad, astucia, creativa y son listos para interactuar con los demás.

Influencia Interpersonal. Es una habilidad que le permiten a los individuos influir en otras personas a través de actitudes sutiles y convincentes, por lo que, son capaces de adaptarse apropiadamente y modular su conducta de manera situacional, con la finalidad de incitar en las demás respuestas que le favorezcan.

Habilidad en Redes. Esta habilidad hace referencia a contar con la capacidad de relacionarse, integrarse y desarrollar una red social, por lo que, valoran la importancia de estas redes pues de ello depende del éxito personal y organizacional.

Sinceridad Aparente. Es una habilidad que les permite a los individuos presentarse ante los demás como personas íntegras, sinceras y genuinas. Aparentan ser francos y claros ya que sus comportamientos, actitudes y acciones no son interpretadas como manipuladoras, por el contrario, inspiran confianza a los demás.

Cabe señalar que estas habilidades que conforman el constructo pueden ser adquiridas y aprendidas a través de un proceso de entrenamiento, a lo que conlleva a que cualquier persona pueda hacer uso de las habilidades políticas de manera que le permita lograr lo que se desea tener.

Asimismo, el uso adecuado de las habilidades políticas y sus dimensiones, contribuyen al logro de objetivos organizacionales, y como resultado, el éxito personal como de la propia organización, puesto que las habilidades políticas cuentan con dimensiones que son consideradas como una de las estrategias empresariales (Soltanzadeh et al. 2016), como también representa uno de los factores que contribuyen al éxito de la iniciativa empresarial y emprendimiento (Vesper y Gartner 1997; Solomon 2007; Gielnik et al. 2015) e incluso de aquellas que están consolidadas, aun cuando las organizaciones contemporáneas enfrentan escenarios cada vez más turbulentos y versátiles (Perrewé et al. 2000).

Es importante considerar, que uno de los factores que contribuye al fracaso en la iniciativa o emprendimiento empresarial radica en no tener experiencia o conocimiento en el mercado que se desenvolverá el emprendedor (Human 2000). En este sentido, es importante crear redes sociales empleadas por medio de las habilidades políticas a través de la

relación, integración y desarrollo estratégico con las otras personas para poder influir en ellas a través de actitudes íntegras, sinceras y genuinas; como resultado de ello, adquirir el conocimiento necesario así como la información y entendimiento del mercado en el que se desarrollará la nueva firma empresarial, aunado a esto, permite generar alianzas con los stakeholders y con otras organizaciones, mismos que, contribuirán a consolidar poco a poco la nueva MiPyME.

2.2 Negociación

Uno de los principales factores que influye en el éxito o fracaso de los emprendedores en la iniciativa empresarial, radica principalmente en el proceso de llevar a cabo una transacción que le permita generar y hacer negocio en el mercado. En este sentido, se hace referencia a la negociación que se realiza en la organización tanto interna como externa. Interna, a través de los miembros, asociados e inversionistas, y externa, a través de los stakeholders de la iniciativa empresarial, ya que a través de la negociación, permitirá lograr los objetivos y la consolidación de la organización, y como resultado, alcanzar el éxito de la empresa que está desarrollando.

La negociación es un proceso en el cual interactúan dos o más individuos en el que están dispuestas a ofrecer y a recibir ciertos beneficios por medio de un convenio, el enfoque principal de la negociación está en resolver un conflicto de intereses entre los individuos (Rubin y Brown 1975; Moravcsik 1993; Da Conceição-Heldt 2006; Van Steenburgh et al. 2012).

Asimismo, existen dos tipos de estrategias de negociación del modelo de Harvard: 1) negociación integrativa y 2) negociación distributiva (Lewicki et al. 2016). Estos dos tipos de estrategias de negociación representan las dos dimensiones de las cuales está conformada la negociación (Walton y McKersie 1965).

La Negociación Integrativa. Es una estrategia que está enfocada en aumentar tanto las ganancias como los intereses de las personas involucradas en el proceso de negociación. En este sentido, la negociación integrativa es una estrategia donde los involucrados están encaminados bajo un esquema de ganar-ganar (Bazerman et al. 1985; Metcalf et al. 2007; Kirk et al. 2013, Wilson y Thompson 2014).

Los principales factores por la que se enfoca esta estrategia de negociación es unificar los intereses comunes de las partes; promueve una participación proactiva evitando la confrontación; se centra en obtener logros cualitativos; se genera información objetiva y, como resultado de esta estrategia colaborativa; se potencializa las ganancias e intereses conjuntos (Tiessen 1996; Chapman et al. 2017) entre los involucrados.

Algunas de las bondades que conlleva a emplear esta estrategia de negociación, es promover una estrecha relación basada en la confianza y compromiso a corto y a largo plazo (O'Connor y Arnold 2001; Saorin 2006). En este sentido, el emprendedor debe tener conocimiento sobre los beneficios que acarrea el emplear este tipo de estrategia de negociación con la finalidad de emplearla como un medio que le permitirá lograr los objetivos de la empresa, producto o servicio que se encuentra posicionando en el mercado.

Negociación Distributiva. El propósito principal de utilizar este tipo de estrategia de negociación es que una parte gane lo suficiente en cuanto a sus ganancias e intereses, mientras que su contraparte las pierda, es decir, es un estilo de negociación donde es sometida

una confrontación y lucha de fuerzas cuyos intereses están en juego. Este estilo de estrategia de negociación está enfocado en ganar-perder (Bazerman et al. 1985; García 2004; Metcalf et al. 2007; De la Garza et al. 2016).

Por lo tanto, los objetivos de los individuos que emplean este tipo de estrategia están centradas en obtener el mayor beneficio; generar una confrontación entre las partes involucradas; promueve el ocultamiento de la información; los beneficios basados en objetivos son cuantitativos, y como el resultado del uso de esta estrategia de negociación conlleva a potencializar los beneficios, ganancias e intereses de manera individualizada (Lax y Sebenius 1986; Tiessen 1996).

Cabe señalar, que el emprendedor al usar este tipo de estrategia de negociación genera ciertas dificultades en establecer y generar redes sociales con los stakeholders que contribuyan a la consolidación de la organización que pretenda introducir en el mercado (O'Connor y Arnold 2001; Saorin 2006; Makhdom y Ghazali 2013). Cabe señalar, que este tipo de negociación es recomendable emplearla cuando la transacción de la negociación es única no constante

Por lo tanto, las estrategias de negociación integrativa y distributiva son dimensiones bipolares que los individuos adoptan dentro del proceso de negociación entre las partes (Metcalf et al. 2007). Así mismo, ambas estrategias son consideradas como factores que contribuyen al éxito personal como organizacional convirtiéndose en estrategias de negocio situacionales (Grennan 2014), es decir, es recomendable emplear la estrategia integrativa cuando existen negociaciones constantes con algún stakeholder, de lo contrario, es recomendable emplear la estrategia distributiva. Es menester considerar que la negociación representa uno de los factores de fracaso en los emprendedores que buscan la consolidación de una pequeña firma.

2.3 Autoeficacia emprendedora

La autoeficacia es definida como la capacidad de una persona para organizar y ejecutar cursos de acción necesarias para lograr un objetivo (Bandura 1997; McGee et al. 2009; Moriano et al. 2015). Así mismo, La autoeficacia representa uno de los factores principales clave que constituyen la teoría cognitiva social de Bandura (1997).

Del mismo modo, la autoeficacia representa un factor importante en la competitividad humana y determina, en gran medida, las actividades, la motivación, el esfuerzo y la persistencia en las mismas ante las dificultades, así como también a los esquemas de pensamiento y las respuestas asociadas (Moriano et al. 2012). Así mismo, la autoeficacia está influida por cuatro factores que son: (1) logros del desempeño, (2) la experiencia, (3) la persuasión y juicios de los estados fisiológicos propios y (4) la activación emocional (Bandura 1977).

Por otro lado, Mortan et al. (2014) consideran que el espíritu del emprendedor se enfoca específicamente en las personas, debido a que, son las que deciden tomar los cursos de acción para crear, adquirir y gestionar una empresa e incluso participar en las decisiones estratégicas de la propia empresa (Moriano et al. 2006; McGee et al. 2009).

Por lo tanto, la autoeficacia emprendedora permitirá a las personas que pretende llevar a cabo una iniciativa empresarial, contar con capacidades de organización y ejecución de cursos de acción con la finalidad de tomar decisiones necesarias para lograr su objetivo, en este sentido, desarrollar y consolidar una firma empresarial.

Un emprendedor es una persona que tiende a promover la iniciativa empresarial, por lo que es definido como, una persona capaz de crear nuevas empresas cuyas características radican en: A) Orientación hacia el crecimiento rápido y significativo y B) innovación de productos, servicios, tecnología o de mercados (Gartner 1990; Rauch y Frese 2007)

De acuerdo con Gartner (1990), las características de un emprendedor radican principalmente en: 1) contar con actividades en convertirse en propietario-gerente de una empresa u negocio, 2) Innovador, 3) La adquisición de un negocio existente, 4) Creación de productos o servicios innovadores dentro de una empresa o negocio establecido, 5) Creación de una empresa con o sin fin de lucro y 6) creación de una organización gubernamental.

Hitt (2001) y Vargas-Hernández et al. (2014), consideran que la iniciativa empresarial radica específicamente en identificar y explotar oportunidades de negocio que no han sido exploradas. Por lo que, las personas emprendedoras se dedican a la identificación de estas áreas de oportunidad de negocio en el mercado, y por tal motivo, son considerados como empresarios e incluso, pueden llegar a ser fundadores o propietarios de nuevos negocios o en su defecto pueden ser administradores de firmas que ya existan (Peng 2012).

Asimismo, una oportunidad de negocio es definida como el descubrimiento de nuevos productos o servicios, e incluso la regeneración de los mismo a través de la innovación con la finalidad de introducirlos en el mercado (Gielnik et al. 2000; Shane y Venkataraman, 2000), actividades principales que radican en el ejercicio del emprendimiento.

Del mismo modo, Okoro (2015) considera que el emprendedor es una persona que genera ideas de negocio, identifica áreas de oportunidad de inversión así como la toma de decisiones hacia el aprovechamiento de las oportunidades identificadas, formula objetivos de la organización, desarrolla investigaciones de mercado, así como la distribución y promoción de productos y servicios de la misma organización, gestiona los recursos materiales y humanos para la consecución de los objetivos de la organización, así como también inducen hacia la innovación de los mismos productos y servicios.

Por lo que definimos a un emprendedor como una persona que busca crear, innovar productos o servicios que generen una actividad comercial a través de la identificación de áreas de oportunidad, con la finalidad de desarrollar y consolidar organizaciones o empresas en beneficio propia o de la sociedad.

De Noble et al. (1999) consideran que el constructo de la autoeficacia emprendedora es multidimensional y que está conformada por los siguientes seis factores: (1) Desarrollar nuevos productos y oportunidades de mercado, (2) Construir un entorno innovador, (3) Iniciar relaciones con inversores, (4) definir el objetivo central del negocio, (5) Afrontar cambios inesperados y por último (6) Desarrollar recursos humanos clave (Moriani et al. 2012; Mortan et al. 2014).

Desarrollar nuevos productos y oportunidades de mercado. Es la capacidad que le permite al emprendedor identificar áreas de oportunidad para desarrollar productos o servicios a través de la iniciativa empresarial u organización, adaptándose a los cambios vertiginosos que muestra el mercado.

Construir un entorno innovador. Es la capacidad del emprendedor en estimular su iniciativa, creatividad, así como la responsabilidad de las personas que están relacionadas con la iniciativa empresarial u organización o con el mismo emprendedor.

Iniciar relaciones con inversores. Es la capacidad de crear redes sociales o contactos, con la finalidad de relacionarse con otras personas que le permitan obtener recursos necesarios para consolidar la empresa que está desarrollando.

Definir el objetivo central del negocio. Es la capacidad del emprendedor en identificar el propósito fundamental de la iniciativa empresarial en desarrollo, por lo que, si un emprendedor no identifica el objetivo de negocio se considera que no estará motivado para llevar a cabo su iniciativa empresarial, por lo tanto, esta dimensión se considera fundamental, pues representa uno de los factores de éxito o fracaso del emprendedor.

Afrontar cambios inesperados. Es la capacidad de trabajar con incertidumbre, adaptándose y enfrentándose a cambios vertiginosos tanto de la iniciativa empresarial como del mercado, corriendo riesgos ante decisiones tomadas evitando la ambigüedad y el estado de confort.

Desarrollar recursos humanos clave. Es la capacidad de identificar, atraer y retener a personas claves o importantes que contribuirán en el desarrollo de la iniciativa empresarial.

Asimismo, es importante que los emprendedores empleen un estilo de negociación que favorezca en su iniciativa empresarial a través del desarrollo de nuevos productos o servicios, así como también, consideren que las habilidades políticas representan un constructo que contribuye al éxito de la empresa u organización que se encuentre desarrollando.

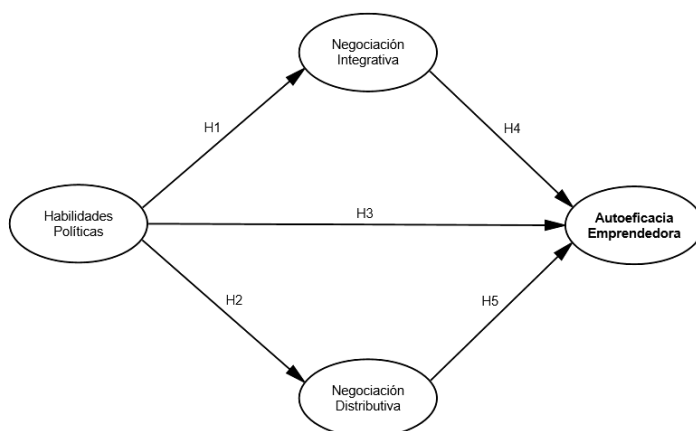
A través de las variables estudiadas a través de la presente investigación, se establecen las siguientes hipótesis:

H₁: Las habilidades políticas tienen un efecto positivo en la estrategia de negociación integrativa. H₂: Las habilidades políticas tienen un efecto positivo en la estrategia de negociación distributiva. H₃: Las habilidades políticas tienen un efecto positivo en la autoeficacia emprendedora. H₄: El efecto positivo entre las habilidades políticas y la autoeficacia emprendedora se hace más fuerte cuando hay una estrategia de negociación integrativa. H₅: El efecto positivo entre las habilidades políticas y la autoeficacia emprendedora se hace más fuerte cuando hay una estrategia de negociación distributiva

Para evaluar las hipótesis mencionadas anteriormente, se desarrolló un modelo estructural hipotético (Ver Figura 1).

Figura 1

Modelo estructural de las hipótesis del estudio. Diseño propio



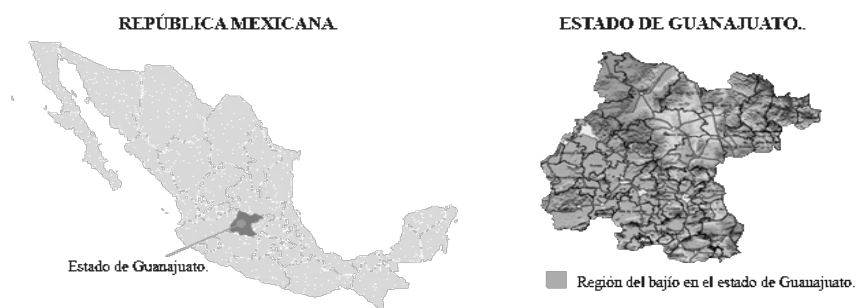
Fuente: Diseño propio.

3. METODOLOGÍA

El presente es un estudio cuantitativo y explicativo, debido a las características de medición que presentan las variables elegidas, mismas que pretenden, dar una visión general y aproximada a una determinada realidad. En este sentido la autoeficacia de los jóvenes emprendedores de pregrado en la región del estado de Guanajuato, México (Ver Figura 2). Así como también fue observacional, ya que se pretendió describir el fenómeno sin realizar ninguna intervención o manipular las variables que determinaron el proceso de la investigación. El tipo de estudio fue transversal, en razón al periodo y secuencia del estudio, para ello se aplicaron instrumentos en una sola ocasión, en un mismo momento a los sujetos del estudio, es decir, se realizó un corte en el tiempo, con la finalidad de obtener la información necesaria para el análisis y medición de las variables.

Figura 2

Ubicación espacial de la región del bajo estado de Guanajuato en la República Mexicana



Fuente: Diseño propio.

3.1 Muestra

El marco de muestreo empleado en esta investigación fueron jóvenes emprendedores de pregrado en el estado de Guanajuato, México. Los criterios de inclusión fueron jóvenes emprendedores de pequeñas empresas que contaran al menos de un año de experiencia en el emprendimiento de un negocio, producto o servicio. Para lo cual, se diseñó una plataforma alojado a un servidor de internet donde los participantes ingresaron para contestar los instrumentos empleados para el análisis cuantitativa de la presente investigación. De manera que, se logró obtener una muestra de 432 participantes, de los cuales, el 49,1% (n=212) eran mujeres, mientras que el 50,9% (n=220) fueron hombres. En cuanto a la edad de los participantes, el 79,9% (n=345) cuentan con una edad de 16 a 20 años, el 12,3% (n=53) tienen una edad de 21 a 25 años, el 3,5% (n=15) tiene una edad de 26 a 30 años, el 1,4% (n=6) tiene una edad de 31 a 35 años y el 3% (n=13) cuenta con una edad superior a 35 años de edad. En cuanto al nivel de escolaridad de los jóvenes emprendedores, el 62% (n=268) cuenta con el nivel de bachillerato mientras que el 38% (n=164) cuentan con el nivel de licenciatura.

Para el análisis de los datos obtenidos, se empleó el software estadístico Stata v.12.0 y para la comprobación de las hipótesis establecidas, se desarrolló un modelo de ecuación estructural (SEM), a través del software estadístico Mplus v.7.0.

3.2 Instrumentos

A. Habilidades políticas

Para medir este constructo de los emprendedores, se empleó el inventario de habilidades políticas (PSI. Political Skill Inventory) de Ferris et al. (2005). Esta escala está conformado a través de 18 ítems. Los reactivos tienen un formato tipo Likert con 7 puntos de repuesta, donde 1 representa “Muy en desacuerdo” y 7 “Muy de acuerdo”. Para evaluar la confiabilidad de este instrumento se empleó el Alfa de Cronbach (α) así como la confiabilidad compuesta (ρ_c) de Dillon-Goldstein para las dimensiones Astucia social ($\alpha=0,865$; $\rho_c=0,865$), Influencia interpersonal ($\alpha=0,836$; $\rho_c=0,838$), Habilidades en redes ($\alpha=0,879$; $\rho_c=0,881$) y Sinceridad aparente ($\alpha=0,836$; $\rho_c=0,845$) así como para el constructo de habilidades políticas ($\alpha=0,949$; $\rho_c=0,961$), mismas que resultaron satisfactorias (Cronbach 1951; Hair et al. 2014).

En cuanto a la validez del inventario PSI, se desarrolló un análisis factorial confirmatorio (CFA) basado en Ferris et al. (2005) a través de un modelo de ecuación estructural. Para la validación del SEM, se consideró la prueba de Chi-cuadrado ($\chi^2=260,49 / gl= 86$), el índices comparativo de ajuste (CFI=0,960), el índice de Tucker-Lewis (TLI=0,951), Índice de la Aproximación de la raíz cuadrada del error cuadrático medio (RMSEA=0,06) y finalmente, la Raíz Cuadrada Media Residual Estandarizado (SRMR=0,03), por lo que los índices de bondad y ajuste del modelo resultaron ser satisfactorios (Jöreskog y Sörbom 1981; Bollen 1989; Rigdon 1996; Muthén 2001; Muthén 2002; Muthén y Muthén 2010). Así mismo, se eliminaron tres ítems: (1) En el trabajo dedico mucho tiempo para desarrollar relaciones con otros, (2) Soy particularmente bueno para sentir motivos y agendas ocultas de otros y (3) Es fácil para mi desarrollar una buena relación con otros. Ítems de los cuales no tuvieron las cargas factoriales satisfactorias, por lo tanto, el inventario se compuso finalmente por 15 ítems (Ver Tabla 2).

B. Negociación integrativa y distributiva

Para medir estos constructos se empleó la escala de las tendencias de negociación de Metcalf et al. (2007). Este instrumento está conformado a través de 6 ítems y emplea una escala de Likert de 5 puntos, donde 1 representa “Fuertemente en desacuerdo” y 5 “Fuertemente de acuerdo”. Para evaluar la confiabilidad de este instrumento se empleó el Alfa de Cronbach así como la confiabilidad compuesta de Dillon-Goldstein para las estrategias de negociación integrativa ($\alpha=0,756$; $\rho_c=0,762$), y distributiva ($\alpha=0,744$; $\rho_c=0,747$) así como del constructo en general de negociación ($\alpha=0,816$; $\rho_c=0,860$), mismas que resultaron ser satisfactorias (Cronbach, 1951; Hair et al., 2014).

En cuanto a la validez del instrumento de negociación, se desarrolló un CFA basado en Metcalf et al. (2007), a través de un modelo de ecuación estructural. Para la validación del SEM, se consideraron los índices de bondad y ajuste del modelo ($\chi^2=24,57 / gl= 8$; CFI=0,979; TLI=0,961; RMSEA=0,06; SRMR=0,03), por lo que resultaron ser satisfactorios (Jöreskog y Sörbom 1981; Bollen 1989; Rigdon 1996; Muthén 2001; Muthén 2002; Muthén y Muthén 2010) (Ver Tabla 3).

C. Autoeficacia emprendedora

Para medir estos constructos se empleó la escala de la autoeficacia emprendedora De Noble et al. (1999) adaptada y validada por Moriano et al. (2006). Este instrumento mide 5 factores de los 6 factores de la escala original de De Noble et al. (1999). Esta escala está conformado a través de 19 ítems y emplea una escala de Likert de 5 puntos, donde 1 representa “Completamente incapaz” y 5 “Perfectamente capaz”. Para evaluar la confiabilidad de este instrumento se empleó el Alfa de Cronbach y la confiabilidad compuesta de Dillon-Goldstein para las dimensiones: Desarrollar nuevos productos y oportunidades de mercado ($\alpha=0,814$; $\rho_c=0,814$), Desarrollar recursos humanos clave ($\alpha=0,831$; $\rho_c=0,831$), Iniciar relaciones con inversores ($\alpha=0,868$; $\rho_c=0,870$), Construir un entorno innovador ($\alpha=0,891$; $\rho_c=0,820$) y Trabajo bajo estrés ($\alpha=0,777$; $\rho_c=0,781$) como también para el instrumento en general ($\alpha=0,949$; $\rho_c=0,960$), de las cuales resultaron satisfactorias (Cronbach 1951; Hair et al. 2014).

En cuanto a la validez del instrumento de la autoeficacia emprendedora, se desarrolló un CFA basado en Moriano et al. (2006), a través de un modelo de ecuación estructural. Para la validación del SEM, se consideraron los índices de bondad y ajuste del modelo ($\chi^2=305,102$ / $gl= 147$; CFI=0,967; TLI=0,961; RMSEA=0,05; SRMR=0,02) por lo que resultaron ser muy satisfactorios (Jöreskog y Sörbom 1981; Bollen 1989; Rigdon 1996; Muthén 2001; Muthén 2002; Muthén y Muthén 2010) (Ver Tabla 4).

Asimismo, se procedió a realizar una correlación entre las variables latentes estudiadas. De esta manera, se demuestra que existe una relación positiva y significativa (Pearson 1929,1931; Bonett y Wright 2000) entre las variables latentes: habilidad política, estrategias de negociación integrativa y distributiva, así como la autoeficacia emprendedora de los jóvenes emprendedores, medida a través del coeficiente de correlación de Pearson como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Estadística descriptiva: Promedios, desviación estándar, varianza, y correlación de las variables

VARIABLES	Media	D.S.	Varianza	1	2	3	4
Habilidades Políticas	5,21	1,199	1,437	1,000			
Negociación Integrativa	3,83	0,750	0,563	0,588**	1,000		
Negociación Distributiva	3,78	0,847	0,717	0,403**	0,490**	1,000	
Autoeficacia Emprendedora	3,48	0,791	0,626	0,574**	0,576**	0,419**	1,000

** $p < 0,001$.

Fuente: Diseño propio.

Tabla 2

Cargas factoriales estandarizadas, confiabilidad compuesta de Dillon-Goldstein y alfa de Cronbach de las habilidades políticas (HP) del emprendedor

Variable latente: Habilidades Políticas				
VARIABLE	CARGA	RESIDUAL	CONF. COMP.	α-CRONBACH
<i>Astucia Social (AS)</i>				
AS1.- Tengo buena intuición y comprensión acerca de cómo presentarme a otros	0,785	0,385		
AS2.- Pongo mucha atención a las expresiones faciales de los otros	0,785	0,384	0,865	0,865
AS3.- Al parecer, siempre sé instintivamente que cosas decir y hacer para influir en los demás.	0,764	0,417		
AS4.- Entiendo a la gente muy bien	0,805	0,352		
<i>Influencia Interpersonal (II)</i>				
II5.- Tengo la habilidad de hacer que la gente se sienta a gusto conmigo	0,795	0,368		
II6.- Tengo la habilidad de comunicarme fácilmente y efectivamente con otros.	0,803	0,354	0,838	0,836
II7.- Soy bueno en agradarle a la gente	0,789	0,377		
<i>Habilidades En Redes (HR)</i>				
HR8.- 8. Paso mucho tiempo trabajando y cooperando con otros	0,751	0,435		
HR9.- 9. En el trabajo, conozco gente importante y estoy bien conectado con ellos	0,774	0,400		
HR10.- 10. Soy bueno en usar mis conexiones de personas para hacer que las cosas sucedan en el trabajo	0,835	0,303	0,881	0,879
HR11 11. Tengo una amplia red de colaboradores y asociados que puedo llamar para apoyo cuando realmente necesito algo que se haga	0,786	0,383		
HR12.- 12. Soy bueno en crear relaciones con gente influyente en el trabajo	0,716	0,487		
<i>Sinceridad Aparente (SA)</i>				
SA13.- Es importante que la gente sepa que soy sincero en lo que hago y digo	0,804	0,353		
SA14.- Cuando me comunico con otros, trato de ser congruente con lo que digo y hago	0,879	0,227	0,845	0,836
SA15.- Trato de mostrar interés en otras personas.	0,722	0,479		
CFI=0,960	TLI=0,951	RM-SEA=0,06	SRMR=0,03	CONF. COMP.= 0,961
α- CRONBACH=0,949				

Fuente: Modelo basado en Ferris et al. (2005).

Tabla 3

Cargas factoriales estandarizadas, confiabilidad compuesta de Dillon-Goldstein y alfa de Cronbach de la estrategia de negociación integrativa y distributiva del emprendedor

Variable Latente: Estrategias de Negociación				
VARIABLE	CARGA	RESIDUAL	CONF. COMPUESTA	α- CRONBACH
<i>Negociación Integrativa (NI)</i>				
NI1 1.- En las negociaciones, creo que soluciones mutuamente beneficiosas pueden ser alcanzadas.	0,696	0,516		
NI2 2.- En la negociación, siempre busco información acerca de las necesidades de la contraparte para poder cumplir mis necesidades y las de ellos	0,779	0,394	0,762	0,756
NI3 3.- Cuando negocio, generalmente proveo información acerca de los intereses de mi organización para poder lograr una salida mutuamente benéfica.	0,679	0,539		
Negociación Distributiva (Ni)				
ND1 4.- En las negociaciones, yo creo que siempre hay un ganador y un perdedor	0,624	0,611		
ND2 5.- Cuando yo negocio, es importante para mí dominar a la contraparte clave.	0,757	0,427	0,747	0,744
ND3.- Es importante siempre lograr el mejor trato para mi	0,729	0,469		
CFI=0,979	TLI=0,961	RM-SEA=0,06	SRMR=0,03	CONF. COMP.=0,860
				α- CRONBACH=0,816

Fuente: Modelo basado en Metcalf et al. (2007).

Tabla 4

Cargas factoriales estandarizadas, confiabilidad compuesta de Dillon-Goldstein y alfa de Cronbach de la autoeficacia emprendedora (AE)

Variable latente: Autoeficacia Emprendedora				
VARIABLE	CARGA	RESIDUAL	CONF. COMP.	α-CRONBACH
Desarrollar Nuevos Productos y Oportunidades De Mercado (NP)				
NP1 1. Diseñar productos que resuelvan problemas corrientes.	0,658	0,567		
NP2 2. Crear productos que satisfagan las necesidades no cubiertas de los clientes.	0,751	0,436	0,814	0,814
NP3 3. Descubrir nuevas formas para mejorar los productos existentes.	0,702	0,507		
NP4 4. Identificar nuevas áreas de crecimiento potencial.	0,779	0,394		
Desarrollar Recursos Humanos Clave (RH)				
RH5 5. Reclutar y entrenar a los empleados clave.	0,732	0,464		
RH6 6. Establecer la visión y valores de la organización.	0,748	0,441		
RH7 7. Desarrollar una adecuada planificación de personal para cubrir los puestos clave de la empresa.	0,721	0,480	0,831	0,831
RH8 8. Reconocer nuevas oportunidades en el mercado para nuevos productos y servicios.	0,770	0,407		
Iniciar Relaciones con los Inversionistas (RI)				
RI9 9. Formar asociaciones o alianzas con otros.	0,700	0,510		
RI10 10. Desarrollar relaciones con personas clave para obtener capital.	0,778	0,394		
RI11 11. Identificar y construir equipos de gestión.	0,778	0,395	0,870	0,868
RI12 12. Identificar recursos potenciales de financiación.	0,780	0,392		
RI13 13. Desarrollar y mantener relaciones favorables con potenciales inversores.	0,747	0,443		
Construir Un Entorno Innovador (EI)				
EI14 14. Crear un entorno de trabajo que permita a las personas ser más su propio jefe.	0,699	0,511		
EI15 15. Alentar a las personas para que tomen iniciativas y responsabilidades sobre sus ideas y decisiones, independientemente de sus resultados.	0,723	0,477	0,820	0,891
EI16 16. Desarrollar un entorno laboral que promueva que las personas intenten hacer cosas nuevas.	0,741	0,451		
EI17 17. Tolerar los cambios inesperados en las condiciones del negocio.	0,753	0,433		
Trabajo Bajo Estrés (TE)				
TE18 18. Trabajar eficazmente bajo un continuo estrés, presión y conflicto.	0,745	0,445	0,781	0,777
TE19 19. Persistir frente a la adversidad.	0,854	0,270		
CFI=	TLI=	RMSEA=	SRMR=	CONF. COMP.=0,960
0,967	0,961	0,05	0,02	α- CRONBACH=0,949

Fuente: Modelo basado en Moriano et al. (2006).

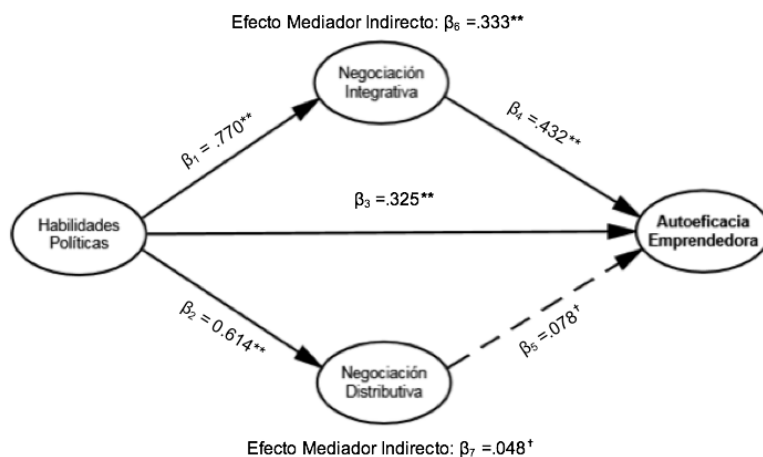
4. RESULTADOS

Para evaluar el modelo de ecuación estructural (SEM) hipotético puesto en cuestión, se consideraron los siguientes índices de bondad y ajuste: Ji-cuadrado ($\chi^2=242,24$ $gl= 85$), por lo que la prueba de Ji-cuadrada ($\chi^2/ gl = 2,84$; $p < 0,05$) resultó ser satisfactoria, el Índice de Ajuste Comparativo (CFI = 0,958 y TLI=0,949) así como la Aproximación de la Raíz Cuadrada del Error Cuadrático Medio (RMSEA= 0,06), y finalmente, la Raíz Cuadrada Media Residual Estandarizado (SRMR=0,05), por lo el modelo resultó ser absolutamente deseable y aceptable (Jöreskog y Sörbom 1981; Rigdon 1996; Muthén y Muthén 2010) (Ver Figura 3).

Asimismo, se procedió a realizar una correlación entre las variables latentes estudiadas. De esta manera, se demuestra que existe una relación positiva y significativa (Pearson 1929, 1931; Bonett y Wright 2000) entre las variables: habilidades políticas, estrategia de negociación integrativa y distributiva y la autoeficacia emprendedora, medida a través del coeficiente de correlación (Ver Tabla 1).

Figura 3

Cargas estructurales del modelo hipotético puesto en cuestión



** $p < 0.001$ † $p > 0.05$

Fuente: Diseño propio.

En base a las cargas estructurales obtenidas a través al análisis del modelo de ecuación estructural puesto en cuestión (Ver Figura 3), se demuestra que existe evidencia estadística para afirmar que, las habilidades políticas tienen un efecto positivo y significativo ($\beta_1 = 0,770$; $p < 0,001$) en la estrategia de negociación integrativa, por lo tanto, la hipótesis H_1 es aceptada. De igual manera, las habilidades políticas tienen un efecto positivo y significativo ($\beta_2 = 0,614$; $p < 0,001$) en la estrategia de negociación distributiva, por lo que se acepta la hipótesis H_2 .

Por otro lado, Las habilidades políticas tienen un efecto positivo y significativo ($\beta_3=0,325$; $p<0,001$) en la autoeficacia emprendedora, por lo que se acepta la hipótesis H_3 .

Consecuentemente, para evaluar la hipótesis H_4 se procedió a evaluar los efectos directos e indirectos entre las variables seleccionadas (Bollen 1987; Sobel 1987). De acuerdo a los resultados obtenidos a través de este análisis, se demuestra que existe un efecto positivo y significativo de mediación de la estrategia de negociación integrativa ($\beta_6=0,333$; $p<0,001$), entre las habilidades políticas y la autoeficacia emprendedora, por lo que la hipótesis H_4 es aceptada.

Por lo que, se demuestra que existe evidencia estadística para afirmar que la estrategia de negociación integrativa influye positiva y significativamente como variable mediadora entre las habilidades políticas del emprendedor y la autoeficacia emprendedora, y del mismo modo, existe un efecto directo positivo y significativo entre las habilidades políticas y la autoeficacia emprendedora.

Para evaluar la hipótesis H_5 , se procedió evaluar los efectos directos e indirectos de las variables seleccionadas (Bollen 1987; Sobel 1987). En base a los resultados arrojados, se demuestra que existe un efecto positivo y no significativo de mediación de la estrategia de negociación distributiva ($\beta_7=0,048$; $p=0,208$) entre las habilidades políticas y la autoeficacia emprendedora, por lo tanto, se rechaza la hipótesis H_5 .

Por lo que, se demuestra que existe evidencia estadística para afirmar que la estrategia de negociación distributiva influye positiva pero no significativamente como variable mediadora entre las habilidades políticas del emprendedor y la autoeficacia emprendedora. Sin embargo, existe un efecto directo positivo y significativo entre las habilidades políticas y la autoeficacia emprendedora.

Asimismo, el puntaje que explica la varianza latente de las habilidades políticas (0,959=95,9%), las estrategias de negociación integrativa (0,911=91,1%) y distributiva (0,885=88,5%) y la autoeficacia emprendedora (0,957=95,7%) medidas por las manifiestas, resultaron altamente satisfactorias (Muthén y Muthén, 2010).

5. CONCLUSIONES

Es importante soslayar que el uso adecuado de las habilidades políticas, así como las estrategias de la negociación integrativa y distributiva, representan elementos que no han sido considerados como unos de los factores que influyen en autoeficacia emprendedora de los jóvenes emprendedores.

Así mismo, las habilidades políticas le permite a los jóvenes emprendedores lograr entender y comprender las actitudes así como los comportamientos de las personas con las que se relaciona, y de esta manera, poder contar con la información necesaria para poder influir en ellos a través de la persuasión y manipulación, de manera que, el desempeño adecuado de esta variable contribuirá de manera positiva y significativa en su autoeficacia emprendedora.

Por otro lado, el espíritu de emprendedor radica en crear, desarrollar, innovar nuevos productos y servicios a través de la búsqueda de áreas de oportunidad en el mercado con la finalidad de llevar a cabo una iniciativa empresarial u organización y consolidar la misma en el mercado. En este sentido, al sumergirse en el desarrollo de modelos de negocio a

través de una iniciativa empresarial, conlleva a relacionarse con los clientes, proveedores, inversionistas, stakeholders, etc., por lo que, el manejo adecuado de las habilidades políticas resulta ser importante, como también, el uso de las estrategias de negociación.

De manera que, si para el emprendedor representa una oportunidad de negocio al involucrarse en el mercado a través de la iniciativa empresarial, para otros significará lo mismo. En este sentido, la estrategia de negociación integrativa influye de manera positiva y significativa en la autoeficacia emprendedora, es decir, emplear un enfoque de negociación de ganar-ganar con las personas u organizaciones de las cuales tienen una relación directa o indirecta con la iniciativa empresarial, del mismo modo, la negociación, tanto integrativa, mediará a la autoeficacia emprendedora a través de las habilidades políticas.

Por otro lado, el emplear una estrategia de negociación distributiva con los stakeholders tanto internos como externos, conllevará al fracaso en logro de los objetivos establecidos de la iniciativa empresarial que busca posicionar al emprendedor, es decir, el establecer una estrategia de negociación de ganar-perder no influirá significativamente sobre la autoeficacia emprendedora, convirtiéndose en uno de los factores de fracaso en los emprendedores a través de su iniciativa empresarial que se encuentren desarrollando.

Asimismo, una de las utilidades que contribuye la presente investigación radica en la importancia de lograr el éxito en el emprendimiento. De acuerdo con los estudios realizados por Khan y Al-Buraki (1992), las herramientas de estrategia más usadas por los directivos ejecutivos y gerentes de organizaciones empresariales a través de sus prácticas de gestión empresarial en el emprendimiento es el análisis financiero, como uno de los factores determinantes para la viabilidad de un proyecto de negocio y estos son muy estudiados en el tema de emprendimiento (Rivera y Hernández 2015; Baca 2016). Sin embargo, poco se toma en cuenta otras variables como las habilidades políticas, así como las estrategias de negociación como factores determinantes e influyentes en la autoeficacia emprendedora, debido a que estas variables potencializarán la motivación, el esfuerzo y la persistencia para lograr el objetivo principal que radica en el posicionamiento de un modelo de negocio a través del emprendimiento.

Por otro lado, los resultados de la presente investigación contribuyen a las investigaciones realizadas por Krueger et al. (2000) debido a que las normas sociales, aquellas que marcan la habilidad política y las estrategias de negociación son factores de causalidad, predictora y moderan las actitudes sobre las intenciones empresariales contribuyendo a la autoeficacia del emprendedor (Bandura 1997). De modo que, las organizaciones son de entorno social está enmarcada por la naturaleza social (Krueger y Brazeal 1994). Por lo tanto, las influencias sociales como la habilidad política y la negociación están presente en las decisiones emprendedoras (Dubini y Aldrich 1991).

Finalmente, la contribución de la presente investigación es relevante pues el tema ha sido poco estudiado generando brechas a nuevas líneas de investigación como también logra sensibilizar y concientizar la importancia que tiene el desarrollar y aplicar estrategias adecuadas de administración y gestión empresarial a empresarios y emprendedores de pequeñas y medianas empresas, con la finalidad de desarrollar en ellos conocimientos y habilidades que contribuyan en el emprendimiento de manera continua en los productos y servicios que ofrecen a través de la pequeña empresa.

6. AGRADECIMIENTOS

Se hace un agradecimiento a la Universidad de Guanajuato, al Departamento de Apoyo a la Investigación y al Posgrado de la Universidad de Guanajuato como también al Programa para el Desarrollo Profesional Docente, para el Tipo Superior (PRODEP), por brindarnos los recursos económicos y materiales, así como las facilidades para que el presente artículo fuera posible.

7. REFERENCIAS

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., y Ammeter, A. P. 2004. Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30, 309–327. doi:10.1016/j.jm.2003.01.004
- Baca, G. 2016. *Evaluación de proyectos*. 8va Edición. México: Mc Graw Hill..
- Bandura, A. 1977. Self-efficacy: toward unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84, 191-215. Doi: 10.1037/0033-295X.84.2.191
- Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: the exercise of control*. Nueva York: W.H. Freeman.
- Bazerman M. Magliozzi, T. y Neale, M. 1985. Integrative bargaining in a competitive market. *Organizational behavior and human decision processes*. 35. 294-313. Doi: 10.1016/0749-5978(85)90026-3
- Bentley, J., Breland, J., Xu, N., Campion, E., Treadway, D. 2015. The political skill and will of expatriates in acculturating to the politics of an organization in a new culture. *International Journal of Intercultural Relations*. 1-11. Doi:10.1016/j.ijintrel.2015.06.002.
- Blickle, G., Meurs, J. A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J., y Ferris, G. R. 2008. Personality, political skill, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 377–387. Doi:10.1016/j.jvb.2007.11.008.
- Bollen, K. 1987. Total, direct and indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*. 17. 37-69. Doi: 10.2307/271028.
- Bollen, K. 1989. *Structural equations with latent variables*. New York, NYS: John Wiley y Sons.
- Brouer, R., Badaway, R., Gallagher, V. y Haber, J.A. 2014. Political skill dimensionality and impression management choice and effective use. *Journal of Business and Psychology*. 30 (2). 217-233. Doi: 10.1007/s10869-014-9344-y
- Brouer, R., Chiu, C., y Wang, L. 2016. Political skill dimensions and transformational leadership in China. *Journal of Managerial Psychology*. 31(6). 1040-1056. Doi: 10.1108/JMP-05-2014-016
- Bonett, D. y Wright, T. 2000. Simple size requirements for estimating Pearson, Kendall and Sperman correlations. *Psichometrika*. 65(1). 23-28. Doi: 10.1007/BF02294183.
- Chapman, E., Miles, E. y Maurer, T. 2017. A proposed model for effective negotiation skill development. *Journal of Management Development*. 36(7). 940-958. Doi:10.1108/JMD-01-2016-0002
- Cronbach, L. 1951. Coefficient alpha and internal structure of test. *Psycho-metrica*. 16. 297-335. Doi: 10.1007/BF02310555

- Da Conceição-Heldt, E. 2006. Integrative and Distributive Bargaining Situations in the European Union: What Difference Does It Make?. *Negotiation Journal*. 145-165. Doi:10.1111/j.1571-9979.2006.00092.x
- De la Garza, M., Zavala, M., y López-Lemus, J. 2016. Competencias del emprendedor y su impacto en el desempeño organizacional. In Ojeda, R. y López, L. *Gestión Social Organizaciones Humanas Para Una Sociedad Incluyente*. 7933 - 7956. Mérida, Yucatán. México: ACACIA.
- De Noble, A., Jung, D. y Ehrlich, S. 1999. *Entrepreneurial self-efficacy*. The development of a measure and its relationship to entrepreneurial actions. Trabajo presentado al Comunicación presentada en el Frontiers of Entrepreneurship Research, Waltham.
- Dubini, P., and Aldrich, H. 1991. Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing* 6(5). 305–313.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., y Douglas, C. 2002. Social effectiveness in organizations: Construct validity and research directions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 49-63. Doi: 10.1177/107179190200900104.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., y Frink, D. D. 2005. Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31, 126–152. Doi:10.1177/0149206304271386.
- García, A. 2014. *Inteligência emocional e estratégias de negociação*. Tesis Doctoral Instituto Superior de Economisa e Gestão.
- Gartner, W. 1990. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5. 15-28. Doi: 10.1016/0883-9026(90)90023-M
- Gielnik, M., Frese, M., Kahara-Kawuki, A., Katono, I. W., Kyejjusa, S., Ngoma, M. y Oyugi, J. 2015. Action and action-regulation in entrepreneurship: evaluating a student training for promoting entrepreneurship. *Academy of Management Learning y Education*, 14(1), 69-94. Doi: 10.5465/amle.2012.0107.
- Guttman, R. y Maes, P. 1999. Agent-mediated Integrative Negotiation for Retail Electronic Commerce. In *Agent Mediated Electronic Commerce*. 70-90. Springer Berlin Heidelberg.
- Grennan, M. 2014. Bargaining ability and competitive advantage: Empirical evidence from medical devices. *Management Science*. 60(12).3 011-3025. Doi: 10.1287/mnsc.2014.2006
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C. y Sarstedt, M. 2014. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS SEM)*. USA: SAGE Publications.
- Henley, A. Contreras, F., Espinosa, J. y Barbosa, D. 2017. Entrepreneurial intentions of Colombian business students: Planned behaviour, leadership skills and social capital. *International Journal of Entrepreneurial Behavior y Research*. 23 (6). 1017-1032. Doi:10.1108/IJEBR-01-2017-0031
- Hiit, M. 2001. Iniciativa empresarial estratégica. *SMJ*. 22. 479-491.
- Human, S. 2000. Construcción legítima en la evolución de las redes multilaterales de las pequeñas firmas. *ASQ*. 45. 327-365.
- Jöreskog, K., y Sörbom, D. 1981. *LISREL: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood and least squares methods*. Chicago, IL: National Educational Resources.

- Khan, G. y Al-Buraki, E. 1992. Strategic planning in Bahrain. *Management Decision*, 30 (6): 3-9. Doi: 10.1108/00251749210015599
- Kirk, D., Oettingen, G. y Gollwitzer, P. 2013. Promoting integrative bargaining: mental contrasting with implementation intentions. *International Journal of Conflict Management*. 24 (2). 148-165. Doi:10.1108/10444061311316771
- Krueger, N, y Brazeal, D. 1994. Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 91-104.
- Krueger, N., Reilly, M. y Carsrud, A. 2000. Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*. 15(5-6). 411-432. Doi: 10.1016/S0883-9026(98)00033-0.
- Lamine, W., Mian, S. y Fayolle, A. 2014. How do social skills enable nascent entrepreneurs to enact perseverance strategies in the face of challenges? A comparative case study of success and failure. *International Journal of Entrepreneurial Behavior y Research*. 20 (6). 517-541. Doi:10.1108/IJEER-02-2013-0020
- Lax, D. y Sebenius, J., 1986. *The manager as a negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*. New York and London: The Free Press.
- Lewicki, R., Barry, B. y Saunders, D. 2016. *Essentials of Negotiation*. USA. Ed. Mc Graw Hill. Sixth Edition.
- Lissitsa, S. y Kol, O. 2016. Generation X vs. Generation Y – A decade of online shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 31. 304-312. Doi: 10.1016/j.jretconser.2016.04.015.
- López-Lemus, J. 2016. *Recursos personales del líder y su influencia con el estilo de liderazgo*. Unpublished PhD. Thesis. México. Universidad de la Salle, Bajío.
- Makhdom, H. K., y Ghazali, M. Z. 2013. Towards a Substantive Theory of Leadership, Negotiation and Decision Making of Leaders. *International Journal of Innovation and Business Strategy*, 2. 30-44.
- Mayer, J. y Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4) 433-442.
- McGee J., Peterson, M., Mueller, S. y Sequeira, J. 2009. Entrepreneurial Self-Efficacy: Refining the Measure. *Entrepreneurship theory and Practice*, 33(4), 965-988. Doi: 10.1111/j.1540-6520.2009.00304.x.
- Metcalf, L., Bird, A., Peterson, M., Shankarmahesh, M. y Lituchy, T. 2007. Cultural Influences in Negotiations: A Four Country Comparative Analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(2), 147 - 168. Doi: 10.1177/1470595807079380
- Mintzberg, H. 1983. *La naturaleza del trabajo directivo*. Ed. Ariel. S.A. España.
- Moravcsik, A. 1993. Preferences and power in the European community: A liberal intergovernmentalist approach. *Journal of Common Market Studies*, 31(4), 473-524. Doi: 10.1111/j.1468-5965.1993.tb00477.x
- Moriano, J., Palací, F. y Morales, J. 2006. Adaptación y validación en España de la escala de Autoeficacia Emprendedora. *Revista de Psicología Social: International Journal of Social Psychology*, 21(1), 51-64. Doi: 10.1174/021347406775322223.
- Moriano, J., Topia, G., Moleró, F., Entenza A., y Lévy-Mangin, J. 2012. Autoeficacia para el Liderazgo Emprendedor. Adaptación y Validación de la Escala CESE en España. *Anales de psicología*. 28(1). 171-179.

- Mortan, R., Ripoll, P., Carvalho, K. y Bernal, M. 2014. Effects of emotional intelligence on entrepreneurial intention and self-efficacy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 97-104. Doi: 10.1016/j.rpto.2014.11.004.
- Muthén, B. y Muthén, L. 2010. *Mplus Version 5.0 statistical analysis with latent variables: User's Guide*. Sixth Edition. Los Angeles, CA: Muthen y Muthen.
- Muthén, B. 2001. Second-Generation structural equation modeling with a combination of categorical latent variables: New opportunities for latent class/latent growth modeling. In Collins, L. y Sayer A. (Eds.), *New Methods for the Analysis of Change* (289-332). Washington, D.C.
- Muthén, B. 2002. Beyond SEM: General latent variable modeling. *Behaviormetrika*, 29(1), 81-117. Doi: 10.2333/bhmk.29.81
- O'connor, M. y Arnold, J. 2001. Distributive Spirals: Negotiation Impasses and the Moderating Role of Disputant Self-Efficacy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(1), 148-176. Doi: 10.1006/obhd.2000.2923
- Okoro, J. 2015. Assessment of Management Competencies Possessed by Postgraduate University Business Education Students to Handle Entrepreneurship Business Challenges in Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 6(18), 129-136.
- Pearson, E.S. 1929. Some notes on sampling tests with two variables. *Biometrika*, 21, 337-360. Doi: 10.2307/2332565
- Pearson, E.S. 1931. The test of significance for the correlation coefficient. *Journal of the American Statistical Association*, 26, 128-134. Dpi: /10.1080/01621459.1931.10503208
- Peng, M. 2012. *Global Strategy*. Cincinnati: Thomson South- Western.
- Perrewé, P., Ferris, G., Frink, D. y Anthony W. (2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management Executive*, 14(3), 115-123.
- Rauch, A. y Frese, M. 2007. Born to be an entrepreneur? Revisiting the personality approach to entrepreneurship. *The psychology of entrepreneurship*, 41-65.
- Rigdon, E. 1996. CFI versus RMSEA: A comparison of two fit indexes for structural equation modeling, *Structural Equation Modeling. A Multidisciplinary Journal*, 3(4), 369-379. Doi: 10.1080/10705519609540052.
- Rivera, F. y Hernández, G. 2015. *Administración de Proyectos: Guía para el aprendizaje*. 2da. Edición. México: Pearson.
- Rubin, J. y Brown B. 1975. *The social psychology of bargaining and negotiation*. Orlando, FL: Academic Press.
- Shammari, H. y Hussein, R. 2008. Strategic planning in emergent market organizations: empirical investigation. *International Journal of Commerce and Management*, 18 (1), 47-59. Doi: 10.1108/10569210810871489
- Sambasivan M., Abdul, M., Yusop. 2009. Impact of personal qualities and management skills of entrepreneurs on venture performance in Malaysia: Opportunity recognition skills as a mediating factor. *Technovation*, 29, 798-805. Doi:10.1016/j.technovation.2009.04.002.
- Saorin, M. 2006. A review of negotiation outcome: a proposal on delimitation and subsequent assessment in joint venture negotiations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23(3), 237-252. Doi: 10.1111/j.1936-4490.2006.tb00629.x
- Shane, S., y Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25: 217-226.

- Snell, S., Tonidandel, S., Braddy, P. y Fleenor, J. 2014. The relative importance of political skill dimensions for predicting managerial effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 915-929. Doi: 10.1080/1359432X.2013.817557.
- Sobel, M. 1987. Direct and indirect effects in linear structural equation models. *Sociological Methods and Research*, 16, 155-177. Doi: 10.1177/0049124187016001006
- Solomon, G. 2007. An examination of entrepreneurship education in the United States. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14, 168-182. Doi: 10.1108/14626000710746637.
- Soltanizadeh, S., Rasid, S., Golshan, N. Ismail, W. 2016. Business strategy, enterprise risk management and organizational performance. *Management Research Review*. 39 (9). 1016-1033. Doi: 10.1108/MRR-05-2015-0107
- Tiessen, J. 1996. *The JV Dilemma: Cooperating and Competing in Japanese Joint Ventures in North America*, Unpublished PhD. Thesis, York University, Toronto, Canada.
- Van Steenburgh, J.J., Fleck, J.I., Beeman, M. y Kounios, J. 2012. Insight, in Holyoak. K.J. y Morrison, R.G. (Eds), *The Oxford Handbook Of Thinking And Reasoning*. Oxford University Press, New York, NY. 475-491.
- Vargas-Hernández, J., Guerra, E., Bojórquez A., Bojórquez, F. 2014. *Gestión estratégica de organizaciones*. Universidad de Occidente y Universidad de Guadalajara. México: Ediciones Insumisos Latinoamericanos.
- Vesper, K., y Gartner, W. 1997. Measuring progress in entrepreneurship education. *Journal of Business Venturing*, 12: 403-421.
- Walton, R. y McKersie, R. 1965. *A behavioral theory of labor negotiations*. New York: McGraw-Hill.
- Wilson, R. y Thompson, L. 2014. Creativity and negotiation research: the integrative potential. *International Journal of Conflict Management*. 25 (4). 359-386. Doi: 10.1108/IJCM-05-2014-0033
- Yun, Y. y Lee, K. 2017. Social skills as a moderator between RyD personnel's knowledge sharing and job performance. *Journal of Managerial Psychology*. 32 (5). 387-400. Doi: 10.1108/JMP-05-2016-0156

