

## Relación entre el perfil directivo femenino, la orientación al mercado y el rendimiento de la organización. Validación de un instrumento de medición

---

**Orlandini-González, Ingrid Eliana**

Relación entre el perfil directivo femenino, la orientación al mercado y el rendimiento de la organización. Validación de un instrumento de medición

RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, vol. 11, núm. 22, 2021

Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504568573009>

**DOI:** <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.09>

2021.Universidad Politécnica Salesiana

2021.Universidad Politécnica Salesiana



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

## ARTÍCULOS DESTINADOS A LA SECCIÓN MISCELÁNEA

# Relación entre el perfil directivo femenino, la orientación al mercado y el rendimiento de la organización. Validación de un instrumento de medición

Relationship between the female management profile, market orientation and organizational performance. Validation of a measuring instrument

Ingrid Eliana Orlandini-González [orlandini.ingrid@usfx.bo](mailto:orlandini.ingrid@usfx.bo)

*Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, Bolivia*

 <https://orcid.org/0000-0003-2764-9961>

RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, vol. 11, núm. 22, 2021

Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador

Recepción: 24 Marzo 2021

Revisado: 27 Abril 2021

Aprobación: 03 Junio 2021

Publicación: 01 Octubre 2021

DOI: <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.09>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504568573009>

**Resumen:** El perfil directivo con enfoque de género ha sido estudiado tomando en cuenta las características sociodemográficas de las mujeres, analizando las competencias y habilidades o desde un enfoque de orientación emprendedora; sin embargo escasos estudios han profundizado en la explicación de constructos que condicionan el perfil directivo femenino como son el capital humano y el capital social; menos aún se explica la relación de este perfil con variables como la orientación al mercado y el desempeño organizacional. Por ello el objetivo de este artículo es desarrollar y validar un instrumento de medición que explique la relación entre estas tres variables. Con este fin se usaron métodos cuantitativos a través de un estudio no experimental, se aplicó una encuesta de escala Likert con 41 reactivos a 190 mujeres gerentes y/o propietarias de la industria hotelera en las ciudades de Sucre y Potosí en el sur de Bolivia; los datos fueron procesados a través de un análisis factorial exploratorio y un análisis de fiabilidad en software SPSS versión 22. Los resultados obtenidos demostraron la validez teórica y empírica del instrumento; así se obtuvo un instrumento adecuado para obtener información sobre las tres variables y se validó la relación entre el perfil directivo femenino, la orientación al mercado y el desempeño organizacional.

**Palabras clave:** Género, perfil directivo, validación, instrumento, relación, orientación al mercado, desempeño organizacional, análisis factorial.

**Abstract:** *The management profile with a gender perspective has been studied considering the sociodemographic characteristics of women, analyzing the competences and abilities or from an entrepreneurial orientation approach; however, few studies have delved into the explanation of constructs that condition the female managerial profile, such as human capital and social capital. Even less is explained the relationship of this profile with variables such as market orientation and organizational performance. For this reason, this paper aims to demonstrate the results of the development and validation of an instrument for measuring the relationship of three variables. For this purpose, a quantitative methodology was used, through a non-experimental design, a census of 190 female managers was carried out in hotel companies in the cities of Sucre and Potosí in southern Bolivia. A Likert scale survey was applied with 41 items; the data were processed through an exploratory factor analysis and a reliability analysis in SPSS version 22 software. The results obtained demonstrated the theoretical and empirical validity of the instrument; In this way, an adequate instrument was obtained to get information on the three variables and the relationship between*

*the female management profile, market orientation and organizational performance was validated.*

**Keywords:** Gender, management profile, validation, instrument, relationship, market orientation, organizational performance, factor analysis.

## Cómo citar:

Orlandini-González, I. E. (2021). Relación entre el perfil directivo femenino, la orientación al mercado y el rendimiento de la organización. Validación de un instrumento de medición. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), pp. 333-346. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.09>

## 1. Introducción

Son pocos los estudios que tratan sobre el perfil directivo con enfoque de género, algunos toman atención prioritaria en las características sociodemográficas de las mujeres (Morales, 2011; Matteo, 2012) en otras investigaciones se analiza el perfil en base a las competencias natas y a las adquiridas (Echeverri, 2015; Torrejón, 2016) también se plantea que el perfil directivo depende de condiciones internas y externas a las que se enfrentan las mujeres que desarrollan sus empresas (Álvarez et al., 2017). Otros autores señalan que está condicionado por la orientación emprendedora y que para lograr éxito en los emprendimientos es importante fortalecer la capacitación gerencial en las mujeres (Veciana et al., 2005; Sánchez et al., 2021).

Los directivos moldean y dan forma a la orientación al mercado y por ende ese perfil repercute en los rendimientos de la empresa; en este sentido la relación entre la orientación al mercado y el perfil de las directivas es directa (Behrens & Patzelt, 2016; Berkhout et al., 2016). La orientación al mercado se considera un activo complementario que contribuye a mejorar el desempeño de la empresa (Flores et al., 2016; Lomberg et al., 2017; McKelvie et al., 2018). Pero además el perfil de los directivos tiene una relación directa y positiva con el desempeño organizacional (Alsos & Ljunggren, 2017; Baù et al., 2017).

Este estudio tiene como objetivo la validación de un instrumento de medición de la relación de las tres variables: el perfil directivo femenino, la orientación al mercado y el desempeño organizacional. Para tal efecto, se realizó la validación estadística de un instrumento aplicado a mujeres gerentes en la industria hotelera en dos ciudades patrimoniales del sur de Bolivia.

El artículo inicia con la definición de cada una de las variables analizadas y la descripción de sus respectivas dimensiones, se muestra brevemente la información sobre estudios teóricos previos que sustentan las relaciones estudiadas; luego se presenta la estrategia metodológica, los resultados del estudio, la discusión y finalmente las conclusiones.

### *1.1. Perfil directivo femenino*

El capital humano y el capital social influyen en el perfil directivo femenino ya que coadyuvan en el logro de la autonomía e independencia de las mujeres (Veciana et al., 2005; Lojpur et al., 2015; Bizri, 2017; Orlandini, 2020) y contribuyen al desempeño organizacional. Otros estudios como el de Medina et al. (2021) afirman que no existen efectos positivos sobre los resultados organizativos si se toma en cuenta la utilización de configuraciones de prácticas en la gestión del capital humano, sus afirmaciones se basan en el modelo de Lepak y Snell.

En este estudio no se considera la gestión del capital humano sino el desarrollo de este por las mujeres directivas; en este sentido, autores como Alsos y Ljunggren (2017) señalan que existe una brecha de género en el uso de estos capitales: las mujeres tienen mayor aversión al riesgo, hacen un uso intenso del capital social y desarrollan menos su capital humano.

El capital humano se entiende como la experiencia general y específica que se almacena y puede usarse de acuerdo al grado de instrucción (Morales & Pineda, 2015; Huggins et al., 2017; Lu & Herremans, 2019), la escala de medición usada para el capital humano tiene su base en los estudios de Millán et al. (2014). Como el capital humano se adquiere es importante tomar en cuenta el aprendizaje en su análisis; éste entendido como el conjunto de estrategias que se utilizan para actualizar o mejorar la experiencia tanto general como específica (Arias et al., 2014) La escala de medición utilizada para medir el aprendizaje es de Gómez et al. (2015).

El capital social se considera un activo que junto al capital físico, humano y natural, coadyuvan para un desarrollo económico sostenible (Aedo et al., 2020); desde el punto de vista de la empresa, el capital social se considera una red de relaciones que benefician el desarrollo de las organizaciones (Ventura & Quero, 2012; Aldana & Bernal, 2019); su influencia en el perfil directivo femenino tiene que ver con el rol familiar y la administración del hogar debido a la carga que representa para las mujeres el cuidado de los hijos, lo que se conoce como capital social vinculante y con el desarrollo de alianzas y redes que motiven e incentiven el desarrollo de las organizaciones dirigidas por las mujeres, el llamado capital social que tiende puentes (Liñán & Santos, 2006; De la Mora et al., 2020).

Para la medición de capital social se han tomado en cuenta la combinación de dos escalas; una utilizada por Liñán y Santos (2006) y la otra escala desarrollada por Kantis et al. (2001), se han hecho adecuaciones en relación al contexto del objeto de estudio.

### *1.2. Orientación al mercado*

Los estudios de Narver y Slater (1990), por un lado, y Jaworski y Kohli (1993), por otro, se consideran los primeros en definir la orientación al mercado; desde los años 90 es una nueva forma de desarrollo organizativo mediante la cual las estrategias se orientan a satisfacer las necesidades y los gustos de los clientes. Según Jaworski y Kohli (1993) el paradigma de

la orientación al mercado tiene su base en el supuesto de que las firmas ganan y sostienen una ventaja competitiva si conocen las necesidades cambiantes del mercado. Su definición está integrada por tres constructos: la orientación al cliente, la orientación al competidor y la coordinación interfuncional.

El estudio de la relación entre el perfil directivo femenino y la orientación al mercado es escaso; existen tres enfoques de relacionamiento, los primeros que datan de los años 80 afirman que la dirección requiere de un perfil con intenciones de dar respuesta a las necesidades de los consumidores como antecedente para que la empresa esté orientada al mercado (Hambrick & Mason, 1984; Webster, 1988).

El segundo enfoque explica que la orientación al mercado requiere de un perfil con menor grado de aversión al riesgo ante cambios en las necesidades de los consumidores (Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993).

Un tercer enfoque es el que estudia las actuaciones de la empresa en función a un perfil que usa las experiencias que se obtienen de actuaciones anteriores. Las percepciones que la dirección tenga sobre la importancia de determinados factores que generen ventajas sostenibles son determinantes del grado de orientación al mercado (Bucktowar et al., 2015; Berkhout et al., 2016; Behrens & Patzelt, 2016). Los tres enfoques comentados anteriormente evidencian una relación positiva entre el perfil directivo y la orientación al mercado.

Para la medición de la orientación al mercado existen dos escalas ya validadas: 1) La de Narver y Slater (1990) que es conocida como MKTOR y mide el grado de orientación al consumidor, el grado de capacidad de relación con el mercado y su capacidad de innovación y 2) La escala de medición de Kohli y Jaworski (1990) que se denomina MARKOR basada en un enfoque comportamental o conductal, que mide la generación de inteligencia o información, la difusión y diseminación de la información y la capacidad de respuesta de la organización. En el caso de este estudio se usa una combinación adecuada de ambas escalas.

### *1.3. Desempeño organizacional*

El desempeño organizacional se entiende como el crecimiento financiero de las empresas medido a través de indicadores como el retorno sobre la inversión, activos y utilidades de periodo; puede definirse tomando en cuenta el volumen de ventas y participación en el mercado (Bucktowar et al., 2015; McKelvie et al., 2018; Medina et al., 2021) también es medido a través de la percepción del directivo sobre el crecimiento integral de la empresa (Ospina & Pérez, 2013; Ynzunza & Izar, 2013; Flores et al., 2016).

Los estudios sobre la relación entre el desempeño organizacional y el perfil directivo femenino se dividen en dos grupos: aquellos que toman en cuenta el perfil basado en la orientación emprendedora de manera genérica y aquellos específicos que toman en cuenta a las mujeres como directivas o como dueñas de las empresas.

Los primeros toman en cuenta el concepto de orientación emprendedora entendido como el papel que tiene el dueño/directivo como principal actor en la empresa ya que generalmente es el fundador de la misma, conoce los procesos organizacionales y están a cargo de todas las actividades rutinarias (Morris et al., 2006; Wiklund et al., 2011). Estos estudios, a su vez se separan en dos corrientes: aquellos que indican que la relación no es significativa y que se basan en indicadores financieros como el ROE (Shrader et al., 1997; Lee & Tsang, 2001; Carter et al., 2003; Darmadi, 2013) y aquellos que han encontrado una relación altamente significativa usan indicadores como crecimiento en ventas, empleo y productividad (Smith et al., 2006; Flabbi et al., 2014).

Entre los segundos están los estudios de Alsos y Ljunggren (2017) y Baù et al. (2017) que incorporan la variable edad y experiencia en la carrera profesional como un determinante del desempeño organizacional haciendo notar que las mujeres a menudo se involucran mucho más en sus carreras después del periodo del fin de la maternidad y cuando se ha adquirido experiencia de trabajo con lo cual aumenta la autoconfianza y se fomenta el crecimiento de la empresa.

Para medir el desempeño organizacional la escala utilizada toma en cuenta la percepción de la empresaria sobre el crecimiento del nivel de ventas, ganancias y rentabilidad (Khedhaouria et al., 2015); la percepción sobre la gestión del medio ambiente con el fin de reducir costes y en el mediano plazo conseguir aumentar su valor financiero (Hobson & Essex, 2001) y la percepción sobre la inversión en actividades de responsabilidad social empresarial que provocan el aumento del valor y la rentabilidad de la empresa (Kang, 2010).

## 2. Materiales y método

La metodología aplicada es de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, y se consideró como población a todas las mujeres gerentes y/o propietarias en la industria hotelera, constituyendo una población de 85 % del total de negocios hoteleros existentes en dos ciudades del sur de Bolivia: Sucre y Potosí. Para el estudio se censó a 190 mujeres que aceptaron participar voluntariamente en la aplicación de la encuesta.

El instrumento está estructurado en una primera parte; que indaga sobre datos generales de la empresa hotelera como cambios en los ingresos por los servicios, número de empleados, antigüedad del hotel, número de camas y promedio de camas ocupadas por mes.

Una segunda parte recoge información sobre la empresaria como edad, años de experiencia general, años de experiencia específica, nivel de formación, estado civil, número de hijos, miembros de su familia, aporte compartido al ingreso familiar.

La tercera parte mide las tres variables del estudio a través de una escala likert de 5 puntos, 1 = “totalmente en desacuerdo” a 5 = “totalmente en acuerdo” donde el valor 3 es interpretado como punto neutral.

La validación del instrumento se llevó a cabo en tres etapas: la primera etapa está relacionada con la prueba piloto en la cual se

aplicaron 50 encuestas sin ningún problema de comprensión en las preguntas. La segunda etapa fue exploratoria y en ella se determinó la sustentabilidad de la estructura factorial de los ítems que constituyen las tres variables estudiadas: perfil directivo femenino, orientación al mercado y desempeño organizacional. Para ello se realizó un análisis de validez de constructo (análisis factorial exploratorio), utilizando el método de componente principal y rotación varimax, bajo el supuesto de que los factores del instrumento son independientes y las distribuciones son normales (Hair et al., 1999; De la Fuente, 2011).

Una vez determinada la estructura factorial del instrumento, se procedió al cálculo de la fiabilidad de la escala, en general y por cada uno de los factores resultantes. Dicha confiabilidad se estableció mediante el estadístico Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ).

Para tener acceso a la información se visitó cada uno de los negocios hoteleros incluidos en el estudio, se solicitó el consentimiento para administrar el cuestionario y se garantizó la confidencialidad y privacidad de los datos e información proporcionada. El trabajo de campo se desarrolló desde diciembre de 2017 a julio de 2018.

Para el análisis estadístico se creó una base de datos en el programa IBM SPSS (versión 22), el cual fue utilizado para el análisis factorial exploratorio y el cálculo de los coeficientes de fiabilidad.

### 3. Resultados

#### 3.1. Validez de contenido

El cuestionario fue presentado a dos profesionales expertos con la finalidad de recolectar sugerencias acerca de la redacción de los ítems. Considerando las recomendaciones respectivas se procedió a realizar cambios en algunos ítems respecto a la forma de expresión y además a disminuir algunos reactivos. El número total del cuestionario original fue de 78 ítems luego se redujeron a 41 de acuerdo con la validez de contenido: 14 ítems para medir el perfil directivo femenino; 12 ítems para medir la orientación al mercado y 15 ítems para medir el desempeño organizacional. Los ítems definitivos se presentan en la tabla 1.

Código	ítems
PF1	Mis destrezas contribuyen al desarrollo de nuevas oportunidades de mercado del servicio que brinda mi hotel
PF2	Mis destrezas afectan positiva y directamente a la satisfacción del cliente
PF3	Mis destrezas y habilidades permiten una mejor respuesta a las nuevas demandas de los clientes
PF4	Poseo habilidades y destrezas que se han adaptado a las necesidades particulares de la empresa
PF5	Si no tengo conocimiento de algún aspecto relativo a mis funciones no dudo en recibir capacitación al respecto
PF6	Con frecuencia propongo nuevas ideas e introduzco novedades en mi trabajo
PF7	Exploro continuamente el ambiente para ganar nuevas perspectivas
PF8	Animo a mi equipo de trabajo para que cuestionen la forma de hacer las cosas
PF9	Modifico estrategias y objetivos rápidamente de acuerdo con lo que hace la competencia
PF10	Integro nuevos conocimientos adquiridos de la competencia
PF11	El apoyo moral de mis familiares (padres, hermanos, pareja) me impulsa a desempeñarme bien en mi puesto dentro de la empresa
PF12	Recibo apoyo para reducir mi carga familiar (cuidado de los niños y actividades domésticas) y cumplir mejor con mis funciones en la empresa
PF13	Recibo apoyo de ONG para desarrollar mi empresa
PF14	Recibo apoyo del Estado para desarrollar mi empresa
OM1	Mis acciones en la empresa ponen énfasis en la satisfacción de los clientes
OM2	Hago mucho esfuerzo en comprender las necesidades de los clientes
OM3	Frecuentemente mido la satisfacción de los clientes
OM4	Mi trabajo se basa en un fuerte compromiso con los clientes
OM5	Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia
OM6	Comparto la información estratégica de la competencia en mi empresa
OM7	Analizo las fortalezas y estrategias de la competencia
OM8	Mi equipo de trabajo conoce la información del mercado
OM9	Mi hotel tiene ventajas competitivas con respecto a la competencia
OM10	En la empresa compartimos la información de los clientes entre los distintos departamentos
OM11	Los distintos departamentos se comunican constantemente
OM12	Todos los departamentos contribuyen a incrementar el valor a los clientes
DO1	Nuestras ganancias de las ventas del servicio han sido muy buenas en los últimos tres años
DO2	Nuestras ganancias han tenido un incrementado considerable respecto al año anterior
DO3	Tenemos cambios en los márgenes de ganancia respecto al año anterior
DO4	Nuestra rentabilidad ha sido mejor que el año pasado
DO5	Nuestro retorno de inversiones el año pasado ha sido mayor comparado con la de nuestra principal competencia
DO6	Nuestra ganancia el año pasado ha sido mejor comparada con la de nuestra principal competencia
DO7	Nuestra participación de mercado el año pasado ha sido mejor comparada con la de nuestra principal competencia
DO8	Nuestras ventas del año pasado han mejorado comparadas con las de nuestra principal competencia
DO9	Los productos que se usan para brindar el servicio son ecológicos
DO10	Hacemos un manejo adecuado de los residuos sólidos
DO11	Tenemos prácticas de ahorro de agua y energía
DO12	Al cliente se le facilita la colaboración ambiental dentro del establecimiento
DO13	Tenemos procedimientos formales y explícitos de donación hacia la comunidad
DO14	Tenemos políticas contra la discriminación e igualdad de oportunidades
DO15	Tenemos alianzas con organizaciones sociales

**Tabla 1.**  
**Ítems del instrumento**

### 3.2. Validez de constructo

Posteriormente, con el propósito de verificar la validez de constructo (estructura factorial) del instrumento, se realizó un análisis factorial exploratorio con el método de componente principal y rotación varimax; luego se analizaron los resultados de las pruebas de adecuación de los datos para este tipo de análisis, obteniéndose los resultados que se muestran en la tabla 2.

Detalle	Perfil femenino	Orientación al mercado	Desempeño organizacional
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	<b>0,830</b>	<b>0,840</b>	<b>0,886</b>
Prueba de esfericidad de Bartlett	<b>Aprox. Chicuadrado</b>	<b>1654,437</b>	<b>1382,958</b>
	<b>Gl</b>	<b>91</b>	<b>66</b>
	<b>Sig.</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>

Tabla 2.

## Prueba de esfericidad de Bartlett Medida y Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo

Para la variable perfil femenino se tiene un índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0,830; una prueba de esfericidad de Bartlett significativa ( $X^2 = 1654,437$ ;  $gl = 91$ ;  $p < 0,001$ ); para la variable orientación al mercado los indicadores fueron Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0,840, una prueba de esfericidad de Bartlett significativa ( $X^2 = 1382,958$ ;  $gl = 66$ ;  $p < 0,001$ ) y finalmente para la variable desempeño organizacional el Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0,886, una prueba de esfericidad de Bartlett significativa ( $X^2 = 2740,936$ ;  $gl = 105$ ;  $p < 0,001$ ). En todos los casos los KMO fueron mayores a 0,8, esto representa una validez buena del instrumento (Hair et al., 1999). (Tabla 2).

Tomando el criterio Kaiser-Guttman ( $Eigenvalues > 1$ ) para la inclusión de factores en la solución factorial, y en el caso de los ítems que representaran cargas factoriales  $\geq 0,30$  (Tabla 3) tomando en cuenta las dimensiones de las tres variables estudiadas se obtuvo como resultado una solución integrada por nueve factores que explican más del 60 % de la varianza (Tabla 4).

	Factor									h
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
PF1		.757								.646
PF2		.820								.716
PF3		.855								.783
PF4		.674								.571
PF5	.587									.477
PF6	.706									.621
PF7	.804									.722
PF8	.643									.513
PF9	.797									.657
PF10	.826									.708
PF11		.315								.328
PF12		.339								.378
PF13		.980								.999
PF14		.830								.729
OM1			.729							.556
OM2			.716							.560
OM3			.666							.577
OM4			.876							.798
OM5				.730						.646
OM6				.794						.680
OM7				.816						.798
OM8			.624							.486
OM9			.438							.508
OM10			.736							.582
OM11			.880							.801
OM12			.887							.839
DO1					.815					.709
DO2					.927					.895
DO3					.803					.708
DO4					.891					.822
DO5						.533				.867
DO6						.611				.927
DO7						.642				.946
DO8						.582				.862
DO9						.754				.601
DO10						.792				.663
DO11						.749				.596
DO12						.723				.575
DO13						.639				.429
DO14						.565				.329
DO15						.645				.493

**Tabla 3.**  
**Matriz de factor rotado y valor de comunidades (h<sup>2</sup>)**

Perfil directivo femenino									
Factor	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	5.968	42.626	42.626	3.924	28.026	28.026	5.007	35.761	35.761
2	1.839	13.135	55.761	2.975	21.249	49.276	1.892	13.514	49.276
3	1.513	10.807	66.568	1.394	9.955	60.338	1.793	12.810	60.338
Orientación al mercado									
Factor	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
4	5.365	44.710	44.710	4.990	41.583	41.583	2.882	24.021	24.021
5	2.059	17.155	61.866	1.753	14.608	56.191	2.584	21.531	45.551
6	1.351	11.258	73.124	1.089	9.076	65.266	2.366	19.715	65.266
Desempeño organizacional									
Factor	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
7	7.485	49.897	49.897	6.881	45.876	45.876	5.155	34.367	34.367
8	2.949	19.661	69.558	2.811	18.738	64.614	3.698	24.653	59.020
9	1.076	7.173	76.731	.731	4.874	69.488	1.570	10.469	69.488

**Tabla 4.**  
**Varianza total explicada**

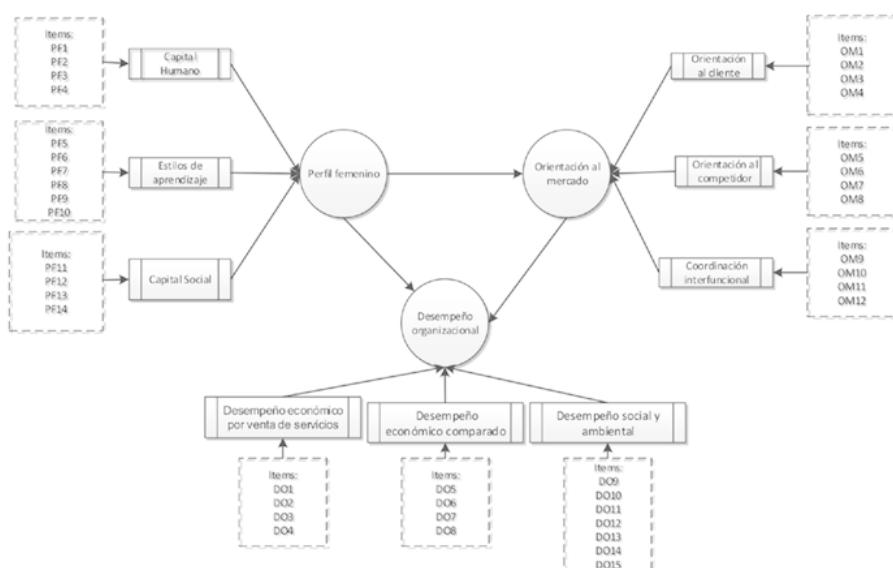
### 3.3. *Confiabilidad del instrumento*

Se realizó el análisis de confiabilidad a través del cálculo del Alfa de Cronbach, el resultado es de 0,93 para la escala en general, lo cual se interpreta como instrumento de consistencia interna aceptable. Los resultados para cada uno de los factores también evidencian la confiabilidad del instrumento (ver Tabla 5).

Variables	Nº de elementos	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Perfil femenino	14	0,88	0.889	0.887	0.613
Orientación al mercado	12	0,86	0.863	0.861	0.608
Desempeño organizacional	15	0,86	0.859	0.858	0.548
Escala total	41	0.93			

**Tabla 5.**  
Coeficiente de fiabilidad por cada factor y la escala en general

Con base en los resultados del análisis exploratorio previo, se construyó el modelo de medición teórico de la relación de las tres variables consideradas, constituyéndose cada una el factor de primer orden con sus dimensiones correspondientes (ver Figura 1).



**Figura 1.**  
Modelo teórico de medición resultado de la validación del instrumento

Para terminar la validación del instrumento, a través de un análisis concluyente se obtuvieron los indicadores de bondad de ajuste del modelo (Tabla 6).

Índices	Modelo saturado	Modelo estimado
SRMR	0.067	0.067
Chi-cuadrado	360.338	360.338
NFI	0.789	0.789

**Tabla 6.**  
Indicadores de bondad de ajuste

En la tabla 6 se presenta la prueba de Residuos Medios Estandarizados RME (Standardized Root Mean Square Residual, SRMSR) muestra que el ajuste es óptimo con un valor de 0.067 menor a 0.08; el Índice de Ajuste Normado IAN (Normed Fit Index, NFI) con un valor bajo propio de muestras pequeñas (Ullman, 2006).

## 4. Conclusiones y discusión

En cuanto a la validez de constructo y la consistencia interna, las preguntas o ítems muestran un poder discriminatorio adecuado para ser utilizados en poblaciones similares. Se observa, en el caso de las variables de orientación al mercado y desempeño organizacional, un agrupamiento de ítems próxima a las escalas planteadas teóricamente para orientación al mercado de Narver y Slater, (1990) y Jaworski y Kohli (1993) y de desempeño organizacional de Hobson y Essex (2001), Kang (2010) y Khedhaouria et al. (2015).

La orientación al mercado se mide a través de tres factores: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional los cuales explican el 65,27 % de la varianza resultado del proceso de extracción por el método de componente principal.

Para el desempeño organizacional, la escala resultante incluye tres factores: desempeño económico por venta de servicios, desempeño económico comparado y desempeño social y ambiental, estos factores explican el 69,48 %.

En el caso de la variable perfil femenino, se ha construido una estructura nueva basada en tres pilares teóricos: capital humano adecuando la escala de Millán et al. (2014); estilos de aprendizaje basados en la escala de Gómez et al. (2015) y capital social adecuando la escala de Liñán y Santos (2006) y Kantis et al. (2001), el análisis factorial indica que estos tres factores explican el 60,34 % de la varianza total.

Los valores obtenidos tanto de validez de contenido como de validez de constructo y fiabilidad interna revelan que el instrumento cumple con los requisitos mínimos de las pruebas estadísticas aplicadas; es decir, es válido y confiable.

Se cuenta con una estructura factorial consistente con ítems que miden adecuadamente las tres variables para muestras pequeñas.

Se aporta teórica y empíricamente con el desarrollo de un instrumento que mide la relación del perfil directivo, la orientación al mercado y el desempeño organizacional con enfoque de género.

Las implicaciones prácticas de los resultados de este estudio están referidas a: 1) La aplicación del instrumento y su análisis para medir la relación de las tres variables estudiadas en cualquier otro contexto empresarial. 2) Medición del perfil directivo femenino tomando en cuenta no sólo las variables sociodemográficas que determinan su caracterización sino analizando el capital social y el capital humano. 3) Generar información que permita mejorar la gestión de las empresas dirigidas por mujeres.

Las nuevas líneas de investigación que se pudieran establecer en función a los hallazgos de este trabajo pueden estar enfocadas a la aplicación del instrumento para obtener estudios concluyentes respecto a la comparación entre el perfil directivo femenino y el masculino tomando en cuenta la relación con la orientación al mercado y el desempeño organizacional, también se abre la posibilidad de estudiar la relación de las tres variables en otras industrias además de la hotelera.

## Referencias

- Aedo, J., Oñate, E. J., & Salazar, C. 2020. Capital social y bienestar subjetivo: un estudio del rol de la participación en organizaciones sociales en la satisfacción con la vida y felicidad en ciudades chilenas. *Revista de Análisis Económico-Economic Analysis Review*, 35(1), 55. <https://bit.ly/3ejietm>
- Aldana-Bernal, J. C., & Bernal-Torres, C. A. 2019. El capital social y la integración de procesos en la gestión de las cadenas de abastecimiento en el sector real en Colombia. *Información Tecnológica*, 30(5), 249-262. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500249>.
- Alsos, G. A., & Ljunggren, E. 2017. The role of gender in entrepreneur-investor relationships: A signaling theory approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(4), 567-590. <https://doi.org/10.1111/etp.12226>
- Álvarez, C., Noguera, M., & Urbano, D. 2017. Condicionantes del entorno y emprendimiento femenino. Un estudio cuantitativo en España. *Economía industrial*, 383, 43-52. <https://bit.ly/3wKg1xo>
- Arias, M. L., Jaramillo, C. M., & Calderón, H. G. 2014. Análisis y propuesta de un modelo pedagógico para el aprendizaje organizacional: Central Hidroeléctrica de Caldas-CHEC. *Entramado*, 10(2), 112-127. <https://bit.ly/2TgB39m>
- Baù, M., Sieger, P., Eddleston, K. A., & Chirico, F. 2017. Fail but Try Again? The Effects of Age, Gender, and Multiple-Owner Experience on Failed Entrepreneurs' Reentry. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 41(6), 909-941. <https://doi.org/10.1111/etap.12233>.
- Behrens, J., & Patzelt, H. 2016. Corporate entrepreneurship managers' project terminations: integrating portfolio-level, individual-level, and firm-level effects. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 40(4), 815-842. <https://doi.org/10.1111/etap.12147>
- Berkhout, P., Hartog, J., & Praag, M. 2016. Entrepreneurship and financial incentives of return, risk, and skew. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 40(2), 249-268. <https://doi.org/10.1111/etap.12219>
- Bizri, R. M. 2017. Refugee-entrepreneurship: a social capital perspective. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(9-10), 847-868. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1364787>
- Bucktowar, R., Kocak, A., & Padachi, K. 2015. Entrepreneurial orientation, market orientation and networking: impact on innovation and firm performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 20(4). <https://doi.org/10.1142/S1084946715500247>
- Carter, N., Brush, C., Greene, P., Gatewood, E., & Hart, M. 2003. Women entrepreneurs who break through to equity financing: the influence of human, social and financial capital. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 5(1), 1-28. <https://doi.org/10.1080/1369106032000082586>
- Darmadi, S. 2013. Do women in top management affect firm performance? Evidence from Indonesia. *Corporate Governance: The international Journal of Business in Society*, 13(3), 288-304. <https://bit.ly/3wDKrBy>
- De la Fuente, F. S. 2011. *Ánalisis factorial*. Universidad Autónoma de Madrid.
- De la Mora, A. E., Alarcón, G., & López, J. F. 2020. Capital social y disponibilidad de mano de obra calificada como impulsores de la competitividad de las empresas que forman parte de clústeres

- aeroespaciales. El caso de México. *Información tecnológica*, 31(1), 171-182. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100171>,
- Echeverri, O. J. 2015. *Perfil competitivo de los gerentes de las PYMES de Manizales en los sectores de inyección de plástico y metalmecánica*. Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín Extensión Universidad Católica de Manizales.
- Flabbi, L., Macis, M., Moro, A., & Schivardi, F. 2014. Do female executives make a difference? The impact of female leadership on gender gaps and firm performance. *National Bureau of Economic Research*. DP10228. <https://bit.ly/3hEROV3>
- Flores, N. A., Ojeda, V. F., Lee Kim, H., & Ramírez, C. E. 2016. Impacto de la orientación emprendedora en el desempeño empresarial: el caso de las empresas de software en Yucatán, México. *FAEDPYME International Review*, 5(9), 25-34. <https://doi.org/10.5558/fir.v5i9.117>,
- Gómez, R. J., Villarreal, S. M., & Villarreal, S. F. 2015. Las incapacidades de aprendizaje organizacional y su relación con los estilos de aprendizaje organizacional en la Mipyme. *Contaduría y administración*, 60(3), 686-702. <https://bit.ly/36Q3bDv>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. 1999. *Análisis multivariante* (Vol. 491). Prentice Hall. Traductor: ESME PRENTICE, DIEGO CANO, ESME PRENTICE.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. <https://bit.ly/3ehtMgw>
- Hobson, K., & Essex, S. 2001. Sustainable tourism: A view from accommodation businesses. *Service Industries Journal*, 21(4), 133-146. <https://doi.org/10.1080/714005050>
- Huggins, R., Prokop, D., & Thompson, P. 2017. Entrepreneurship and the determinants of firm survival within regions: human capital, growth motivation and locational conditions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(3-4), 357-389. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1271830>
- Jaworski, B., & Kohli, A. 1993. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. <https://bit.ly/3wzZX1e>
- Kang, M. 2010. Measuring social media credibility: A study on a measure of blog credibility. Institute for Public Relations, 59-68.
- Kantis, H., Angelelli, P., & Gatto, F. 2001. *Nuevos emprendimientos y emprendedores: de qué depende su creación y supervivencia. Explorando el caso argentino*. UNGS-LITTEC, DT, 2.
- Khedhaouria, A., Gurau, C., & Torrès, O. 2015. Creativity, self-efficacy, and small-firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Small Business Economics*, 44(3), 485-504. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9608-y>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. 1990. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. <https://bit.ly/2UaK1oY>
- Lee, D. Y., & Tsang, E. W. 2001. The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of*

- Management Studies*, 38(4), 583-602. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00250>
- Liñán, F., & Santos, F. 2006. La influencia del capital social sobre los empresarios potenciales. *Estudios de Economía Aplicada*, 24, 459-489. <https://bit.ly/36E5NE6>
- Lojpur, A., Aleksić, A., Vlahović, S., Bach, M. P., & Peković, S. 2015. Examining determinants of leadership style among montenegrin managers. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 61(1), 13-24. <https://bit.ly/36A89Uq>
- Lomberg, C., Urbig, D., Stöckmann, C., Marino, L. D., & Dickson, P. H. 2017. Entrepreneurial orientation: the dimensions' shared effects in explaining firm performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 41(6), 973-998. <https://doi.org/10.1111/etap.12237>
- Lu, J., & Herremans, I. 2019. Board gender diversity and environmental performance: An industries perspective. *Bus Strat Env.*, 28(7), 1-16. <https://doi.org/10.1002/bse.2326>
- Matteo, C. A. 2012. La mujer en el entorno gerencial venezolano: perfil, características y desempeño. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 17(38), 39-66. <https://bit.ly/3hGXZIh>
- Medina L., Acosta N. A., & Revuelto T. L. 2021. Configuraciones de prácticas en la gestión del capital humano y resultados organizativos. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)* 26(94), 533-547. <https://doi.org/10.5208/rvgluzv26n94.5>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1042258717747056>
- Millán, J. M., Congregado, E., & Román, C. 2014. Entrepreneurship persistence with and without personnel: The role of human capital and previous unemployment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 187-206. <https://bit.ly/3iawCVR>
- Morales, C. C. 2011. *Perfil de la mujer en la alta dirección en Colombia*. Universidad del Rosario.
- Morales, G. S., & Pineda, Z. U. 2015. Factores del perfil del emprendedor y de la gestión del servicio que inciden en la supervivencia empresarial: casos del Oriente de Antioquia (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (38), 176-207. <https://bit.ly/3B43Ajy>
- Morris, M. H., Miyasaki, N. N., Watters, C. E., & Coombes, S. M. 2006. The dilemma of growth: Understanding venture size choices of women entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 221-244. <https://bit.ly/3B1eIgV>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <https://www.jstor.org/stable/1251757>
- Orlandini, I. E. 2020. El perfil directivo femenino y su relación con la orientación al mercado y el desempeño organizacional. *Información Tecnológica*, 31(3), 241-248. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000300241>
- Ospina, J. M., & Pérez, G. 2013. A measure of market orientation: development and validation in a different cultural context. *Innovar*, 23(49), 41-49. <https://bit.ly/2VA7hNo>

- Sánchez-Tobar, Y., Macías-García, M. Á.†, & Mendoza-Flores, J. E. 2021. Diferencias en los determinantes del éxito en el emprendimiento en México, una perspectiva de género. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(94), 880-892. <https://doi.org/10.52080/rvgv26n94.25>
- Shrader, C. B., Blackburn, V. B., & Iles, P. 1997. Women in management and firm financial performance: An exploratory study. *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 355-372. <https://bit.ly/3hDNZze>
- Smith, N., Smith, V., & Verner, M. 2006. Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of productivity and Performance management*, 55(7), 569-593. <https://doi.org/10.1108/17410400610702160>
- Torrejón, M. C. 2016. Perfiles competenciales y éxito emprendedor. Implicaciones para los inversores en Capital Riesgo. *Revista Española de Capital Riesgo*, 2, 27-47.
- Veciana, J. M., Aponte, M., & Urbano, D. 2005. University students' attitudes towards entrepreneurship: A two countries comparison. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(2), 165-182. <https://doi.org/10.1007/s11365-005-1127-5>
- Ventura, F. R., & Quero, G. M. 2012. Factores explicativos de la intención de emprender en la mujer. Aspectos diferenciales en la población universitaria según la variable género. *Cuadernos de Gestión*, 13(1), 127-149. <https://bit.ly/3i9qJIG>
- Webster, J. F. 1988. The rediscovery of the marketing concept. *Business horizons*, 31(3), 29-39. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(88\)90006-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(88)90006-7)
- Wiklund, J., Davidsson, P., Audretsch, D. B., & Karlsson, C. 2011. The future of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 1-9. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00420.x>
- Ullman, J. B. 2006. Structural equation modeling: Reviewing the basics and moving forward. *Journal of Personality Assessment*, 87(1), 35-50. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8701\\_03](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8701_03)
- Ynzunza, C. C., & Izar, L. J. 2013. Estrategia, orientación al mercado y desempeño organizacional. *Conciencia Tecnológica*, 45, 5-11. <https://bit.ly/3ifbDS1>

## Enlace alternativo

<https://revistas.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/22.2021.09>  
(html)