

**Daniel Alberto Sierra Carpio | Josefa Melgar Bayardo**

Orientaciones estratégicas,  
compromiso y desempeño  
organizacional en  
MIPYMES de diseño gráfico:  
el caso de Ciudad Juárez,  
Chihuahua

# Orientaciones estratégicas, compromiso y desempeño organizacional en MIPYMES de diseño gráfico: el caso de Ciudad Juárez, Chihuahua

Daniel Alberto Sierra Carpio (<https://orcid.org/0000-0002-2393-1786>)<sup>1</sup>

Josefa Melgar Bayardo (<https://orcid.org/0000-0002-1503-6132>)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Chihuahua, México. [dsierra@uach.mx](mailto:dsierra@uach.mx)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México. [jmelgar@uacj.mx](mailto:jmelgar@uacj.mx)

**Fecha de recepción:** 05 de octubre de 2021 | **Fecha de aceptación:** 08 de marzo de 2022

## Resumen

La clase creativa forma la fuerza laboral en la llamada economía creativa con aproximadamente 144 millones de trabajadores en el mundo, según el Banco Interamericano del Desarrollo, y genera riqueza basada en el talento humano, la propiedad intelectual, la conectividad y la herencia cultural. El presente estudio analiza a una parte de la clase creativa, específicamente a los diseñadores gráficos que trabajan en las mipymes ubicadas en Ciudad Juárez, Chihuahua. El objetivo de la investigación es conocer cómo influyen las orientaciones estratégicas y el compromiso organizacional en el desempeño de las industrias creativas. Se utilizó una metodología cuantitativa y transversal mediante una muestra de 45 cuestionarios, analizados mediante ecuaciones estructurales basadas en mínimos cuadrados parciales (PLS). Los resultados muestran que las orientaciones estratégicas son fundamentales para mediar las características propias de la clase creativa y las necesidades de la empresa, para aprovechar dichos rasgos distintivos y generar ventajas competitivas.

**Palabras clave** | Industrias creativas, Orientaciones estratégicas, Desempeño organizacional, PLS.

## Strategic Orientations, Commitment and Organizational Performance in Graphic Design MSMEs: the Case of Ciudad Juárez, Chihuahua

### Abstract

The creative class forms the workforce in the so-called creative economy with approximately 144 million workers in the world obtaining wealth based on human talent, intellectual property, connectivity and cultural heritage. This study analyzes part of the creative class, specifically graphic designers who work in MSMEs located in Ciudad Juárez, Chihuahua. The objective of the research is to know how strategic orientations and organizational commitment influence the performance of creative industries. A quantitative and cross-sectional methodology was obtained through a sample of 45 questionnaires, analyzed through structural structures based on partial least squares (PLS). The results show that strategic orientations are essential to mediate the innate characteristics of the creative class and the needs of the company, to take advantage of these distinctive features and generate competitive advantages.

**Keywords** | Creative Industries, Strategic Orientations, Organizational Performance, PLS.

### Copyright

Centro de Diseño y Comunicación, S.C.© 2021. Este es un artículo de acceso abierto distribuido según los términos de la Licencia de Atribución de Creative Commons ([CC BY-NC-ND 4.0](#)), que permite la descarga, el uso y la distribución en cualquier medio, sin propósitos comerciales y sin derivadas, siempre que se acredite al autor original y la fuente.

## Introducción

Las industria creativas, cuyos ecosistemas contribuyen a la economía creativa, se componen de aquellos sectores que están directamente involucrados con la creación, producción y distribución de bienes y servicios cuyo valor económico primario se deriva directamente de su valor cultural, teniendo el potencial para la creación de riqueza y trabajo a través de la producción y explotación de la propiedad intelectual (Buitrago y Duque, 2013; Quartesan et al., 2007), abarcando una gran cantidad de empresas que van desde las diversas manifestaciones y aplicaciones del diseño (gráfico, industrial, de modas, etc.), el arte, los deportes, la cultura, arquitectura, etc. (Boix y Lazzeretti, 2012; Rodríguez-Ferrándiz, 2011; Padilla Monroy, 2015), por lo que al agruparse, el poder económico que alcanza se vuelve importante.

Diversos organismos internacionales se han dado a la tarea de proporcionar una definición para las industrias creativas, entre ellos destacan la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD), la Organización en las Naciones Unidas para la Educación; la Ciencia y la Cultura (UNESCO) o la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), destacando todas ellas en tres puntos concurrentes (Buitrago y Duque, 2013):

1. La creatividad, las artes y la cultura como materia prima.
2. La importancia de la propiedad intelectual y derechos de autor.
3. Las industrias creativas son parte fundamental de una cadena de valor creativa.

Las características anteriores permiten crear valor en la economía naranja y por lo tanto, requiere de una fuerza laboral con rasgos específicos, similares a lo que Florida (2012) llamó "clase creativa", a quienes se les paga, primordialmente por usar sus mentes, a diferencia de la clase obrera o de servicios quienes realizan trabajos físicos, mecánicos y rutinarios.

Florida (2012) distingue dos categorías en la clase creativa, una de ellas se refiere a los profesionales que crean valor económico a través de la innovación de ideas, tecnologías y/o contenidos creativos en diversas áreas del conocimiento, tales como el diseño, la arquitectura, la música, las artes o la ingeniería, entre otros. La otra categoría es referente a aquellos creativos profesionales que ostentan destrezas particulares, poseyendo profundos niveles de educación y experiencia que les permite desarrollarse en áreas como leyes, negocios, medicina y finanzas, en donde el común denominador en ambos grupos, es la existencia de problemáticas complejas que demandan soluciones innovadoras y que requieren constantes tomas de decisiones con altos índices de juicio independiente.

Se estima que las industrias creativas aportaron el 3% del PIB mundial, y generaron 2.25 billones de dólares estadounidenses (UNESCO, 2021) . Por otro lado, las industrias creativas cuentan con una fuerza laboral aproximada de treinta millones de empleados a nivel mundial, lo que remarca la importancia para el crecimiento de los países (Fráguas-Nobre, 2020). Para el caso de México, las cifras sugieren un aporte al Producto Interno Bruto (PIB) del 4% al 7% y la generación de dos millones de empleos directos e indirectos (Rodríguez Oliva, 2018).

Es importante señalar que el estudio de las industrias creativas es relativamente nuevo (Castañeda Rivera y Garduño Bello, 2018),<sup>1</sup> por lo que su definición y clasificación presenta diversos problemas entre los que destacan: altos niveles de informalidad, sistemas de clasificación inadecuados, compromiso político irregular para la recolección de información, estudios y proyectos de activación (Buitrago y Duque, 2013).

---

<sup>1</sup> El documento más antiguo localizado durante la revisión de literatura, consta del año 2005, mediante una búsqueda a través del Google Scholar con el término "Creative Industries", mientras que la palabra clave "industria creativa" arrojó el documento más antiguo del año 2012, así mismo una búsqueda en Scopus con el término "creative industries" mostró que el documento más antiguo publicado en México corresponde al año 2014.

Los párrafos anteriores exponen un sector económico importante, sin embargo, los estudios alrededor de él son escasos (Buitrago y Duque, 2013) o cuando menos incipientes (Castañeda Rivera y Garduño Bello, 2018). Por lo tanto, los rasgos que definen a las empresas creativas en general y a su fuerza laboral en particular permiten suponer que estudios, que en otros contextos son fáciles de predecir por la cantidad de investigaciones previas que se han realizado, podrían no resultar de la misma manera. Por ejemplo, estudios relativos a la predicción de su desempeño organizacional y las variables que pueden afectar de manera positiva o negativa, como lo son las orientaciones estratégicas y el compromiso organizacional, los cuales han sido ampliamente estudiados en la industria de manufactura o de servicios (Carrizo y Silva, 2013; Kollmann et al., 2017; Wang, 2008), podrían generar resultados distintos en una industria poco explorada hasta el momento.

Por lo antes expuesto, el presente estudio tiene como objetivo conocer cómo influyen las orientaciones estratégicas y el compromiso organizacional en el desempeño de las industrias creativas, específicamente en el sector del diseño gráfico e impresión en la ciudad Juárez, México.

## Revisión teórica y contextual

### Diseño gráfico

El diseño gráfico se considera, según diversos autores (Alba, 2015; Costa, 2014; Tapia, 2014), como un modo de comunicación visual, o sistema de lenguaje, que no está atado a instrumentos, técnicas o teorías específicas, sino que se recurre a ellas a través de la innovación con el fin de idear y proyectar mensajes sobre realidades visibles o invisibles, así como fantasías o sucesos diversos en diferentes momentos, a través de la imagen.

Otros autores (Rivera, 2011; Rodríguez y Zárate, 2010; Tapia, 2014) proponen integrar visiones y paradigmas de las ciencias sociales y humanidades con el fin de subrayar el aspecto social y humano del diseño gráfico y no solo sus cuestiones técnicas y artísticas implícitas en la disciplina.

### **Las MIPYMES de diseño gráfico en Ciudad Juárez**

Ciudad Juárez se localiza en el norte de México, siendo una ciudad fronteriza que colinda con El Paso, Texas y Doña Ana, Nuevo México (Estados Unidos), sumando un total de 2,504,408 habitantes (IMIP, 2018) en dicha región binacional. La ciudad es la más importante del Estado de Chihuahua y aporta el 46% del PIB chihuahuense, reuniendo el 33% de las empresas totales del estado, lo que se traduce en el 40% del empleo formal en Chihuahua (Gobierno del Estado de Chihuahua, 2017) y se ubica en la posición número nueve en el índice de competitividad urbana de ciudades mexicanas con más de un millón de habitantes (IMCO, 2021).

En el ramo de las industrias creativas, el Estado de Chihuahua cuenta con 322 empresas, particularmente en los sectores de impresión, diseño y/o publicidad, según la información proporcionada en la base de datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) de la Secretaría de Economía (2018). De las 322 empresas, 298 tienen diez empleados o menos, mientras que 22 empresas tienen una fuerza laboral de entre 11 y 50 trabajadores, y solamente dos ellas reportan más de 51. Específicamente en Ciudad Juárez se localizan más de 60 MIPYMES listadas en dicha base de datos, pertenecientes al sector del diseño gráfico e impresión.

Cabe destacar que, al igual que en las industrias creativas en general, la rama del diseño gráfico, impresión y publicidad que se localiza en Ciudad Juárez, Chihuahua posee las mismas problemáticas de clasificación e informalidad, por lo que las empresas listadas en la base de datos del SIEM no representan a la totalidad de las existentes en la ciudad.

### La teoría de recursos y capacidades

La teoría de recursos y capacidades, también conocida como teoría RBV por sus siglas en inglés (*Resource Based View*) establece que toda organización consta de bienes tangibles e intangibles (llamados capacidades) los cuales se enlazan de formas distintivas y diversas, permitiendo a cada organización generar ventajas competitivas para incrementar su efectividad (Barney et al., 2011).

Según Barney (1991), las ventajas competitivas se crean en las organizaciones que logran conjuntar a talentos calificados, originales, auténticos, inestimables y excepcionales en conjunto con particularidades de la empresa como el valor de la marca, sus patentes, su relación con sus proveedores y clientes, etc., insertada en una estructura física funcional y efectiva que incluye maquinaria, recursos materiales y financieros, ubicación geográfica, etc.

Dentro de la literatura se establece que las orientaciones estratégicas son capacidades para generar ventajas competitivas (Cardona et al., 2016; Jogaratnam, 2017) o como medio para gestionarlas (Chavez et al., 2017; Zhang et al., 2016).

La teoría de recursos y capacidades ha sido ampliamente usada en diversos estudios relacionados con las orientaciones estratégicas y el desempeño organizacional como los realizados por Cardona et al. (2016), Jogaratnam (2017), Pratono y Mahmood (2015), entre otros, por lo que su inclusión en este estudio para analizar los resultados bajo lo que establecen sus postulados está teóricamente respaldado.

### Orientaciones estratégicas

Las orientaciones estratégicas se definen como principios que dirigen e influyen las actividades de una empresa y que generan conductas encaminadas a asegurar la viabilidad y el desempeño de la misma (Hakala, 2011). Dentro de la literatura se distinguen cuatro tipos de orientaciones: (1) orientación al mercado; (2) orientación emprendedora; (3) orientación al aprendizaje y; (4) orientación tecnológica.



Diversos estudios se han enfocado al estudio de la orientación al mercado como generadora de ventajas competitivas (Hakala, 2011), sin embargo, en los últimos años la orientación emprendedora ha estado en el foco de atención de los investigadores y se ha logrado encontrar evidencia de su relación positiva y significativa con el desempeño organizacional (Gupta y Pandit, 2008; Lumpkin y Dess, 2001; Miller, 2011).

La orientación emprendedora es una postura estratégica, considerada como una capacidad organizacional manifestada entre sus miembros que se refleja en sus procesos, en sus prácticas y en cómo afronta sus actividades de negocio (Jogaratham, 2017). En su medición, se considera un constructo que se clasifica en cinco dimensiones independientes: (1) toma de riesgos; (2) innovación; (3) proactividad; (4) agresividad competitiva y; (5) autonomía, las cuales no es necesario que estén presentes en su totalidad para que una organización sea considerada con orientación emprendedora (Covin y Wales, 2011; Hughes y Morgan, 2007; Lumpkin y Dess, 1996; Lumpkin y Dess, 2001), esta perspectiva del constructo multidimensional ha sido propuesto y definido por Lumpkin y Dess (1996), basándose en trabajos previos de Miller (1983), así como de Covin y Slevin (1989), pero diferenciándose de estos últimos quienes consideran a la orientación emprendedora como un constructo formativo de tres dimensiones (1) toma de riesgos; (2) innovación y (3) proactividad.

Para efectos del presente estudio, la toma de riesgos se entiende como la tendencia que tiene la empresa para animarse a invertir recursos en lugares en los que pueda tener grandes pérdidas, pero con recompensas altas, así como aventurarse a lo desconocido en términos de mercado o tecnología (Gupta y Pandit, 2008). Por su parte, la innovación se refiere a la inclinación que posee la empresa para apoyar la creatividad, las nuevas ideas y el diseño creativo de productos o servicios (Lumpkin y Dess, 1996). La intensidad con la que una empresa llega a competir con otra es a lo que se refiere la dimensión llamada agresividad competitiva y la proactividad se refiere a la intención que se tiene como organización a ser

precursores en el mercado, ya sea con nuevos productos, servicios o herramientas tecnológicas (Miller, 2011). La dimensión de autonomía se refiere a la libertad que se le otorga al empleado o equipo de trabajo al momento de desarrollar una idea o producto (Hair et al., 2018).

Por otro lado, la orientación al aprendizaje se define como la capacidad de una organización de utilizar la información interna o externa (procesarla, almacenarla, interpretarla y contestarla) para crear y usar conocimiento que modifique conductas internas, en la búsqueda de mejorar la eficiencia para la creación de ventajas competitivas (Baker y Sinkula, 1999; Calantone et al., 2002; Garrido y Camarero, 2010; Hakala, 2011). En su medición se considera como un constructo compuesto por tres dimensiones: (1) compromiso al aprendizaje; (2) mentalidad abierta y; (3) visión compartida (Baker y Sinkula, 1999).

El compromiso al aprendizaje se entiende como el grado en el que una empresa se encuentra dispuesta a promover el aprendizaje con sus empleados (Baker y Sinkula, 1999). La dimensión de mentalidad abierta se refiere a la medida en la que la empresa está dispuesta a “desaprender” para aprender nuevas formas de hacer las cosas (Hakala, 2011) y que esté constantemente cuestionando si sus procesos se realizan de la mejor manera posible. La tercera dimensión, conocida como visión compartida, hace referencia a que todos los empleados dentro de una organización están enfocados a conseguir los mismos resultados y a compartir lo que se aprenda al tratar de alcanzarlos (Garrido y Camarero, 2010), dicho de otra forma, mientras que el compromiso al aprendizaje y la mentalidad abierta tiene qué ver con la intensidad del aprendizaje, la visión compartida es la dirección en la que se aplica ese aprendizaje (Sierra Carpio, 2020).

Con base en lo anteriormente expuesto se establece la siguiente hipótesis:

**H1:** La orientación al aprendizaje ejerce una relación positiva y estadísticamente significativa con la orientación al emprendimiento de los empleados de las MIPYMES de diseño gráfico e impresión de Ciudad Juárez, Chihuahua.

## Compromiso organizacional

El compromiso organizacional se define como una actitud, acto mental o estado psicológico del empleado (Llobet y Fito, 2013; Meyer y Allen, 1991; Meyer y Herscovitch, 2001), que puede tomar varias formas y crear un vínculo entre el individuo y la organización (De Clercq et al., 2010) y sirve como un predictor de conductas y atributos de los empleados como la decisión de abandonar la organización, el ausentismo, la satisfacción laboral o la voluntad de esforzarse para alcanzar los objetivos de la organización (Steinhaus y Perry, 1996; Yahaya y Ebrahim, 2016).

De acuerdo con Meyer y Allen (1991), el compromiso organizacional puede darse en tres formas: el compromiso afectivo que es en el que el empleado desea permanecer dentro de la organización debido a un apego emocional. El compromiso normativo se refiere al deseo de un empleado en seguir en la organización debido a un sentimiento de obligación, es decir, cuando el empleado siente que permanecer dentro de la empresa es lo “correcto” o es lo “moral” (Meyer y Allen, 1984; Meyer y Herscovitch, 2001); y el compromiso de continuidad se refiere al hecho de permanecer dentro de la organización, debido al costo asociado a salir de ella (Meyer et al., 2002).

Existe evidencia empírica que relaciona a la orientación emprendedora y al compromiso organizacional de manera positiva (De Clercq et al., 2017; Farrukh et al., 2017). así como de la relación positiva entre la orientación al aprendizaje y el compromiso organizacional (Allen y Meyer, 1996; Baker y Sinkula, 1999; Vázquez et al., 2016), por lo que se establecen las siguientes hipótesis:

**H2:** El compromiso organizacional ejerce una relación positiva y significativa con la orientación emprendedora de los empleados de las MIPYMES de diseño gráfico e impresión de Ciudad Juárez, Chihuahua.

**H3:** El compromiso organizacional ejerce una relación positiva y significativa con la orientación al aprendizaje de los empleados de las MIPYMES de diseño gráfico e impresión de Ciudad Juárez, Chihuahua.

### Desempeño organizacional

Se concibe como una métrica organizacional de eficacia y eficiencia que agrupa indicadores a niveles operativos y financieros, articulados sistemáticamente para satisfacer a los clientes y alcanzar las metas organizacionales en diferentes niveles (Del Castillo y Vargas, 2009; Kamboj & Rahman, 2015; Vij y Bedi, 2012; Zehir et al., 2015).

En el proceso de la revisión de literatura se distinguieron dos formas de medir el desempeño organizacional: de manera objetiva y de manera subjetiva. Las medidas objetivas responden a indicadores financieros consultados por los investigadores directamente de los reportes brindados por las empresas o consultoras financieras, mientras que las medidas subjetivas utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, por ejemplo, el desempeño en cuanto a los clientes y los productos, pero desde la percepción de los encuestados, generalmente utilizando un instrumento con base en una escala Likert.<sup>2</sup>

Diversos estudios han sugerido la relación positiva entre la orientación emprendedora y el desempeño organizacional (Bauweraerts y Colot, 2017; Delgado et al., 2013; Hakala et al., 2016; Hughes y Morgan, 2007; Linton y Kask, 2017) por lo que se establece la siguiente hipótesis:

**H4:** La orientación emprendedora ejerce una influencia positiva y estadísticamente significativa sobre el desempeño organizacional de los empleados de las MIPYMES de diseño gráfico e impresión de Ciudad Juárez, Chihuahua.

Por otra parte, se tratará de probar si la orientación al emprendimiento actúa como variable moderadora entre el compromiso organizacional y el desempeño organizacional, así como entre la orientación emprendedora y el desempeño organizacional, por lo que se establecen las siguientes dos hipótesis:

---

<sup>2</sup> La escala de Likert es una herramienta de medición, aplicada a través de un cuestionario, utilizada para evaluar la percepción de un individuo sobre un tema, producto o servicio. La valoración se realiza mediante una serie de preguntas cerradas, normalmente con cinco niveles de respuesta, que van desde "totalmente en desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo".

**H5:** La orientación al aprendizaje ejerce un efecto indirecto sobre el desempeño organizacional a través de la orientación emprendedora de los empleados de las MIPYMES de diseño gráfico e impresión de Ciudad Juárez, Chihuahua.

**H6:** El compromiso organizacional ejerce un efecto indirecto sobre el desempeño organizacional a través de la orientación emprendedora de los empleados de las MIPYMES de diseño gráfico e impresión de Ciudad Juárez, Chihuahua.

## Metodología

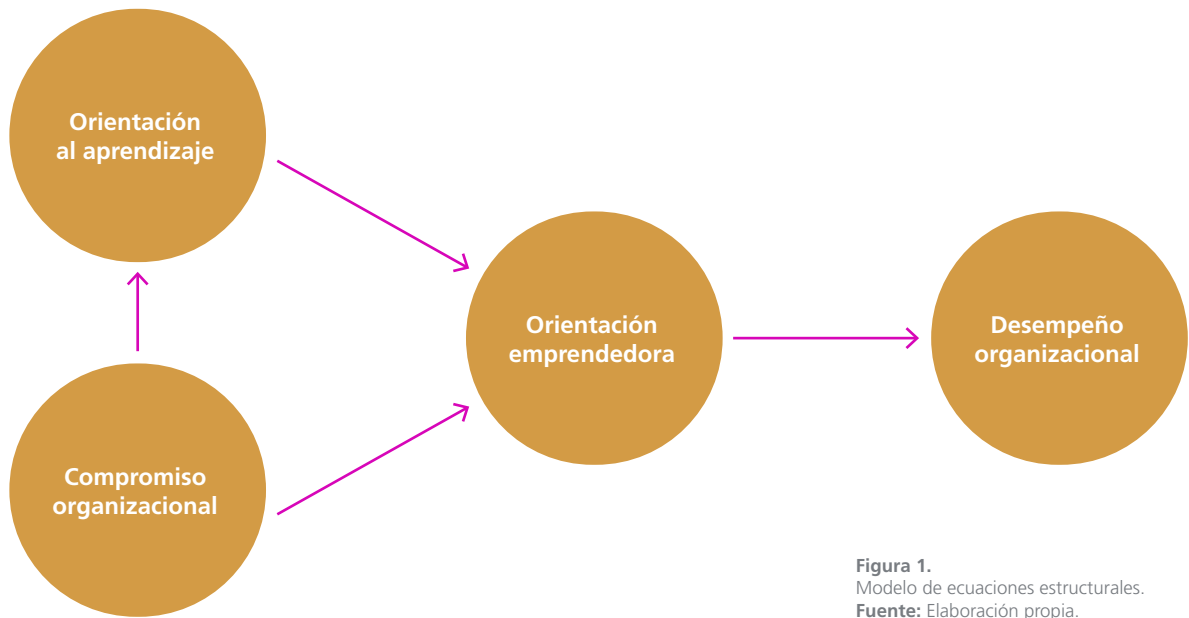
### Tipo de estudio y diseño de la investigación

El presente es un estudio cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional. Se plantea como cuantitativo ya que se partió de un problema de estudio delimitado y concreto, estableciendo las hipótesis a través de una revisión de literatura previa, pasando a la recolección de datos, la cual se fundamentó en la medición a través de procedimientos estandarizados e instrumentos validados, generando datos que se analizaron a través de técnicas estadísticas. Se considera no experimental y transversal ya que solamente se midieron las variables y no se manipularon, además los datos fueron recolectados en un solo momento en el tiempo; se considera correlacional ya que el objetivo es establecer la relación o grado de asociación entre las variables del estudio.

### Variables e instrumentos

Para medir el compromiso organizacional se utilizó la escala propuesta por Allen y Meyer (1990) y adaptada y validada para México por Arciniega y González (2006), la cual cuenta con 17 ítems en escala de Likert para medir el compromiso afectivo, el compromiso normativo y el compromiso de continuidad.

La orientación al aprendizaje se midió con la escala Sinkula y Baker (1997) y adaptada y validada al español por Andreu et al. (2007), la cual cuenta con 13 ítems en escala de Likert para medir tres dimensiones del constructo: compromiso al aprendizaje, mentalidad abierta y visión compartida.



Finalmente, la orientación al emprendimiento y el desempeño organizacional fueron medidas a través del cuestionario propuesto por Hughes y Morgan (2007) que consta de 23 ítems en escala de Likert para medir cinco dimensiones de la orientación al aprendizaje: innovación, agresividad competitiva, autonomía, toma de riesgos y proactividad; así como dos dimensiones del desempeño organizacional: desempeño de clientes y desempeño de productos. Al no contar con una traducción al español de la escala de Hughes y Morgan (2007), se procedió a utilizar la traducción, y traducción reversa para su adaptación al español como lo propone Brislin (1970).

### Procedimiento de análisis de datos

El análisis multivariante de los datos se realizó mediante un modelo estructural basado en mínimos cuadrados parciales (PLS por sus siglas en inglés). Dicha técnica fue utilizada ya que permite predecir, valorar y validar modelos, utilizando muestras pequeñas (Chin et al., 2008; Henseler et al., 2014).

La técnica inicia mediante la especificación de un modelo integrado por variables latentes y sus ítems (Hair et al., 2012), después se procesan los datos a través de algoritmos iterativos para el análisis de varianza, análisis de componentes prin-

cipales y sus relaciones canónicas y además dichos análisis no tienen supuestos sobre la distribución de los datos (Chin, 1998; Henseler et al., 2009, Henseler et al., 2014). El modelo propuesto se observa en la Figura 1.

### **Prueba piloto y descarte de ítems**

Para probar el cuestionario de 51 ítems, se realizó un piloteo durante octubre del 2019, recabando 20 cuestionarios; se descartaron dos por estar incompletos, quedando 18 para el análisis de datos.

Tras los análisis se descartaron 28 ítems del cuestionario, dejando la configuración final en 21 ítems. El descarte se realizó a través de tres criterios:

- Pesos de ítems inferiores a 0.70 en sus respectivos constructos debido a que éstos comparten más varianza con el error de medida que con la propia medición del constructo (Chin, 1998).
- Análisis de la tabla de cargas cruzadas, la cual indica cómo es el peso de los ítems en cada constructo. Se encontró que ítems que fueron pensados para cierto constructo A, pesaban más en constructos B o C, lo que impedía adquirir una validez discriminante del cuestionario por lo que se decidió eliminarlos.
- Descarte de ítems con índice VIF de colinealidad superiores a 5 ya que indica que el 80% de su varianza se explica por los restantes indicadores formativos asociados al mismo constructo, por lo que se sugiere eliminar dichos ítems (Hair et al., 2017).

Una vez realizado el descarte, el cuestionario presentó altos índices de confiabilidad como se muestra en la Tabla 1, en donde se observan valores de Alfa de Cronbach de al menos 0.88, índices de confiabilidad compuesta superiores a 0.91, así como índices Rho no menores a 0.90, y los valores de la varianza extraída superiores a 0.67 lo que indicaba que los ítems compartían varianzas inferiores al 33% lo cual es adecuado según Chin (1998).

**Tabla 1.** Confiabilidad final de la escala

	Alfa de Cronbach's	Rho	Confiabilidad Compuesta	Varianza extraída (AVE)
<b>Desempeño organizacional</b>	0.936	0.951	0.954	0.838
<b>Orientación emprendedora</b>	0.934	0.939	0.945	0.684
<b>Orientación al aprendizaje</b>	0.924	0.937	0.941	0.728
<b>Compromiso organizacional</b>	0.88	0.901	0.913	0.678

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con el software Smart PLS3.

**Tabla 2.** Valores HTMT para la validez discriminante de la escala

	Desempeño organizacional	Orientación emprendedora	Orientación al aprendizaje
<b>Desempeño organizacional</b>			
<b>Orientación emprendedora</b>	0.619		
<b>Orientación al aprendizaje</b>	0.414	0.695	
<b>Compromiso organizacional</b>	0.706	0.742	0.8

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con el software Smart PLS3.

En la tabla 2 se observan los valores de indicador *Heterio Trait Mono Trait* (HTMT) menores al punto de corte de 0.85, lo cual indica que los ítems que integran el cuestionario distinguen entre los distintos constructos que se tratan de medir (Máynez y Vargas, 2019).



## Muestra

Una vez realizado el piloto y tener determinado el cuestionario, se procedió a realizar el muestreo, el cual estuvo integrado por trabajadores, directivos y/o dueños de empresas pertenecientes a las industrias creativas, ubicadas en Ciudad Juárez, Chihuahua, correspondientes al ramo del diseño gráfico e impresión. Las características de la muestra se decidieron así debido a la recomendación hecha por Miller (2011), de encuestar a la totalidad de los empleados y no solo a los gerentes o dueños, para así poder tener una visión global de la empresa.

Debido a que gran parte del sector se compone de emprendimientos con la finalidad de generar autoempleo, la mayoría de estas empresas cuentan con un personal integrado de entre dos y diez personas, incluyendo al dueño, que a la vez hace de diseñador o impresor. Los participantes fueron seleccionados a través de un muestreo no probabilístico de sujetos tipos, la cual se considera apropiada para estudios exploratorios, en donde lo que importa es la calidad, riqueza y profundidad de la información por sobre la generalización y cantidad (Scharager & Reyes, 2001). Además, el muestreo utilizado es pertinente ante la inexistencia de un censo adecuado de este tipo de industria y la inexactitud de la información que existe en las bases de datos oficiales.

La muestra final se compuso de 45 cuestionarios los cuales fueron recolectados entre febrero del 2019 y diciembre del 2021. El criterio de selección fue establecido siguiendo a Miller (2011), quien sugiere heterogeneidad en la muestra por lo que dentro de los parámetros se incluyeron a dueños o encargados de los negocios, diseñadores e impresores. La recolección de encuestas se vio afectada durante la segunda mitad del mes de marzo y hasta agosto del 2020 debido a la contingencia sanitaria causada por el COVID-19 que obligó al cierre de algunos negocios, y a la permanencia de la comunidad en cuarentena por varios meses, como estrategia para evitar la propagación del virus, es aquí donde el uso de la técnica de análisis a través de PLS se vuelve relevante ya que permite a los investigadores estimar modelos complejos compuestos por varios constructos, indi-

**Tabla 3.** Confiabilidad y consistencia interna del modelo con 45 cuestionarios

Alfa de Cronbach	Rho	Confiabilidad Compuesta	Varianza extraída (AVE)
<b>0.881</b>	0.902	0.914	0.682
<b>0.909</b>	0.925	0.935	0.784
<b>0.930</b>	0.934	0.942	0.672
<b>0.915</b>	0.917	0.934	0.704

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con el software Smart PLS3.

cadore y *paths* estructurales mediante procedimientos matemáticos rigurosos pero teniendo la flexibilidad al no establecer premisas sobre la distribución de los datos y permitiendo calcular a partir de muestras pequeñas.

Por tanto, la muestra se considera adecuada para el modelo propuesto y la técnica de análisis de datos utilizada, ya que el tamaño sugerido para un modelado basado en PLS es 10 veces el número máximo de *paths* que apuntan a cualquiera de las variables latentes (Chin, 1998), es decir, el tamaño mínimo de la muestra debe ser de 40 para un modelo de 4 *paths* como es el que se propuso para el presente estudio (ver Figura 1). Así mismo, Hair et al. (2012) explican que el poder predictivo del PLS le permite a un modelo con las características presentadas, detectar valores de  $R^2$  de al menos 0.25 con un nivel de significancia del 5% por lo que utilizando cualquiera de los dos criterios se puede observar que el tamaño de la muestra es al menos aceptable para dar certeza estadística a los resultados presentados.

## Resultados

En la tabla 3 se observa la confiabilidad del modelo y la validez discriminante una vez analizados los datos de 45 cuestionarios.

**Tabla 4.** Validez discriminante a través de valores HTMT. Donde: CO= compromiso organizacional, DO= desempeño organizacional, OE= orientación emprendedora y, por último, OA= orientación al aprendizaje.

	CO	DO	EC	OA
OE				
DO	0.791			
EC	0.834	0.732		
OA	0.845	0.674	0.802	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con el software Smart PLS3.

En la Tabla 4 se observa una mejora con respecto a lo obtenido en la prueba piloto en cuanto a los índices HTMT.

Por otro lado, para llevar a cabo la contrastación de las primeras cuatro hipótesis planteadas en el presente estudio, a través del modelado PLS, se utilizó la técnica conocida como *bootstrapping*, la cual genera submuestras de la muestra original a base de iteraciones, calculando el valor del coeficiente *path*, el error estándar, los valores t y la significancia (Máynez y Vargas, 2019; Melgar Bayardo, 2011; Salazar-Fierro, 2017). El *bootstrapping* utilizado consistió en 500 iteraciones, generando 500 submuestras, con un nivel de confianza del 95%.

En la Tabla 5 se muestran los resultados obtenidos, en donde se observa que todas las hipótesis planteadas son estadísticamente significativas con valores p inferiores a 0.03, así mismo, y tomando como referencia a Cohen (1992) quien indica que en los estudios de las ciencias sociales, correlaciones con carga mayor a 0.3 pero menos a 0.50 son consideradas moderadas, mientras que las correlaciones superiores a 0.50 son consideradas fuertes, por lo que las correlaciones entre el compromiso organizacional y la orientación al aprendizaje, así como el emprendimiento corporativo y el desempeño organizacional se pueden interpre-

**Tabla 5.** Valor de los coeficientes *path*. Dónde: CO= compromiso organizacional, DO= desempeño organizacional, OE= Orientación emprendedora, OA= orientación al aprendizaje.

Relación	Coefficiente Path	Media de la muestra	Desviación estándar	Valor T	Valor p
CO --> OE	0.466	0.457	0.172	2.710	0.007
CO --> OA	0.775	0.777	0.089	8.725	0.000
OE --> DO	0.695	0.693	0.107	6.502	0.000
OA --> OE	0.328	0.386	0.161	2.374	0.018

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con el software Smart PLS3.

tar como fuertes, mientras que el resto son moderadas. Por lo tanto, las primeras cuatro hipótesis no son rechazadas.

Para reforzar las aseveraciones anteriores, la Tabla 6 muestra los resultados del tamaño del efecto, es decir, qué tanto afecta una variable sobre la otra, a través del indicador  $f^2$ . Los valores de dicho indicador pueden interpretarse de la siguiente manera: valores de 0.02 a 0.14 representan un efecto bajo. Valores que van de los 0.15 hasta 0.34 el tamaño del efecto es moderado, mientras que valores de 0.35 y superiores reflejan efectos grandes, de igual manera, valores inferiores al 0.02 indicarían ausencia de efecto de una variable sobre la otra (Hair et al., 2017).

**Tabla 6.** Tamaño de los efectos. Dónde: CO= compromiso organizacional, DO= desempeño organizacional, OE= Orientación emprendedora, OA= orientación al aprendizaje.

Relación	f <sup>2</sup>	Media de la muestra	Desviación estándar	Valor T	Valor p
CO --> DO	0.529	0.529	0.122	4.354	0.000
CO --> OE	0.761	0.757	0.100	7.653	0.000
CO --> OA	0.775	0.772	0.086	9.062	0.000
OE --> DO	0.695	0.692	0.095	7.321	0.000
OA --> DO	0.265	0.276	0.122	2.177	0.030
OA --> OE	0.382	0.397	0.160	2.382	0.018

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con el software Smart PLS3.

En la tabla anterior se observa que el compromiso organizacional ejerce un efecto grande sobre la orientación al aprendizaje, es el mismo caso de la orientación emprendedora sobre el desempeño organizacional, mientras que el efecto de la orientación al aprendizaje y del compromiso organizacional sobre la orientación emprendedora es bajo.

Las hipótesis 5 y 6 son probadas a través del análisis de la tabla de efectos indirectos como lo indican Hair et al. (2017). En la Tabla 7 se muestran los resultados.

**Tabla 7.** Valor de los efectos indirectos. Dónde: CO= compromiso organizacional, DO= desempeño organizacional, OE= Orientación emprendedora, OA= orientación al aprendizaje.

Relación	Coefficiente Path	Media de la muestra	Desviación estándar	Valor T	Valor p
CO -> OE -> DO	0.324	0.312	0.134	2.417	0.016
OA -> OE -> DO	0.265	0.276	0.122	2.177	0.030

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con el software Smart PLS3.

**Tabla 8.** Valores de  $R^2$  y  $R^2$  ajustada. Dónde: DO= desempeño organizacional, EC= emprendimiento corporativo, OA= orientación al aprendizaje.

	R cuadrada	R cuadrada ajustada	valores T	Valores p
DO	0.483	0.471	4.055	0.000
EC	0.638	0.621	2.139	0.033
OA	0.601	0.592	2.143	0.033

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con el software Smart PLS3.

Con base en la tabla anterior se observa que tanto la orientación al aprendizaje como el compromiso organizacional ejercen un efecto indirecto sobre el desempeño organizacional a través de la orientación emprendedora, con un nivel de significancia  $p < 0.05$  para ambos casos.

El poder predictivo del modelo se calcula a través del coeficiente de determinación conocido como  $R^2$ , en el cual valores de 0.75, 0.50 y 0.25 en una variable endógena son considerados sustanciales, moderados o débiles respectivamente (Henseler et al., 2009). En la Tabla 8 se muestran los valores obtenidos.

## Discusión y conclusiones

Después de realizar el descarte de ítems tras el piloteo, los resultados del instrumento concuerdan con lo que en previos estudios se establece acerca de las características de lo que Florida (2012) llama la clase creativa y que conforma la fuerza laboral en las industrias creativas, es decir, personas independientes, tomadoras de riesgos, comprometidas con la toma de decisiones, que valoran la individualidad y no perciben costos altos al dejar las organizaciones cuando pertenecer a ellas deja de tener sentido.

En el presente estudio se plantearon seis hipótesis, la primera de ellas dictaba que la orientación al aprendizaje ejerce una relación positiva y estadísticamente significativa con la orientación al emprendimiento. Según los resultados obtenidos, esta correlación resultó significativa y moderada, lo que en términos prácticos puede representar que las MIPYMES que fomentan en sus trabajadores una orientación al aprendizaje, es decir, que exista una visión compartida, que se genere un compromiso a aprender cosas nuevas y se fomente una mentalidad abierta a cambios, tendrá un personal proactivo en cuanto a sus formas de trabajar, sin perder de vista lo que es mejor para la empresa; reflejándose también en empleados que no dudarán en tomar riesgos en cuanto al tipo de producto o servicio que ofrecen para atraer y conservar los clientes, además de que buscan constantemente la innovación, no solo como un reto personal, sino que la utilizan para el beneficio de la organización.

En la segunda y tercera hipótesis se establecía que el compromiso organizacional ejerce una relación positiva y significativa con la orientación emprendedora y con la orientación al aprendizaje. Los resultados sugieren que el compromiso organizacional afectivo incita y encauza la orientación emprendedora y la orientación al aprendizaje, es decir, que es a través del compromiso organizacional de los empleados que ellos harán que su talento innovador y tomador de riesgos, así como su proactividad y autonomía se manifiesten y encaucen a favor de la organización y no se queden en meras características personales propias de la clase creativa.

La cuarta hipótesis aseguraba que la orientación emprendedora ejerce una influencia positiva y estadísticamente significativa sobre el desempeño organizacional. Los resultados obtenidos indican que el dejar que las características innatas de la clase creativa sean manifestadas en la empresa logrará mejores resultados para la misma.

Por otro lado, al no rechazar las hipótesis que establecen a la orientación emprendedora como una variable moderadora podría indicar que, precisamente, la orientación al emprendimiento es la pieza clave a través de la que las capacidades personales se tornan a favor de la organización y se manifiestan en mejores resultados. Lo anterior no es de extrañar si se considera que las dimensiones que componen dicho constructo van muy de la mano con las características señaladas por Florida (2002) para las mentes creativas.

Al comparar los postulados de la teoría de recursos y capacidades, vistos en las secciones iniciales del artículo con los resultados discutidos anteriormente, se establece que este estudio va de la mano con teóricos como Zhang et al. (2016) quienes tratan a las orientaciones estratégicas como un medio para gestionar las ventajas competitivas y, por ende, mejorar el desempeño.

Lo anterior se afirma al observar que las características propias de la clase creativa, como la innovación innata, la autonomía, la independencia de criterio, etc., no generan ventajas competitivas por sí mismas, ya que en el área de la industria creativa dichas características son el común denominador. Sin embargo, dichas cualidades pueden ser un medio para generar las ventajas competitivas al ponerse al servicio de la organización, por lo que el compromiso organizacional se vuelve relevante, ya que los resultados obtenidos definen que el compromiso afectivo con la empresa llega a ser la pieza clave para compenetrar los intereses personales y organizacionales, y hacerlos trabajar en una misma dirección.



Dentro de las limitaciones del presente estudio se encuentran las circunstancias en las que la etapa final de la presente investigación se llevó a cabo, siendo extraordinarias debido a la declaración de pandemia por la pandemia por COVID-19, que provocó que gobiernos de todo el mundo, incluyendo México, declaran un estado de cuarentena obligando al cierre temporal de varios negocios, parando la economía y obligando a los trabajadores y dueños de los mismos a buscar formas alternativas de realizar sus operaciones, o incluso de conseguir ingresos, por lo tanto, los resultados en cuanto a percepciones como el compromiso organizacional podrían variar antes, durante y al finalizar la contingencia.

Finalmente, para fortalecer los resultados obtenidos en el presente estudio, se sugiere ampliar la muestra para volver a poner a prueba las hipótesis planteadas, así mismo, se sugiere que para hacer más globales los resultados, extender el estudio a nivel nacional.

## Referencias

- Alba, T. (2015).** *Diccionario de Diseño Gráfico con 80 términos - Diseño Creativo*. <https://diseñoCreativo.com/diccionario-de-diseno-grafico/>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990).** The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996).** Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Andreu, J. L., López Belbeze, M. P. & Eusebio, R. (2007).** Orientación al aprendizaje, Orientación al mercado, Resultados y el efecto moderador de la procedencia funcional del Director General. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 10(33): 63–94. [https://doi.org/10.1016/S1138-5758\(07\)70098-1](https://doi.org/10.1016/S1138-5758(07)70098-1)
- Arciniega, L. M., & González, L. (2006).** What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *International Journal of Social Psychology*, 21(1), 35–50. <https://doi.org/10.1174/021347406775322269>
- Baker, W. E. & Sinkula, J. M. (1999).** The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411–427. <https://doi.org/10.1177/0092070399274002>
- Barney, J. (1991).** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011).** The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Bauweraerts, J. & Colot, O. (2017).** Exploring nonlinear effects of family involvement in the board on entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 70, 185–192. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.020>
- Boix, R. & Lazzarotti, L. (2012).** Las industrias creativas en España: una panorámica. *Investigaciones Regionales*, 22, 181–205. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28923184009>
- Brislin, R. W. (1970).** Back Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3): 185–216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Buitrago Restrepo, F., & Duque Márquez, I. (2013).** *La economía naranja: Una oportunidad infinita*. Banco Interamericano del Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-Econom%C3%ADa-Naranja-Una-oportunidad-infinita.pdf>
- Calantone, R. J., Cavusgil, V., & Zhao, Y. (2002).** Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)
- Cardona, R. A., Martins, I., & Velásquez, H. (2016).** Capacidades de emprendimiento corporativo y su impacto en los proyectos innovadores. *Estudios Interdisciplinarios de La Organización*, 10, 3–27. <http://hdl.handle.net/10784/28049>

- Carrizo, A. & Silva, P. M. (2013).** Market Orientation, Innovation and Organizational Commitment in Industrial firms. *Market-Tržište*, 2, 123–142. <https://hrcak.srce.hr/112086>
- Castañeda Rivera, É., & Garduño Bello, B. (2018).** Una mirada a las revistas especializadas en el campo de la industria creativa. *Economía Creativa*, (9), 164–179. <https://doi.org/10.46840/ec.2018.09.07>
- Chavez, R., Yu, W., Jacobs, M. A., & Feng, M. (2017).** Manufacturing capability and organizational performance: The role of entrepreneurial orientation. *International Journal of Production Economics*, 184, 33–46. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.10.028>
- Chin, W. W. (1998).** The Partial Least Squares Approach to Structural Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Chin, W. W., Peterson, R. A., & Brown, S. P. (2008).** Structural equation modeling in marketing: Some practical reminders. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(4), 287–298. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679160402>
- Cohen, J. (1992).** Quantitative methods in psychology. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Costa, J. (2014).** Diseño de Comunicación Visual: el nuevo paradigma. *Grafica*, 2(4), 89–107. <https://doi.org/10.5565/rev/grafica.23>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989).** Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Covin, J. G. & Wales, W. J. (2011).** The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(4), 677–702. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>
- De Clercq, D., Dimov, D. & Thongpapanl, N. (Tek). (2010).** The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87–103. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.004>
- De Clercq, D., Rahman, Z. M. & Belausteguigoitia, I. (2017).** Task Conflict and Employee Creativity: The Critical Roles of Learning Orientation and Goal Congruence. *Human Resource Management*, 56(1), 93–109. <https://doi.org/10.1002/hrm.21761>
- Del Castillo, C., & Vargas, B. (2009).** EL PROCESO DE GESTIÓN Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 14(26), 57–80. <http://www.redalyc.org/pdf/3607/360733606003.pdf>
- Delgado, B. L., Delgado, L. & Hurtado, N. E. (2013).** Emprendimiento corporativo y capital social: Un análisis de empresas intensivas en tecnología. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(61), 62–85. <https://doi.org/10.37960/revista.v18i61.11004>
- Farrukh, M., Chong, W. Y., Mansori, S. & Ravan Ramzani, S. (2017).** Intrapreneurial behaviour: the role of organizational commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(3), 243–256. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-03-2017-0016>
- Florida, R. (2002).** The rise of the Creative Class, why cities without gays and rock bands are losing the economic development race. *The Washington Monthly*, <https://washingtonmonthly.com/2002/05/01/the-rise-of-the-creative-class/>
- Florida, R. (2012).** *The Rise of the Creative Class--Revisited: 10th Anniversary Edition--Revised and Expanded*. Basic Books.

- Fráguas–Nobre, G. (2020).** Las industrias creativas versus COVID-19. *Economía Creativa*, (13), 171–188. <https://doi.org/10.46840/ec.2020.13.07>
- Garrido, M. J. & Camarero, C. (2010).** Assessing the impact of organizational learning and innovation on performance in cultural organizations. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 15(3), 215–232. <https://doi.org/10.1002/hvsm.384>
- Gobierno del Estado de Chihuahua. (2017).** *Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021*. Portal de Gobierno del Estado de Chihuahua. <http://www.chihuahua.gob.mx/contenidos/plan-estatal-de-desarrollo-2017-2021>
- Gupta, R. & Pandit, A. (2008).** Strategic Entrepreneurial Orientation : Development of a Multi-Dimensional Construct Based on Literature Review. *South Asian Journal of Management*, 19, 88–110.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012).** The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications. *Long Range Planning*, 45(5–6), 320–340. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.008>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2017).** A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) [2nd Ed.]. Sage Publication.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. & Ringle, C. M. (2018).** When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hakala, H. (2011).** Strategic Orientations in Management Literature : Three Approaches to Understanding the Interaction between Market , Technology , Entrepreneurial and Learning Orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199–217. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00292.x>
- Hakala, H., Sirén, C., & Wincent, J. (2016).** Entrepreneurial Orientation and International New Entry: The Moderating Role of Autonomy and Structures in Subsidiaries. *Journal of Small Business Management*, 54, 90–112. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12294>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014).** A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sinkovics, R.R. (2009).** The use of partial least squares path modeling in international marketing. En Sinkovics, R.R. and Ghauri, P.N. (Eds.). *New Challenges to International Marketing* (Advances in International Marketing, Vol. 20). pp. 277-319. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hughes, M. & Morgan, R. E. (2007).** Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651–661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- IMCO. (2021).** *Índice de Competitividad Urbana 2021*. INSTITUTO MEXICANO PARA LA COMPETITIVIDAD, A. C. <https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2021/11/Índice-de-Competitividad-Urbana-2021.pdf>
- IMIP. (2018).** *Radiografía socioeconómica del Municipio de Juárez 2018. Así comenzó 2019*. Instituto Municipal de Investigación y Planeación. <https://www.imip.org.mx/imip/node/50>
- Jogaratnam, G. (2017).** The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 104–113. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.002>

- Kamboj, S. & Rahman, Z. (2015).** Marketing capabilities and firm performance: literature review and future research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544–566. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2014-0117>
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Meves, Y., & Kensbock, J. M. (2017).** When members of entrepreneurial teams differ: linking diversity in individual-level entrepreneurial orientation to team performance. *Small Business Economics*, 48, 843–859. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9818-6>
- Linton, G., & Kask, J. (2017).** Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. *Journal of Business Research*, 70, 168–176. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.022>
- Llobet, J. & Fito, M. A. (2013).** Organizational Commitment, job satisfaction and intention to stay: Literature review. *Intangible Capital*, 9(4), 1068–1079. <https://doi.org/10.3926/ic.475>
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996).** Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance Author. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2001).** Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Máynez, A. I. y Vargas, M. M. (2019).** Modelos de ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales: un ejemplo de su aplicación en el campo de las ciencias administrativas. En A. I. Máñez y L. T. V. Guadalupe (Eds.), *La práctica de la investigación en las Ciencias Administrativas* (Primera Edición). Pearson.
- Melgar Bayardo, J. (2011).** *Efectos del downsizing en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chihuahua, México* [Tesis doctoral]. Universidad de Granada. <https://hera.ugr.es/tesisugr/19806814.pdf>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984).** Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991).** A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001).** Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002).** Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jybe.2001.1842>
- Miller, D. (1983).** The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Miller, D. (2011).** Miller (1983) Revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 873–894. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>
- Padilla Monroy, M. J. (2015).** *Diagnóstico Sectorial 2015. Diseño E Innovación*. ProMéxico – Inversión y Comercio. [https://kupdf.net/download/disenio-innovacion-diagnostico-sectorial-promexicopdf\\_5987ead8dc0d603a6a300d1b\\_pdf](https://kupdf.net/download/disenio-innovacion-diagnostico-sectorial-promexicopdf_5987ead8dc0d603a6a300d1b_pdf)

- Pratono, A. H., & Mahmood, R. (2015).** Entrepreneurial orientation and firm performance: How can micro, small and medium-sized enterprises survive environmental turbulence? *Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences*, 1(2), 85–91. <https://doi.org/10.1016/j.psrb.2016.05.003>
- Quartesan, A., Romis, M., & Lanzafame, F. (2007).** *Cultural industries in Latin America and the Caribbean : challenges and opportunities*. Banco Interamericano del Desarrollo. <https://publications.iadb.org/en/cultural-industries-latin-america-and-caribbean-challenges-and-opportunities>
- Rivera, A. (2011).** *Aproximación al diseño del diseño gráfico*. Asociación de Diseñadores Gráficos de Colombia. <https://www.adgcolombia.org/archivo/articulos/aproximacion-al-diseno-del-diseno-grafico>
- Rodríguez, A., y Zárate, J. (2010).** *Perfil del Diseñador Digital y de Multimedia*. I CONGRESO LATINOAMERICANO DE ENSEÑANZA EN DISEÑO – Diseño en Palermo. Encuentro Latinoamericano de Diseño, 26 y 27 de julio de 2010, Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina.
- Rodríguez-Ferrándiz, R. (2011).** De industrias culturales a industrias del ocio y creativas: Los límites del «campo» cultural. *Comunicar*, 18(36), 149–156. <https://doi.org/10.3916/C36-2011-03-06>
- Rodríguez Oliva, L. I. (2018).** *Economía creativa en América Latina y el Caribe: Mediciones y desafíos*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0001308>
- Salazar-Fierro, P. (2017).** *Influencia de contrato psicológico relacional y del compromiso afectivo en las intenciones del empleado para compartir el conocimiento tácito y su transferencia intraorganizacional en la industria de autopartes en Ciudad Juárez, Chihuahua México*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez [Tesis doctoral]. <http://hdl.handle.net/20.500.11961/3605>
- Scharager, J., & Reyes, P. (2001).** MUESTREO NO-PROBABILÍSTICO. En Scharager, J y Armijo, I. *Metodología de la Investigación para las Ciencias Sociales* [CD-ROM]: Versión 1.0 Santiago: Escuela de Psicología, SECICO Pontificia Universidad Católica de Chile. Secretaría de Economía. (2018, 13 de Mayo). SIEM. Gobierno de México. <https://www.siem.gob.mx/siem/portal/estadisticas/ActXedo.asp>
- Sierra Carpio, D. A. (2020).** *Efectos del compromiso organizacional , la orientación al aprendizaje y el emprendimiento corporativo en el desempeño organizacional de las industrias creativas de Ciudad Juárez, Chihuahua , México* [Tesis doctoral]. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. <http://148.210.21.138/handle/20.500.11961/5811>
- Sinkula, J. M., Baker, W. E. & Noordewier, T. (1997).** A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305–318. <https://doi.org/10.1177/0092070397254003>
- Steinhaus, C. S., & Perry, J. L. (1996).** Organizational Commitment: Does Sector Matter ? *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 278–288. <https://doi.org/10.2307/3380575>
- Tapia, A. (2014).** *Hacia una definición del diseño gráfico*. Lectura del Mes. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. <http://www3.uacj.mx/IADA/DD/LDG/Documents/LECTURAS%202014/Lectura%20del%20Mes%20-%20Enero2014%20-%20Definicion%20de%20Diseno.pdf>
- UNESCO. (2021).** *Año Internacional de la Economía Creativa para el Desarrollo Sostenible. ¿Por Qué La Economía Creativa En 2021?* <https://es.unesco.org/commemorations/international-years/creativeeconomy2021> [n.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/global\\_report\\_fact\\_sheet\\_en.pdf](https://n.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/global_report_fact_sheet_en.pdf)

- Vázquez, G. V., Casal, C. C., & Pérez, D. Á. (2016).** Antecedentes del compromiso afectivo de los empleados de pymes intensivas en conocimiento. *European Research on Management and Business Economics*, 22(1), 25–30. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.10.004>
- Vij, S., & Bedi, H. S. (2012).** Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance: A Review of Literature. *IUP Journal of Business Strategy*, 9(3), 17–31. [https://www.iupindia.in/1209/Business%20Strategy/Relationship\\_Between\\_Entrepreneurial\\_Orientation.html](https://www.iupindia.in/1209/Business%20Strategy/Relationship_Between_Entrepreneurial_Orientation.html)
- Wang, C. L. (2008).** Entrepreneurial orientation, learning orientation and firm performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(4), 635–657. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016).** Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Zehir, C., Can, E. & Karaboga, T. (2015).** Linking Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Role of Differentiation Strategy and Innovation Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 358–367. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.381>
- Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & O’Kane, C. (2016).** The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 59, 131–143. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.018>