

## **La relación entre la tolerancia a la ambigüedad, la percepción ambiental, el liderazgo auténtico y el desempeño en las PYMES: un análisis de mediación - moderación**

**Gelmar García Vidal**  
**Laritzta Guzmán Vilar**  
**Reyner Pérez Campdesuñer**

### **Resumen**

Este estudio propone el análisis de la relación entre tolerancia a la ambigüedad, la percepción del entorno, liderazgo auténtico y el desempeño en pymes. El aporte del estudio a la literatura es examinar, empíricamente, la naturaleza de las relaciones de las variables propias del emprendedor y su influencia en el resultado final de su empresa. Con el objetivo de probar lo antes expresado se aplica recopilación de información de 285 emprendedores y a través de una combinación del análisis de mediación con la moderación del efecto directo de tolerancia a la ambigüedad sobre el desempeño a través de la percepción del entorno, así como un efecto directo que es función del liderazgo auténtico se determinan las relaciones entre las variables mencionadas.

**Palabras clave:** Desempeño, liderazgo, Medio ambiente, ambigüedad.

### **The relationship between ambiguity tolerance, environmental perception and performance in SMEs: a mediation – moderation analysis**

#### **Abstract**

This study proposes the analysis of the relationship between tolerance to ambiguity, perception of the environment, authentic leadership and performance in SMEs. The contribution of the study to the literature is to empirically examine the nature of the relationships of the entrepreneur's own variables and their influence on the final result of his company. With the aim of testing what he felt before, the collection of information was applied to 285 entrepreneurs and through a combination of the mediation analysis with the moderation of the direct effect of tolerance to ambiguity on performance through the perception of the environment, as well as a Direct effect, which is the function of authentic leadership, determines the relationships between the aforementioned variables.

**Keywords:** Performance, leadership, environment, ambiguity.

#### **Introducción**

La presencia de los SME es palpable en las economías de todo el mundo (De Carolis, Litzky, & Eddleston, 2009; De Massis, Kotlar, Wright, & Kellermanns, 2018; Heydari, Madani, & Rostami, 2013; Nikolaev, Boudreaux, & Wood, 2019), en particular de América Latina (Alvarado Vélez, Moreira Rosales, Pilco Pilco,

& Naranjo Armijo, 2020; Tachong Alencastro, Morales Haz, Calero Lara, & Herrera Soler, 2019; Zurita Vaca, 2019). Las estadísticas del 2019 – 2020 reflejaron que existe una Actividad Emprendedora Temprana (TEA) en Ecuador del 36,2%, esto quiere decir que alrededor de 3,6 millones de habitantes fueron involucrados en la puesta en marcha de un negocio (Lasio, Amaya, Zambrano, & Ordeñana, 2020; Useche Aguirre, Pereira Burgos, & Barragán Ramírez, 2021), para diciembre de 2021 esta tasa se elevó en un 4,7% (Redacción Vistazo, 2021). No obstante, la proporción de los negocios establecidos (los que superan los 42 meses) decreció a 14,7%, desde 15,4% en 2017 (Lasio et al., 2020). Una de las causas reconocidas del bajo desempeño empresarial se asocia a la persona del emprendedor o fundador del negocio (Dolores López-Gamero, Claver-Cortés, & Francisco Molina-Azorín, 2011; López-Gamero, Molina-Azorín, & Claver-Cortés, 2011; McKelvie, Wiklund, & Brattström, 2018; Titus & Anderson, 2018), en lo fundamental por la manera de percibir y actuar en entorno en el que desempeña el negocio.

En un entorno político, económico, social y sanitario cada vez más cambiante y competitivo los pequeños y medianos negocios necesitan adaptarse de forma proactiva y encontrar y aprovechar de forma continua nuevas oportunidades para crecer y mantenerse en el mercado (Grühn, Strese, Flatten, Jaeger, & Brettel, 2017). Muchas de estas decisiones que se toman en este sentido se las tomarán en un contexto de ambigüedad.

En este artículo, se contribuye al estudio de las SME al investigar la relación entre las variables tolerancia a la ambigüedad, la percepción del entorno, liderazgo auténtico y el desempeño en pymes. Específicamente se explora si la baja tolerancia a la ambigüedad aumenta el desempeño desfavorable de un emprendimiento y si la percepción del entorno media la relación entre el tolerancia a la ambigüedad a su vez influye en el desempeño. Además, se examina el papel del liderazgo auténtico como moderador de este modelo de mediación. Al explorar estas variables se espera obtener una mejor comprensión de estas relaciones. Hasta donde se sabe, este estudio es el primero en explorar y comparar mecanismos de mediación relacionados con la tolerancia a la ambigüedad, la percepción del entorno, liderazgo auténtico y el desempeño en SME en el contexto ecuatoriano.

### **Revisión de la literatura**

El papel de los emprendedores es de vital importancia en la canalización de sus hacia un desempeño efectivo. El desempeño de una organización es un fenómeno complejo, en esta investigación se seguirá la línea de autores diversos y se centrará en el desempeño en cuanto a rendimiento económico - financiero (Brouthers, Nakos, & Dimitratos, 2015; Katsaros, Tsirikas, & Nicolaidis, 2014; Kouaib & Jarboui, 2017; Tang, Tang, & Cowden, 2017). Esto es así ya que esta manera de entender el desempeño ha sido considerada como la expresión más tangible de una administración relacionada de manera proactiva con su entorno (López-Gamero, Molina-Azorín, & Claver-Cortés, 2011).

De acuerdo con autores diversos la percepción de entorno (Ellinger & Wang, 2011; Kamariotou & Kitsios, 2022; López-Gamero, Molina-Azorín, & Claver-Cortés, 2011; López-Gamero, Molina-Azorín, & Claver-Cortés, 2011; Pons, Giroux, Mourali, & Zins, 2016) y la tolerancia a la ambigüedad del emprendedor (Jach & Smillie, 2019; Jessani & Harris, 2018; McLain, Kefallonitis, & Armani, 2015; van de Sandt & Mauer, 2019) son factores importantes que pueden tener una influencia en el desempeño del negocio.

### **Tolerancia a la ambigüedad (TA)**

La TA es un concepto abordado por múltiples autores en el contexto del emprendimiento (Endres, Chowdhury, & Milner, 2015; Hillen, Gutheil, Strout, Smets, & Han, 2017; Jach & Smillie, 2019; McLain et al., 2015; van de Sandt & Mauer, 2019). La TA se ha interpretado como la forma en que un individuo percibe y procesa información sobre situaciones o estímulos ambiguos cuando se enfrenta a una serie de fenómenos desconocidos, complejos o incongruentes (Durrheim & Foster, 1997; Furnham & Marks, 2013; Lane & Klenke, 2004; McLain et al., 2015). Las características antes mencionadas podrían ser las del entorno de cualquier SME contemporánea.

La TA se ha relacionado con diversos fenómenos empresariales tales como el nivel educacional de los emprendedores (van de Sandt & Mauer, 2019), eficacia en la toma de decisiones (Endres et al., 2015), el desempeño organizacional (Katsaros et al., 2014), y la innovación (Heydari et al., 2013). La TA puede influir en la forma en que los individuos perciben su entorno (De Carolis et al., 2009); las personas con una alta TA pueden ser más propensas a ver oportunidades y fortalezas en situaciones en las que otras personas podrían percibir como amenazas o debilidades, lo que les hace concentrar más tiempo, energía y recursos para aprovechar oportunidades y potenciar fortalezas (De Carolis et al., 2009; De Massis et al., 2018; Hillen et al., 2017; Jach & Smillie, 2019; McLain et al., 2015; van de Sandt & Mauer, 2019). La TA es, entonces, la capacidad de responder positivamente a situaciones ambiguas, por lo que un owner - manager con una alta tolerancia a la ambigüedad aún puede tomar mejores decisiones tomadas en un entorno ambiguo contribuyendo al mejor desempeño de su negocio (Hai Yap & See Liang, 1997; Herman, Stevens, Bird, Mendenhall, & Oddou, 2010).

Hypothesis 1: Una alta tolerancia a la ambigüedad se relaciona de forma positiva con un mejor desempeño.

### **Percepción del entorno (PE)**

El análisis del entorno es un factor fundamental para los pequeños negocios ya que permite identificar oportunidades y amenazas así como fortalezas y debilidades contribuyendo así a alinear las estrategias con los requerimientos internos y externos, planificar los futuros cursos de acción de la organización y alcanzar un buen desempeño (Analoui & Karami, 2002; Beritelli, 2011; Daft, Sormunen, & Parks, 1988; Dolores López-Gamero et al., 2011).

Es necesario señalar que el resultado final de este análisis dependerá siempre de la percepción que el emprendedor tenga a la hora de determinar qué aspecto interpreta como oportunidad, amenaza, fortaleza o debilidad en función del análisis interno o externo. La revisión de la literatura da cuenta de diversas investigaciones relacionadas con la relación entre la PE y el desempeño de los pequeños negocios (Analoui & Karami, 2002; Clarkson, Li, Richardson, & Vasvari, 2008; Daft et al., 1988; Ellinger & Wang, 2011; López-Gamero, Molina-Azorín, & Claver-Cortes, 2011).

La PE está fuertemente influida por las características personales del perceptor individual; la TA, inseguridad personal, necesidades, intereses, experiencias pasadas, expectativas, pueden transferirse en la percepción e interpretación de la información del entorno y distorsionarla influyendo en la actuación en relación con el mismo (Beritelli, 2011; Herman et al., 2010; Jach & Smillie, 2019; Robbins & Judge, 2013). Existen evidencias claras de que la interpretación de cuestiones estratégicas del entorno son el resultado de un proceso perceptivo (Dheer & Lenartowicz, 2018; Ellinger & Wang, 2011; López-Gamero, Molina-Azorín, & Claver-Cortes, 2011; López-Gamero, Molina-Azorín, & Claver-Cortés, 2011). No hay nada de malo en esto, siempre que haya una distinción explícita entre las características del entorno en sí y la percepción de ese entorno por parte de los agentes humanos. Para los fines de esta investigación no que interesa a los autores es conocer si la percepción que se tiene del entorno por parte del emprendedor se relaciona con el desempeño del negocio, esto es así ya que es solo a través de las percepciones gerenciales que el entorno se vuelve "conocido" por la organización (Bourgeois, 1980, 1985). Está claro que todo negocio tiene un entorno objetivo con facilitadores y limitaciones a la forma en que opera, lo que interesa aquí es si las percepciones del emprendedor de este estado de cosas influyen en el resultado final del negocio.

Hipótesis 2: La relación entre la tolerancia a la ambigüedad y el desempeño es mediado por la percepción del entorno.

### **Liderazgo auténtico (LA)**

El liderazgo auténtico contribuye a crear un ambiente de trabajo positivo en donde se maneje la incertidumbre para estimular la confianza (Bryan & Vitello-Cicciu, 2022; Sergeeva & Kortantamer, 2021). De acuerdo con el modelo de liderazgo auténtico el desempeño laboral está influenciado por líderes auténticos (Audenaert, Decramer, & George, 2021; Gardner, Karam, Alvesson, & Einola, 2021).

Los líderes auténticos se preocupan por desarrollar las fortalezas de sus empleados, ampliar su pensamiento para enfrentar los cambios del entorno, de esta manera influyen en sus miembros a través de la transferencia de un profundo sentido de responsabilidad para lograr el desempeño que se esperan del negocio (Audenaert et al., 2021; Luu, 2020). Los líderes auténticos aprovechan sus propios recursos

personales positivos para contribuir y complementar los recursos de sus subordinados a fin de mejorar su desempeño (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004).

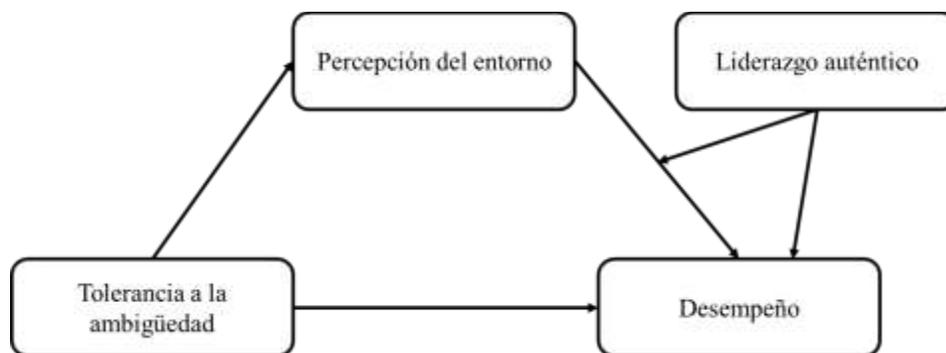
Hipótesis 3a: El liderazgo auténtico modera la relación entre la tolerancia a la ambigüedad y la percepción del entorno.

Hipótesis 3b: El liderazgo moderará la fuerza de la mediada relación entre la tolerancia a la ambigüedad y el desempeño a través de la percepción del entorno.

De forma general, se considera que el liderazgo auténtico es tanto un moderador de la relación entre la percepción del entorno y el desempeño. El apoyo a estas hipótesis y las Hipótesis 1 y 2, produciría un patrón de mediación moderada, como se muestra en la Figura 1.

Figura 1:

*Modelo propuesto para tolerancia a la ambigüedad, percepción del entorno, liderazgo auténtico y desempeño.*



### Método

Los datos se recopilieron de 285 emprendedores ecuatorianos. De estos participantes, 137 (48,07%) eran hombres y 148 (51,92%) mujeres. La edad media de los participantes fue de 31 años, con un rango de 20 a 60 años. La edad promedio de la empresa fue de 13,5 meses, con un rango de 1 mes a 48 meses. El método de muestreo fue por conveniencia respondiendo a la exploración que se pretende realizar. La composición por sectores se aplicó un muestreo estratificado como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

*Descripción de la muestra*

Sectores	Microempresa	Pequeña empresa
Agricultura	3	5
Comercio detallista	49	55

Servicios gastronómicos	95	78
Total	147	138

---

Estos emprendedores se ubican fundamentalmente en la provincia Pichincha y Santo Domingo de los Tsáchilas. Áreas geográficas cuyos niveles de emprendimiento es alto.

Se considera como variable dependiente el desempeño (D), la misma se midió utilizando una construcción multidimensional con cuatro escalas de autoevaluación pertenecientes a cuatro indicadores de desempeño de una empresa (Ventas, Utilidad, Cuota de mercado y Rentabilidad económica).

Con la información recopilada los emprendedores puntúan a su empresa en una escala de 7 puntos cuyos extremos y punto medio se leen de la forma que sigue: por debajo del promedio, aproximadamente el promedio y por encima del promedio. Aunque esta es una medida basada en la percepción, la literatura muestra que las medidas subjetivas de desempeño obtenidas de informantes clave como lo son los propios administradores, se correlacionan altamente con indicadores objetivos (Barradas Martínez, Rodríguez Lázaro, & Maya Espinoza, 2021; Brouthers et al., 2015; Hai Yap & See Liang, 1997). Los coeficientes de fiabilidad para las escalas de rendimiento oscilaron entre 0,683 y 0,836. Las respuestas se agregan y promedian para dar una medida compuesta de rendimiento en cada negocio analizado.

Para la medición de la tolerancia a la ambigüedad (TA) se utiliza la escala de Likert empleada en estudios anteriores (Heydari et al., 2013) y que consta de 22 ítems. Esta escala informa una confiabilidad de 0,743.

El cuestionario de Liderazgo Auténtico (LA) (Avolio et al., 2004) se utiliza para desarrollar la medición de las percepciones del liderazgo auténtico de los empleados del emprendedor estudiado. El instrumento consta de 16 ítems tipo Likert divididos en cuatro escalas que se promedian para una puntuación total de liderazgo auténtico. Para efectos de confiabilidad, el alfa de Cronbach estuvo un valor de 0.841.

Para la medición de la percepción del entorno (PE) se utilizó un instrumento con siete ítems extraídos que posibilitan evaluar la situación de las empresas en una escala del 1 al 7 según su la percepción del entorno de los emprendedores desde una oportunidad muy interesante (7) o una amenaza con alto impacto (1), el alfa de Cronbach = 0.80 (López-Gamero, Molina-Azorín, & Claver-Cortes, 2011).

El análisis de los datos se realiza utilizando el SPSS Statistics 23. Siguiendo investigaciones previas se utiliza la macro INDIRECT (Chung, Jung, & Sohn, 2017; Lee, Kim, & Yun, 2017; Preacher & Hayes, 2008) para evaluar el efecto mediador de la percepción del entorno en la relación entre la tolerancia a la ambigüedad y el desempeño. Finalmente, se realiza un análisis de mediación moderado usando la macro PROCESS (Chung et al., 2017; Jeremy et al., 2015; Lee et al., 2017; Preacher & Hayes, 2008; Zhang,

Cao, & Wang, 2017) para estimar los efectos indirectos condicionales de la tolerancia a la ambigüedad sobre el desempeño a través de la percepción del entorno en función de liderazgo auténtico.

## Resultados

Siguiendo la metodología explicada en el acápite anterior se probó el efecto mediador de la percepción del entorno entre la tolerancia a la ambigüedad y el desempeño, los resultados se observan en la tabla 2.

Tabla 2

*Resultado de la regresión para la mediación simple*

Variable	B	SE	t	p
Efecto total y directo				
D vs. TA	2,16	0,19	12,10	0,000
PE vs. TA	-1,52	0,12	-15,25	0,000
D vs. PE	-0,78	0,09	-8,95	0,000
D vs. TA, controlada por PE	1,10	0,23	5,48	0,000

De los resultados obtenidos se puede observar que la tolerancia a la ambigüedad tuvo un efecto positivo sobre el Desempeño ( $B= 2,16$ ,  $b= 0.50$ ,  $p < 0.001$ ) y negativo sobre la percepción del entorno ( $B= -1,52$ ,  $\beta= 0.58$ ,  $p < 0,001$ ), y la percepción del entorno tuvo un efecto negativo en el D ( $B= -0,78$ ,  $\beta = 0,43$ ,  $p < 0,001$ ). Cuando se incluyó en el modelo al mediador (percepción del entorno), el efecto de la tolerancia a la ambigüedad sobre el D se redujo ( $B= 1,10$ ,  $\beta = 0,25$ ,  $p < 0.001$ ), y la reducción en esta relación fue significativa.

Para verificar la importancia del efecto indirecto de la percepción del entorno en la relación entre la tolerancia a la ambigüedad y el Desempeño, se calcula los intervalos de confianza (IC) del 95% de las estimaciones de los parámetros. El efecto indirecto condicional de la tolerancia a la ambigüedad sobre el Desempeño a través de la percepción del entorno fue significativo ( $B= 1,08$ ,  $SE= 16$ ,  $IC\ 95\ \% = [0,78; 1,37]$ ). Por lo tanto, confirmamos que la percepción del entorno mediaba parcialmente la asociación entre la tolerancia a la ambigüedad y el Desempeño (apoyando la hipótesis 1 y 2).

Para probar la mediación moderada, se adoptó el Modelo 14 utilizando el enfoque PROCESS (Chung et al., 2017; Hayes, 2018; Hayes & Preacher, 2014). La Tabla 3 presenta el efecto moderador de SDWM en la relación entre la satisfacción laboral y TI.

Tabla 3

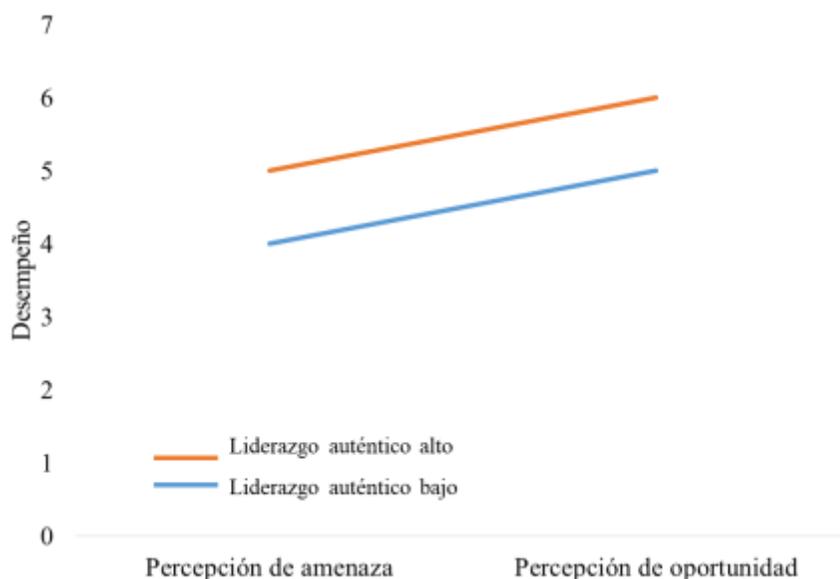
*Resultados de regresión para efecto indirecto condicional*

Variable	B	SE	t	p
Desempeño				
Constante	2,56	0,72	4,01	0,000
PE	-0,49	0,10	-4,78	0,000
LA	0,15	0,05	-6,01	0,000
PE vs. LA	0,05	0,03	-2,55	0,016

Como se predijo en la Hipótesis 2, el liderazgo auténtico se relacionó de forma positiva con el desempeño ( $B= 0,15$ ,  $\beta = 0,31$ ,  $p < 0,001$ ). Además, el término de interacción entre la percepción del entorno y el liderazgo auténtico en el Desempeño fue significativo ( $B= 0,05$ ,  $\beta = 0,14$ ,  $p=0,016$ ). Interpretamos esta interacción significativa trazando pendientes simples en una desviación estándar por encima y por debajo de la media del liderazgo auténtico (Chung et al., 2017; Jeremy et al., 2015; Lee et al., 2017) (ver Figura 2).

Figura 2:

*Interacción de la percepción en entorno y liderazgo auténtico en el desempeño.*



La pendiente de la relación entre la percepción del entorno y el Desempeño fue relativamente fuerte para emprendedores con altos niveles de liderazgo auténtico ( $t= 7,57$ ,  $p < 0,001$ ), mientras que la pendiente fue relativamente débil para empleados con bajos niveles de SDWM ( $t= 5,01$ ,  $p < 0,001$ ). Los resultados muestran que el liderazgo auténtico modera el efecto indirecto de la tolerancia a la ambigüedad en el desempeño a través de la percepción del entorno. Específicamente, el efecto indirecto y positivo la

tolerancia a la ambigüedad en el desempeño a través de la percepción del entorno se hizo más fuerte a medida que aumentaba el nivel de liderazgo auténtico. Lo antes expresado apoya las hipótesis 3a y 3b.

## **Discusión**

El bajo desempeño de muchos emprendimientos trae consigo que la salida del entramado empresarial de muchos negocios con la consabida pérdida de empleos, destrucción de capital invertido y disminución de una oferta que si no hubiera fracasado engrosaría el abanico de opciones para el mercado particular en que operara. La investigación exploró las relaciones entre la tolerancia a la ambigüedad como una variable que influye en desempeño, y se planteó la hipótesis que la percepción del entorno mediaría la relación entre los dos; se examinó además si el liderazgo auténtico de los emprendedores podría influir directamente en el Desempeño y fortalecer o debilitar la relación indirecta entre la tolerancia a la ambigüedad y el Desempeño. Como era de esperar, el efecto mediador de la percepción del entorno fue significativo, lo que apoya la hipótesis planteada, este resultado viene a corroborar estudios que exploran esta relación (Ellinger & Wang, 2011; Kamariotou & Kitsios, 2022; López-Gamero, Molina-Azorín, & Claver-Cortes, 2011). La manera en que los emprendedores perciben su entorno se impregna en la lógica de conducción del negocio matizado por el liderazgo auténtico que permite crear las condiciones para manejar la incertidumbre y estimular el comportamiento que tribute a un mejor desempeño (Bryan & Vitello-Cicciu, 2022; Gardner et al., 2021).

El análisis de mediación moderada reveló que el efecto principal del liderazgo auténtico en el desempeño fue significativo siendo más bajo entre los emprendedores con una menor evaluación en cuando a esta variable lo cual es consistente con estudios previos (Bryan & Vitello-Cicciu, 2022; Luu, 2020). La investigación confirma que el liderazgo auténtico modera la relación entre la percepción del entorno y el desempeño siendo esta relación más fuerte en emprendedores con mejor evaluación de liderazgo auténtico demostrando la influencia positiva de esta variable en el desempeño. Se confirma además que la tolerancia a la ambigüedad influye en el desempeño del emprendimiento confirmando los resultados de otros estudios (Hillen et al., 2017; Jach & Smillie, 2019; McLain et al., 2015; van de Sandt & Mauer, 2019) y que esta influencia está mediada por la percepción del entorno (Dolores López-Gamero et al., 2011; Kamariotou & Kitsios, 2022; López-Gamero, Molina-Azorín, & Claver-Cortes, 2011).

## **Referencias**

- Alvarado Vélez, J. A., Moreira Rosales, L. V., Pilco Pilco, J. A., & Naranjo Armijo, F. G. (2020). Emprendimientos y su impacto social: el caso del proyecto “Incubadora Mipymes” en Santo Domingo. *Uniandes EPISTEME. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 7(1), 19-29.
- Analoui, F., & Karami, A. (2002). How chief executives' perception of the environment impacts on company performance. *Journal of Management Development*, 21(4), 290-305. doi:10.1108/02621710210430281

- Audenaert, M., Decramer, A., & George, B. (2021). How to foster employee quality of life: The role of employee performance management and authentic leadership. *Evaluation and Program Planning*, 85, 101909. doi:<https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2021.101909>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Barradas Martinez, M. d. R., Rodríguez Lázaro, J., & Maya Espinoza, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática.*, 10 (28 ), 21 - 40. doi:10.36677/recai.v10i28.15678
- Beritelli, P. (2011). Do Actors Really Agree on Strategic Issues? Applying Consensus Analysis of Stakeholder Perceptions in Tourist Destination Communities. *Tourism Analysis*, 16(3), 219-241. doi:10.3727/108354211X13110944386924
- Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review*, 5(1), 25-39. doi:10.5465/amr.1980.4288844
- Bourgeois, L. J. (1985). Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments. *Academy of Management Journal*, 28(3), 548-573. doi:10.5465/256113
- Brouthers, K. D., Nakos, G., & Dimitratos, P. (2015). SME Entrepreneurial Orientation, International Performance, and the Moderating Role of Strategic Alliances. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(5), 1161-1187. doi:10.1111/etap.12101
- Bryan, V., & Vitello-Cicciu, J. (2022). Perceptions of preceptors' authentic leadership and final year nursing students' self-efficacy, job satisfaction, and job performance. *Journal of Professional Nursing*, 41, 81-87. doi:<https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2022.04.003>
- Chung, E. K., Jung, Y., & Sohn, Y. W. (2017). A moderated mediation model of job stress, job satisfaction, and turnover intention for airport security screeners. *Safety Science*, 98(Supplement C), 89-97. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.06.005>
- Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., & Vasvari, F. P. (2008). Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4), 303-327. doi:<https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.05.003>
- Daft, R. L., Sormunen, J., & Parks, D. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study. *Strategic Management Journal*, 9(2), 123-139. doi:10.1002/smj.4250090204
- De Carolis, D. M., Litzky, B. E., & Eddleston, K. A. (2009). Why networks enhance the progress of new venture creation: The influence of social capital and cognition. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(2), 527-545. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00302.x
- De Massis, A., Kotlar, J., Wright, M., & Kellermanns, F. W. (2018). Sector-based entrepreneurial capabilities and the promise of sector studies in entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 42(1), 3-23. doi:10.1177/1042258717740548

- Dheer, R. J. S., & Lenartowicz, T. (2018). Multiculturalism and Entrepreneurial intentions: Understanding the mediating role of cognitions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 42(3), 426-466. doi:10.1111/etap.12260
- Dolores López-Gamero, M., Claver-Cortés, E., & Francisco Molina-Azorín, J. (2011). Environmental Perception, Management, and Competitive Opportunity in Spanish Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(4), 480-500. doi:10.1177/1938965511420694
- Durrheim, K., & Foster, D. (1997). Tolerance of ambiguity as a content specific construct. *Personality and Individual Differences*, 22(5), 741-750. doi:https://doi.org/10.1016/S0191-8869(96)00207-3
- Ellinger, A. D., & Wang, Y. L. (2011). Organizational learning: Perception of external environment and innovation performance. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 512-536. doi:10.1108/01437721111158189
- Endres, M. L., Chowdhury, S., & Milner, M. (2015). Ambiguity tolerance and accurate assessment of self-efficacy in a complex decision task. *Journal of Management & Organization*, 15(1), 31-46. doi:10.1017/S1833367200002868
- Furnham, A., & Marks, J. (2013). Tolerance of Ambiguity: A Review of the Recent Literature. *Psychology*, 4(9), 717-728. doi:10.4236/psych.2013.49102
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495. doi:https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495
- Grühn, B., Strese, S., Flatten, T. C., Jaeger, N. A., & Brettel, M. (2017). Temporal Change Patterns of Entrepreneurial Orientation: A Longitudinal Investigation of CEO Successions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(4), 591-619. doi:10.1111/etap.12239
- Hai Yap, T., & See Liang, F. (1997). Moderating effects of tolerance for ambiguity and risktaking propensity on the role conflict-perceived performance relationship: Evidence from singaporean entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 67-81. doi:https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00035-3
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. A Regression-Based Approach*. (Second ed.). New York: The Guilford Press.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 67, 451-470. doi:https://doi.org/10.1111/bmsp.12028
- Herman, J. L., Stevens, M. J., Bird, A., Mendenhall, M., & Oddou, G. (2010). The Tolerance for Ambiguity Scale: Towards a more refined measure for international management research. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(1), 58-65. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2009.09.004
- Heydari, H., Madani, D., & Rostami, M. (2013). The Study of the Relationships Between Achievement Motive, Innovation, Ambiguity Tolerance, Self-Efficacy, Self-Esteem, and Self- Actualization, with the Orientation of Entrepreneurship in the Islamic Azad University of Khomein Students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 820-826. doi:https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.654

- Hillen, M. A., Gutheil, C. M., Strout, T. D., Smets, E. M. A., & Han, P. K. J. (2017). Tolerance of uncertainty: Conceptual analysis, integrative model, and implications for healthcare. *Social Science & Medicine*, 180, 62-75. doi:<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.03.024>
- Jach, H. K., & Smillie, L. D. (2019). To fear or fly to the unknown: Tolerance for ambiguity and Big Five personality traits. *Journal of Research in Personality*, 79, 67-78. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.02.003>
- Jeremy, N. V. M., Magdalena, K., Brett, E., Regina, A. S., Joan, S. T., & Elizabeth, J. D. A. (2015). Moderated mediation analysis: an illustration using the association of gender with delinquency and mental health. *Journal of Criminal Psychology*, 5(2), 99-123. doi:<https://doi.org/10.1108/JCP-02-2015-0010>
- Jessani, Z., & Harris, P. B. (2018). Personality, politics, and denial: Tolerance of ambiguity, political orientation and disbelief in climate change. *Personality and Individual Differences*, 131, 121-123. doi:<https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.04.033>
- Kamariotou, M., & Kitsios, F. (2022). Strategy implications of IS planning: Executives' perceptions on firm performance. *Information & Management*, 59(3), 103625. doi:<https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103625>
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Nicolaidis, C. S. (2014). Managers' workplace attitudes, tolerance of ambiguity and firm performance: The case of Greek banking industry. *Management Research Review*, 37(5), 442-465. doi:10.1108/MRR-01-2013-0021
- Kouaib, A., & Jarboui, A. (2017). The mediating effect of REM on the relationship between CEO overconfidence and subsequent firm performance moderated by IFRS adoption: A moderated-mediation analysis. *Research in International Business and Finance*, 42(Supplement C), 338-352. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.034>
- Lane, M. S., & Klenke, K. (2004). The Ambiguity Tolerance Interface: A Modified Social Cognitive Model For Leading Under Uncertainty. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(3), 69-81. doi:10.1177/107179190401000306
- Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., & Ordeñana, X. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020*. Quito: ESPAE, Escuela de Negocios de la ESPOL.
- Lee, S., Kim, S. L., & Yun, S. (2017). A moderated mediation model of the relationship between abusive supervision and knowledge sharing. *The Leadership Quarterly*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.001>
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortes, E. (2011). The relationship between managers' environmental perceptions, environmental management and firm performance in Spanish hotels: a whole framework. *International Journal of Tourism Research*, 13(2), 141-163. doi:10.1002/jtr.805

- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2011). Environmental uncertainty and environmental management perception: A multiple case study. *Journal of Business Research*, 64(4), 427-435. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.11.009>
- Luu, T. T. (2020). Linking authentic leadership to salespeople's service performance: The roles of job crafting and human resource flexibility. *Industrial Marketing Management*, 84, 89-104. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.06.002>
- McKelvie, A., Wiklund, J., & Brattström, A. (2018). Externally acquired or internally generated? Knowledge development and perceived environmental dynamism in new venture innovation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 42(1), 24-46. doi:10.1177/1042258717747056
- McLain, D. L., Kefallonitis, E., & Armani, K. (2015). Ambiguity tolerance in organizations: definitional clarification and perspectives on future research. *Frontiers in Psychology*, 6(344). doi:10.3389/fpsyg.2015.00344
- Nikolaev, B., Boudreaux, C. J., & Wood, M. (2019). Entrepreneurship and Subjective Well-Being: The Mediating Role of Psychological Functioning. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. doi:10.1177/1042258719830314
- Pons, F., Giroux, M., Mourali, M., & Zins, M. (2016). The relationship between density perceptions and satisfaction in the retail setting: Mediation and moderation effects. *Journal of Business Research*, 69(2), 1000-1007. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.09.005>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. doi:10.3758/BRM.40.3.879
- Redacción Vistazo. (2021). El emprendimiento crece en Ecuador, ¿Cómo asegurar el primer paso? *Vistazo*. Retrieved from <https://www.vistazo.com/portafolio/emprendimiento-crece-en-ecuador-primer-paso-guia-ED1151240#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20organizaci%C3%B3n%20Alianza%20para,saldr%C3%A1n%20a%20flote%20en%202022>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15 ed.). México: Pearson.
- Sergeeva, N., & Kortantamer, D. (2021). Enriching the concept of authentic leadership in project-based organisations through the lens of life-stories and self-identities. *International Journal of Project Management*, 39(7), 815-825. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.09.001>
- Tachong Alencastro, L. E., Morales Haz, M. F., Calero Lara, M. G., & Herrera Soler, M. (2019). Análisis de los tipos de emprendimientos y sus características en cuatro cantones de la provincia Los Ríos, Ecuador. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 3(3), 317-324.
- Tang, J., Tang, Z., & Cowden, B. J. (2017). Exploring the Relationship Between Entrepreneurial Orientation, CEO Dual Values, and SME Performance in State-Owned vs. Nonstate-Owned Enterprises in China. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(6), 883-908. doi:10.1111/etap.12235

- Titus, V. K., Jr., & Anderson, B. S. (2018). Firm structure and environment as contingencies to the corporate venture capital-parent firm value relationship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 42(3), 498-522. doi:10.1111/etap.12264
- Useche Aguirre, M. C., Pereira Burgos, M. J., & Barragán Ramírez, C. A. (2021). Retos y desafíos del emprendimiento ecuatoriano, trascendiendo a la pospandemia. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 271-286. doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.05>
- van de Sandt, N., & Mauer, R. (2019). The effects of action-based entrepreneurship education on ambiguity tolerance and entrepreneurial alertness. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(4), 1-12. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85073300829&partnerID=40&md5=f09e5090fa0429bd9ebac0067c37c4ec>
- Zhang, L., Cao, T., & Wang, Y. (2017). The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. *International Journal of Project Management*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.014>
- Zurita Vaca, C. P. (2019). Coach de emprendimiento. Referencias en Latino América a 2019. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 310-334.