

Modelos mentales y percepciones de desempeño en emprendedores de startups

Mental models and perceptions of performance in startup entrepreneurs

Joenison Batista da Silva

joenisonbatista@hotmail.com

Maestría en Administración de Empresas del Programa de Posgrado en Administración de Empresas de la Universidad Federal de Sergipe (PROPADM/UFS), Brasil. Profesor del Curso de Ciencias Contables de la Universidad de Tiradentes (UNIT), SE, Brasil.

Maria Elena Leon Olave

mleonolave@gmail.com

Doctorado en ingeniería de producción en la Universidad de São Paulo (USP), Brasil. Profesor del Programa de Posgrado en Administración (PROPADM/UFS) y del Programa de Posgrado en Administración Pública de la Universidad de Federal de Sergipe (PROFIAP/UFS), Brasil.

Ronalty Rocha

ronaltyrocha@gmail.com

Estudiante de doctorado en Administración en la Universidad Federal do Paraná (PPGADM/UFPR). Maestría en Administración de Universidad Federal de Sergipe (UFS), Brasil. Profesor del Curso de Tecnología en Secretariado de la Universidad Federal do Amapá (UNIFAP).

Resumen

Los modelos mentales representan la estructuración perceptiva de los gerentes sobre las decisiones que se deben tomar en el ámbito organizacional.

Entre los modelos mentales hay de destacar el propuesto por Toni et al. (2014), que definió las dimensiones para la evaluación del desempeño organizacional. En este contexto, esta investigación tuvo como objetivo investigar, desde la perspectiva de los emprendedores de *startups*, el vínculo entre los modelos mentales y el desempeño organizacional. Se realizó un estudio cualitativo-descriptivo con evidencia obtenida de entrevistas con 5 cinco empresarios brasileños de startups de los estados de Sergipe, Pernambuco, Bahía y Ceará. Se aplicó la técnica de análisis de contenidos y los resultados demostraron que los principales componentes de las dimensiones de los modelos mentales implican, entre otros, conocimientos y experiencias, resiliencia, liderazgo, orientación evolutiva, visión innovadora, asociaciones, crecimiento organizacional y gestión estructurada.

Palabras clave: *modelos mentales, desempeño organizacional, startups.*



Abstract

Mental models represent managers' perceptual structuring of decisions to be made at the organizational level. Among the mental models, the one proposed by Toni et al. (2014), which defined the dimensions for the evaluation of organizational performance, should be highlighted. In this context, this research aimed to investigate, from the perspective of startup entrepreneurs, the link between mental models and organizational performance. A qualitative-descriptive study was conducted with evidence obtained from interviews with five Brazilian startup entrepreneurs from the states of Sergipe, Pernambuco, Bahía, and Ceará. The content analysis technique was applied and the results showed that the main components of the dimensions of the mental models involve, among others, knowledge and experiences, resilience, leadership, evolutionary orientation, innovative vision, partnerships, organizational growth and structured management.

Keywords: *mental models, organizational performance, startups.*

1. INTRODUCCIÓN

Los continuos cambios en el entorno empresarial, causados por las transformaciones en el escenario económico y por la introducción de nuevas tecnologías, hacen complejo y de alto riesgo el ambiente de actuación organizacional, lo que lleva a la necesidad constante de que empresarios tomen decisiones asertivas.

Para que se tome la mejor decisión, los empresarios suelen utilizar los conocimientos disponibles, utilizando mecanismos mentales que compensan la limitación de la información (Baron, 2002). Así, al tomar una decisión, el gerente realiza evaluaciones basadas en sus valores internos, información, conocimientos y experiencias, analizando el posible daño que la decisión puede causar al éxito o al fracaso del negocio (Ejimabo, 2015), así como sus impactos en el desempeño organizacional (Abubakara et al., 2019).

En este contexto, es posible afirmar que los empresarios toman decisiones basadas en la evaluación de modelos mentales, es decir, a partir de representaciones de la realidad que utilizan para entender ciertos fenómenos (Magzan, 2012). Además, el desempeño organizacional depende del grado en que los modelos mentales de los emprendedores interpreten el entorno empresarial con calidad y precisión (Dias et al., 2020).

Además, en lo que respecta al desempeño organizacional, la atención se concentra casi exclusivamente en el análisis de los datos contables y financieros de las empresas. Sin embargo, con la evolución de los estudios sobre los factores que influyen en el desempeño, otros indicadores comenzaron a ganar protagonismo, como factores subjetivos (Bortoluzzi et al., 2010; Damke et al., 2016). Con esto, los indicadores subjetivos se pueden utilizar como base para medir el desempeño cuando la recopilación y el análisis de datos contables y financieros son insuficientes (Lizote et al., 2017).

En este contexto, es necesario considerar que la evaluación del desempeño organizacional no solo implica la reducción de costos y mejoras en productos y servicios, sino también factores como la innovación y la capacidad organizativa para difundir y compartir conocimientos (Hana, 2013). Además, la evaluación del desempeño es necesaria para las pequeñas y

medianas empresas, ya que permite evaluar la ejecución del planeamiento y el control de la gestión, proporcionar información saludable y subsidiar la mejor toma de decisiones (Suárez, 2016).

En este contexto de evaluación del desempeño en pequeñas y medianas empresas, así como el papel de los modelos mentales como impulsores de las decisiones comerciales, se destacan las *startups*, empresas con potencial de crecimiento sobresaliente en el mercado, el desarrollo económico y la generación de empleo a partir del uso de la tecnología de la información y la innovación como elementos esenciales para transformar ideas en productos y servicios exitosos (Rocha et al., 2020). Además, de acuerdo con el Informe del Ecosistema Global (2019), Brasil se encuentra entre las treinta principales naciones para el desarrollo empresarial de *startups*.

En vista de la información presentada, este estudio abordó el siguiente problema: *¿cómo los emprendedores de startups perciben el vínculo entre los modelos mentales y el desempeño organizacional?* Para responder al problema identificado, esta investigación adoptó el objetivo de investigar, desde la perspectiva de los emprendedores de *startups*, el vínculo entre los modelos mentales y el desempeño organizacional.

En concreto, esta investigación buscó identificar y analizar los principales componentes de cada una de las dimensiones del modelo mental propuesto por Toni et al. (2014), destacados por los emprendedores de *startups*, como relevantes para un desempeño satisfactorio. El modelo propuesto por Toni et al. (2014) fue adoptado porque fue desarrollado específicamente para el análisis del desempeño organizacional; además, las dimensiones del modelo son el resultado de una extensa investigación cuantitativa con 113 empresas.

Es recomendable explicar que este estudio no tenía el objetivo de evaluar el desempeño organizacional en *startups* encuestadas, sino investigar las dimensiones y componentes de los modelos mentales, que, según los emprendedores, son relevantes para el desempeño organizativo positivo.

Es importante comentar que la teoría de los modelos mentales ha sido un foco importante de investigación, con el objetivo de entender mejor el proceso mental de la construcción del conocimiento (Palmeiras et

al., 2016), razón por la cual este tema ha sido objeto de investigaciones científicas para: discutir, a través del ensayo teórico, las dimensiones de los modelos mentales y el desempeño organizacional (Dias et al., 2020); identificar las dimensiones de los modelos mentales de los emprendedores y su impacto en el desempeño empresarial (Toni et al., 2014); evaluar las interdependencias entre los modelos mentales y las variables de elección gerencial (Martignoni et al., 2016).

Como puede verse, aunque la asociación entre los modelos mentales y el desempeño organizacional continúa promoviendo discusiones académicas importantes, se ha presentado una discusión limitada en el contexto de las *startups*. Además, Cortez (2016) explica que los factores subjetivos pueden afectar directamente el éxito o el fracaso organizativo de los emprendedores. Así, los modelos mentales, evidenciados en la percepción individual de los empresarios, son vistos como indicadores potenciales de investigación con respecto al desempeño organizacional, reforzando la brecha de investigación de este estudio.

2. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Evaluar el desempeño de las organizaciones es un atributo indispensable para una buena gestión, ya que los nuevos desafíos para las actividades empresariales se insertan diariamente. Sobre este tema, Kolzow (2014) explica que la evaluación del desempeño representa el nivel de importancia y los aspectos organizativos considerados indispensables para alcanzar los objetivos de negocio.

En el campo de la investigación sobre desempeño organizacional hay muchas definiciones para el tema, sin embargo, estas diversas definiciones están poco entrelazadas, hasta el punto de alcanzar un consenso unificado sobre qué criterios deben adoptarse en relación con el desempeño organizacional (Valmorbida et al., 2012). En este contexto, Barbosa y Cintra (2012) destacan que las definiciones relevantes para el desempeño organizacional deben ser guiadas por los objetivos de cada empresa.

En cuanto a las técnicas y herramientas para el análisis del desempeño (económico, financiero, recursos humanos, etc.), Tomei y Riche (2016)

explican que son instrumentos esenciales para las empresas, ya que permiten mejoras en la planeación estratégica, así como en el seguimiento de las acciones realizadas para alcanzar los objetivos. Sobre este tema, la gestión del desempeño organizacional se utiliza como término genérico que hace referencia a metodologías, métricas, procesos y sistemas que monitorean y gestionan el desempeño corporativo, con el fin de medir continuamente la eficacia y eficiencia de la organización en función de los resultados obtenidos con el uso de perspectivas estratégicas, operativas, recursos humanos, sistemas de información, marketing y financieras (Chvatalova y Koch, 2015).

En este contexto, se percibe que un aspecto observado constantemente en los estudios de desempeño organizacional está vinculado al uso constante y casi siempre exclusivo de los datos financieros y contables como indicadores para medir los resultados de la organización (Felizardo et al., 2020). Sin embargo, a medida que los estudios en esta área comenzaron a ganar espacio, varios autores imaginaron la importancia de utilizar otros indicadores de evaluación que iban más allá de los aspectos financieros, como los indicadores subjetivos (Damke et al., 2016; Lizote et al., (2017). Así, este estudio adoptó los modelos mentales de los emprendedores como indicadores de evaluación del desempeño organizacional.

Dimensiones de modelos mentales

El término “modelo mental” se originó a mediados de 1943, cuando el psicólogo escocés Kenneth Craik escribió el libro titulado *The Nature of Explanation*, definiendo los modelos mentales como aspectos de representación de individuos basados en las circunstancias derivadas del medio ambiente (Dias y Toni, 2016). Del mismo modo, Goleman (2011) explica que el comportamiento humano está condicionado por modelos mentales alimentados por la forma en que los seres humanos se organizan y dan sentido a sus experiencias.

Se añade que los modelos mentales son representaciones cognitivas analógicas o propositivas (Errobidart et al., 2013). Las representaciones mentales analógicas son el resultado de procesos perceptivos (no individuales) construidos sobre la base de los sentidos humanos: visión, audición, tacto, olor y gusto.

Las representaciones construidas de manera propositiva, a su vez, son aquellas en las que hay combinaciones de más de un aspecto, formando cadenas que consisten en símbolos correspondientes al lenguaje natural, es decir, siendo una representación de la información capturada por el individuo.

En vista de lo anterior, cabe destacar que los modelos mentales se construyen sobre la base de dimensiones que se refieren a la información, conocimientos y experiencias almacenadas en la mente del individuo y que sirven para construir su percepción de las situaciones cotidianas. En esta perspectiva, y en asociación con elementos de desempeño organizacional, Toni et al. (2014) retratan siete dimensiones formativas de los modelos mentales: el conocimiento; habilidades emocionales; mente lineal; relaciones; misión y estrategia; creatividad e innovación y vocación.

La primera dimensión resaltada por Toni et al. (2014) es el *conocimiento*. En esta dimensión se insertan informaciones adquiridas por los empresarios durante su vida personal y profesional, considerada útil para la toma de decisiones. Sobre este tema, Senge (2013) añade que el conocimiento es un aspecto que se almacena en la mente de cada persona, funcionando como mecanismos de aprendizaje capaces de construir nuevos conocimientos a través de experiencias o inferencias que expanden el cerebro y las capacidades humanas (Darling-Hammond et al., 2020).

Con respecto a las *habilidades emocionales*, se destaca que los sentimientos de cada persona funcionan como mecanismos de alerta importantes para que el individuo seleccione la información y las estrategias que son preferibles a él (Friedrich, 2014). Además, la percepción de las funciones individuales como un mecanismo primario para tomar decisiones y aspectos emocionales también evidencian la participación en este proceso (Lerner et al., 2014).

Corroborando este entendimiento, Goleman (2011) señala que la forma en que las personas manejan sus emociones y la de otras personas puede ser vista como un factor importante en la búsqueda del éxito personal y empresarial.

En relación con la dimensión *mente lineal*, se entiende que el emprendedor obtiene un mayor éxito en su trabajo mediante el establecimiento de una ruta estratégica alineada con el entorno en el que se encaja el negocio

(Behling y Lenzi, 2019). Se percibe, por lo tanto, que no basta con tener tanta información y conocimiento como sea posible. Para tener éxito en la ejecución de actividades empresariales, es necesario que el empresario sepa cómo hacer uso de esta información y ponerla en práctica de la mejor manera posible, de acuerdo con sus necesidades (Fleury y Fleury, 2006; Zampier y Takahashi, 2011).

Con respecto a la dimensión *relaciones*, se entiende que la generación de conocimiento es un factor indispensable para las organizaciones, pero más importante que crear nuevos conocimientos es el establecimiento de conexiones para el intercambio de información con fuentes externas, ya que la información y el conocimiento son la base para que la empresa siga siendo competitiva en el mercado (Fedoce et al., 2015; Subrahmanyam, 2019).

En este mismo entendimiento, Arenius y Laitinen (2011) señalan que los empresarios que trabajan en aislamiento tienen mayores dificultades administrativas y un desempeño competitivo limitado en comparación con aquellos que tienen redes informales y estructuradas de relaciones interorganizacionales.

Pertinente a la dimensión *misión y estrategia*, en el campo de la administración, se destacan los estudios centrados en las características individuales del emprendedor, especialmente en lo que respecta a la percepción y a la forma en que se procesa la información obtenida. En este contexto, se percibe que los modelos mentales de los empresarios están estrechamente relacionados con las decisiones tomadas por ellos, así como por su toma de decisiones estratégicas (Milán et al., 2010).

En el momento de la toma de decisiones, los estilos cognitivos del emprendedor influyen en sus opciones estratégicas, dirigiéndolos al uso de la información según su percepción (Bressan y Toledo, 2013). Además, las personas actúan de acuerdo con su eje cognitivo en momentos de toma de decisiones, siendo dirigidos por su sentido perceptivo en la elección de la mejor estrategia de negocio (Johnson et al., 2008).

Por otro lado, la innovación está estrechamente vinculada a la identificación de oportunidades de mercado, que dan lugar al desarrollo de nuevos

productos y servicios, así como a la creación de nuevas tecnologías y procesos (OECD, 2012). Por esa razón, el empresario no puede dejar de lado en ningún momento el impulso de la innovación, teniendo en cuenta que su diferencial frente a los competidores proporciona una ventaja competitiva (Qudah, 2018). Por lo tanto, la sexta dimensión de los modelos mentales se refiere a los factores de *creatividad e innovación*.

La última dimensión, ligada a la *vocación*, muestra que los emprendedores son aquellos que exigen pasión por lo que hacen, son personas que estructuran negocios desde cero y creen que, incluso en un entorno de alto riesgo, pueden desarrollar su negocio de manera eficiente (Cavalcante et al., 2015).

Como se puede ver, la actividad empresarial no es solo la puesta en marcha de un nuevo negocio, sino también un conjunto de elementos y reacciones subjetivas que animan a las personas a trabajar.

3. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

En cuanto al enfoque, esta investigación se clasificó como cualitativa, ya que buscó comprender, describir y explicar cómo se comportan los fenómenos sociales en función de las experiencias e informes de individuos y grupos de personas (Flick, 2009); en el caso de esta investigación fueron analizadas experiencias basadas en el conocimiento y los informes de los emprendedores.

Con respecto a los objetivos, se trató de una investigación descriptiva, ya que pretendía describir los procesos, mecanismos y relaciones existentes en la realidad del fenómeno estudiado, utilizando un conjunto de categorías o tipos variados de clasificaciones (Newman, 2013). El aspecto descriptivo de este estudio se ve reforzado por la descripción, según el informe de los empresarios, de elementos componentes de dimensiones de los modelos mentales, según la categorización de Toni et al. (2014). Así, el nivel de análisis de este estudio se asigna en el ámbito organizativo de las startups brasileñas, mientras que la unidad de análisis fueron los empresarios fundadores y gerentes de estas empresas.

Se realizaron entrevistas con gerentes/empresarios de *startups*, utilizando un guion con preguntas abiertas adoptadas del estudio de Dias et al.,

(2014). Se realizaron cinco entrevistas con emprendedores en *startups* del noreste de Brasil. Las entrevistas se realizaron por teléfono y personalmente con gerentes de cinco *startups* que viven en los estados de Sergipe (2), Bahía (1), Ceará (1) y Pernambuco (1). Para preservar la identidad de los participantes de esta investigación, los directivos entrevistados recibieron el nombramiento ficticio de gerente A, B, C, D, E.

También destacamos que las entrevistas tuvieron lugar entre septiembre/2017 y enero/2018 y duraron en media 50 minutos cada una. El guion de la entrevista se componía de 20 preguntas abiertas divididas entre las dimensiones del conocimiento; habilidades emocionales; mente lineal; relaciones; misión y estrategia; creatividad e innovación, propuesta por Toni et al. (2014).

Teniendo en cuenta que, según los autores Staggers y Norcio (1993), la forma más habitual de extraer los modelos mentales de las personas es a través del lenguaje, las entrevistas realizadas con los gerentes permitieron capturar los aspectos más evidentes relacionados con el desempeño organizacional.

Para realizar el proceso de análisis de las entrevistas se utilizó el análisis de contenido (Bardin, 2011). Para ayudar en el proceso de análisis se utilizó la aplicación tecnológica Atlas.Ti (versión 8.0) como herramienta de soporte para facilitar el proceso de interpretación. Así, el análisis de la evidencia se realizó con los siguientes procedimientos:

1) Preanálisis: caracterizado por las actividades de escuchar y escribir los informes presentados en las entrevistas con posterior adición al *software* Atlas. Ti para la lectura preliminar de todo el material recogido, con el fin de sistematizar las ideas iniciales narradas por los emprendedores.

2) Exploración del material: lectura en profundidad del contenido de las entrevistas con el reconocimiento y construcción de categorías, términos y elementos asociados a las dimensiones de los modelos mentales, así como aspectos relacionados con el desempeño organizacional. Así, se destacaron palabras claves en cada párrafo de la transcripción de las entrevistas individuales, así como se crearon nubes de palabras con el contenido general de las entrevistas.

En seguida, basado en el marco teórico utilizado, las principales palabras y expresiones se clasificaron en tablas de acuerdo con temas relacionados con las dimensiones del conocimiento; habilidades emocionales; mente lineal; relaciones; misión y estrategia; creatividad e innovación; vocación. Sin embargo, a través del análisis de las entrevistas se identificaron subcategorías para cada una de las siete dimensiones que dan forma a los modelos mentales, promoviendo una reorganización de los elementos de análisis para cada dimensión, de modo que el grado de las categorías utilizadas en la investigación es del tipo mixto (Vergara, 2015).

3) Tratamiento de resultados, inferencia e interpretación: los resultados obtenidos fueron investigados a la luz de la teoría de los modelos mentales, específicamente con las dimensiones propuestas por Toni et al. (2014), con el respectivo análisis comparativo entre los casos *cross-case analysis* y la presentación de interpretaciones de los investigadores.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para facilitar la comprensión de los resultados de este estudio, esta sección se estructura con la presentación de las dimensiones de los modelos mentales (Toni et al., 2014) y la discusión respectiva de los elementos identificados, en el discurso de los entrevistados, como componentes indispensables para un desempeño en este orden: conocimiento; habilidades emocionales; mente lineal; relaciones; misión y estrategia; creatividad e innovación; vocación. La caracterización básica de los empresarios entrevistados se presenta en el cuadro 1.

Tabla 1 Gerentes/Empresarios Entrevistados

Identificación	Localización	Ramo de actuación de la <i>startup</i>
Gerente A	San Cristóbal/Sergipe	Geotecnología
Gerente B	Recife/Pernambuco	Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas y Software
Gerente C	Aracaju/Sergipe	Intercambios electrónicos
Gerente D	Feria de Santana/Bahía	Canales de servicio inteligente
Gerente E	Fortaleza/Ceará	Desarrollo de sitios web y software

Fuente: preparado por los autores (2019).

Conocimiento

En cuanto a los tipos de conocimiento que los entrevistados consideran indispensables para la gestión y el buen desempeño de sus *startups*, se notó que todos los empresarios investigados corroboran sus percepciones. Entre los conocimientos destacados como más importantes se evidenciaron conocimientos sobre gestión de personas, conocimientos técnicos, conocimientos sobre el entorno de funcionamiento y experiencias previas.

Con relación al conocimiento vinculado a la gestión de personas, se percibe que, debido al hecho de que existe una interacción constante entre las personas en el desarrollo de las actividades en empresas *startups*, existe la necesidad de tener conocimiento sobre las formas de tratar con las personas. Sobre este tema, el gerente B explicó que “las relaciones humanas son fundamentales, porque siempre hay fricciones, siempre hay situaciones que lo necesitan. Así que se necesita algo para motivar e inspirar al equipo”.

Además, este empresario explicó que las fricciones no mediadas y sin respuesta afectan negativamente el funcionamiento de la empresa. En su discurso, el gerente D menciona la necesidad de “conocer a las personas”, y para que esto sea posible se hace necesario tener conocimientos de gestión de personal, precisamente para que la gestión de las diferentes características del grupo garantice un entorno coherente y libre de posibles conflictos, lo que puede afectar negativamente el desempeño de la *startups*.

Estos hallazgos amplían las conclusiones de Maiti y Choi (2019) que para asegurar niveles adecuados de desempeño organizacional, los empresarios deben desarrollar estrategias para resolver conflictos de manera adecuada.

Con respecto a los conocimientos técnicos, el gerente B explicó que tener conocimientos técnicos sobre el producto o servicio que está ofreciendo es de suma importancia, porque “da mayor credibilidad a la empresa y al producto comercializado”. Además, “es esencial que el emprendedor conozca las particularidades del producto, y no sólo tenga una idea vaga”. Por lo tanto, están ratificando los hallazgos de Scott (2017) de que el dominio de la información técnica es primordial para el buen desempeño de la organización.

Además, el gerente B explicó que el conocimiento técnico “es decisivo en muchos aspectos, como atraer inversiones para *startups* y desarrollar estrategias para lanzar productos” porque la forma de presentar y comunicar al mercado las funcionalidades del producto influye en los resultados positivos de la empresa. Sobre este tema, Cantamessa et al. (2018) explican que una de las principales razones de la falta de interés de los inversores en *startups* es la mala presentación del producto o servicio ofrecido por el negocio.

Además, Sainaghi y Baggio (2014) afirman que el capital intelectual, incluso en sus aspectos técnicos, estructurado en un conjunto de conocimiento individual y colectivo, con la participación de agentes externos a la organización, debe ser gestionado por el gerente y otros involucrados en la empresa como factor impulsor del mejor desempeño organizacional.

Sin embargo, en *startups*, solo conocer técnicamente el producto no garantiza el éxito de la empresa, también es necesario conocer el entorno del negocio. Sobre este tema, el gerente A dijo que “conocer el entorno operativo es decisivo, porque en un proceso de decisión tecnológica, el hecho de que domines la tecnología no necesariamente te garantizará que permanezcas en el sector”.

Así, se percibe que además de contar con conocimientos técnicos pertinentes a las particularidades del negocio, los emprendedores deben buscar constantemente nuevos conocimientos, teniendo en cuenta las constantes transformaciones del escenario tecnológico y económico (Amerhanova y Seliverstova, 2017).

También en relación con la dimensión del conocimiento, las experiencias profesionales anteriores fueron destacadas por los emprendedores, como señaló el gerente A: “cuando comienzas a dirigir una empresa, aunque tus experiencias hayan estado en áreas totalmente opuestas a tu negocio actual, estas experiencias contribuyen mucho en la forma de gestionar”.

El discurso del gerente A es apoyado por Gabrielsson y Politis (2012), quienes informan que las experiencias profesionales ayudan a los emprendedores a generar nuevas ideas de negocio con el fin de evaluar los méritos

y riesgos potenciales relacionados con la disponibilidad de productos y recursos competitivos. Además, las experiencias de trabajo proporcionan a las personas una valiosa capacitación en actividades empresariales importantes, como la planificación, la organización y la comunicación.

Además, Barbosa y Cintra (2012) muestran que la organización necesita acciones de gestión específicas, que se llevan a cabo sobre la base de un conjunto de conocimientos traducidos de la percepción y experiencias de los directivos.

Habilidades emocionales

Pertinente al control emocional de los gerentes, específicamente la auto-definición emocional, fue posible notar que las características planteadas por ellos están entrelazadas con la forma en que se comportan en sus respectivos negocios.

En esta dimensión de análisis fue posible identificar aspectos de flexibilidad, resiliencia y riesgo como los principales mecanismos emocionales de los gestores de *startups*. Con relación al aspecto de flexibilidad, se observa que en el caso del gerente B existe una gran flexibilidad con los demás implicados en la empresa, ya que, según el entrevistado, “esta flexibilidad es un factor positivo en el progreso y el desempeño del negocio, pues permite la interacción de los empleados a través de quejas o por sugerencias de mejoras”.

Sin embargo, se observa que, aún teniendo esta libertad de comunicación con los demás, el gerente no deja de lado el compromiso con las actividades de la empresa, demostrando así que tiene un cierto dominio de su control emocional, ya que está disponible para escuchar a los demás, manteniendo su enfoque en las obligaciones rutinarias de su empresa.

Sobre este tema, Hisrich et al. (2014) señalan que los emprendedores trabajan constantemente en entornos de alto riesgo y presiones extremas, involucrándolos en un alto grado de exposición emocional que requiere adaptación cognitiva, de estos emprendedores, a las situaciones que enfrentan cotidianamente.

En el caso de la gerente C, la resiliencia se menciona como la característica principal en su función de gestión. Como reforzó con la siguiente afirmación:

La determinación de continuar con el proyecto startup era indispensable para que la empresa llegara a donde está, ya que, como se observa en la mayoría de las empresas, especialmente en startups, hay una cierta dificultad para aceptar esa idea al principio.

Cabe destacar que las diversas respuestas negativas que el gerente C obtuvo al comienzo de su negocio podrían haber hecho que desistiera de continuar, pero su forma de actuar con resiliencia y determinación marcó la diferencia.

Al igual que el gerente C, que demostró la necesidad de ser resiliente, adaptarse a los eventos y no desanimarse, el gerente A explicó cómo lidia con sus emociones en el lugar de trabajo:

Con resiliencia, porque lo tienes todo. El gerente tiene que ser un gran amortiguador. Así que tiene toda la dimensión del negocio en términos de misión, en términos de valores, pero el día a día está lleno de emociones, por lo que necesitas tener una madurez de conducta lo suficiente para que pueda amortiguar los conflictos naturales de la organización e incluso las demandas con los empleados de la base.

La indicación de la resiliencia como aspecto principal de la continuidad del negocio corrobora los hallazgos de Cruz y Moraes (2013), indicando la resiliencia como una característica esencial para que los empresarios superen obstáculos y tengan éxito en el mantenimiento de sus empresas, corrigiendo errores administrativos y profesionalizando la gestión. Los postulados de Fatoki (2018) también refuerzan, al afirmar que existe una relación positiva y significativa entre la resiliencia empresarial, los recursos individuales y el éxito organizacional.

En cuanto al riesgo de implementar una empresa, todos los gerentes expresaron su preocupación por el escenario de crisis económica, haciendo hincapié en que la inestabilidad económica en Brasil es un factor limitan-

te al desempeño. Entre los factores citados en relación con el escenario de riesgo también se destacaron la gran competencia y la elevada carga fiscal brasileña (GEM, 2017).

Aún con respecto a las habilidades emocionales, Meireles y Sanches (2009) y Nassif (2019) muestran que las creencias individuales sirven como un mecanismo auxiliar para que el sistema cognitivo interprete la información disponible, permitiendo el manejo de las emociones en la toma de decisiones. Así, en general, se notó que los sentimientos y las emociones influyen en los procedimientos, la toma de decisiones y la gestión organizacional (Pereira et al., 2010; Bachkirov, 2018) en *startups*.

Mente lineal

Cuando se les preguntó sobre los principales desafíos de ser gerente, teniendo en cuenta aspectos como la alta competencia, alta carga fiscal y crisis económica, los encuestados mostraron aprecio por los aspectos de enfoque, liderazgo y planificación como instrumentos administrativos para la continuación y el crecimiento de sus empresas startups.

Con respecto al enfoque, un primer ejemplo puede destacarse en el discurso del gerente A, que muestra que al principio de la empresa la idea central era “buscar el dominio del conocimiento [inherente] a la tecnología utilizada en los productos”. Como explicó este gerente, sus actividades requerían equipos sofisticados para el desempeño de sus servicios, tales como drones. Sin embargo, el gerente pensó que sería más relevante que ellos mismos fabricasen los drones, evitando así comprarlos, y destacando su amplio enfoque en los servicios de producción y geotecnología.

El gerente D expresó que incluso en situaciones que causan choques emocionales debe tratar de mantener el enfoque en sus actividades, específicamente para demostrar a otros empleados que “no deben desmotivarse, avanzando con los propósitos de la empresa”.

Teniendo en cuenta su percepción del papel de la gerencia, el gerente A explicó en su discurso que independientemente de las atribuciones que el gerente tenga en la empresa, se hace necesario adoptar una postura de liderazgo:

Depende de en qué posición esté. Si es un gerente que dirige, tiene que estar en sintonía con la estrategia, con la estructura, tiene que pensar en el entorno externo, y saber lo que tiene como negocio, conocer su propia empresa. Ahora bien, si está en una situación en la que debe tener una proyección de desempeño de equipo, debe tener un liderazgo que pueda ser apropiado para el tipo de desempeño que desea tener.

El liderazgo demandado a los emprendedores es significativamente importante para el negocio, teniendo en cuenta que el emprendedor, como gerente y fundador de la empresa, tiene un conocimiento avanzado sobre los procesos organizativos de las *startups*.

Para el gerente E, el papel de liderazgo es tan importante que aunque no está presente en todo momento en el espacio empresarial, su figura es vista como primordial en la alineación de las actividades organizativas.

Para el gerente C, la empresa es vista como un espejo del gestor, es decir, las actitudes implementadas por el gestor dan como resultado los modos y mecanismos de operación de la puesta en marcha. Como reforzó el gerente, “si el gerente demuestra el perfil de liderazgo, comprometiéndose fuertemente con el negocio, esto resultará en beneficios”.

A medida que el gerente A se centraba en la necesidad de producir los propios drones que se utilizarían en sus servicios, se hizo necesario desarrollar un plan para alcanzar este objetivo. Se observó esa planificación cuando el gerente A explica que “para fabricar los drones necesita tener conocimiento de piezas, componentes, configuraciones y todo lo demás. Luego hubo inversión monetaria para la adquisición de piezas e inversión de conocimiento técnico para que usted domine la tecnología”.

Corroborando los puntos mencionados en las entrevistas, Fillion (1999) destaca que la planificación de las actividades a realizar en una empresa es necesaria para que los emprendedores definan las actividades que necesitan ser realizadas en su rutina empresarial (Zampier y Takahashi, 2011), así como establecer los objetivos que la empresa pretende alcanzar (Dornelas, 2016).

El componente de planificación se observó en todos los gerentes entrevistados, quienes evidenciaron la necesidad de trazar rutinariamente planes organizativos, ya sean relacionados al proceso de producción, al establecimiento de estrategias de gestión, ventas, marketing o cualquier otro aspecto relacionado con la empresa. En este punto, Porter (2005) muestra que el emprendedor obtendrá un mayor éxito en su trabajo si consigue elaborar una ruta estratégica para dirigir las actividades de su empresa, es decir, estableciendo una formalización estratégica para alinear la empresa adecuadamente con el entorno de negocio (Jofre, 2011).

Relaciones

Entrando en las relaciones de dimensión, se detectaron aspectos relevantes en las entrevistas asociadas con las relaciones familiares, la influencia cultural y las asociaciones. En cuanto a las relaciones familiares y su influencia en la creación y desarrollo del negocio, fue posible extraer que, inicialmente, no había apoyo de familiares cercanos. Sin embargo, para todos los gerentes entrevistados, esta no fue una razón para rendirse, demostrando la percepción de los gerentes de que ni siquiera la desaprobación de la familia los limitaría en la creación de su empresa.

La gerente C explicó que no había una aceptación inicial por parte de su familia porque no conocían la empresa propuesta. Sin embargo, mientras obtenían informaciones sobre las empresas *startups*, así como el tipo de empresa creada (intercambios electrónicos), la familia comenzó a creer y alentar a la empresa. El gerente D, por su parte, se definió como individualista y expresó que independientemente de la aceptación de la familia, abriría su negocio:

Yo particularmente soy un poco egoísta, no sé si egoísta, pero soy individualista. No me importaría lo que dijo mi familia, creo que la familia en mi caso podría estorbar, pero iba a abrirlo de todos modos.

Es importante comentar que el apoyo familiar en las empresas *startups* parece adoptar mecanismos diferentes de las denominadas empresas tradicionales, ya que, en este grupo de empresas, el deseo de emprender y el apoyo necesario para que el negocio se lleve a cabo comienza en la familia (Ouro Filho et al., 2015).

El factor de influencia cultural también vale la pena mencionar en este análisis, ya que en las entrevistas se percibe que cada gestor tiene una percepción de cómo la cultura local puede afectar el desempeño de sus empresas.

En el primer caso, el gerente A explicó que el factor mano de obra calificada merece ser destacado con respecto a la cultura local, porque el desempeño en *startups* está influenciado, positivamente o no, por la calidad y disponibilidad de la fuerza laboral existente. Dijo: “en nuestro negocio necesitamos mano de obra calificada, por lo que hay un escenario local con una dificultad muy grande para calificar a esta fuerza de trabajo”.

Las percepciones del gerente B se direccionaron hacia el mercado, porque “es a través del entorno local que la empresa recopila datos e información de mercado para permitir la aceptación del producto”. El entrevistado también subrayó que el análisis de mercado es importante para conocer al cliente (público objetivo) y desarrollar estrategias de atendimento, superación de expectativas y conquista de consumidores.

El factor de asociación también fue evidente en la percepción de los gerentes cuando se les cuestionó sobre las relaciones organizativas, ya que se observó que todos los empresarios tienen una mentalidad dirigida a mantener una relación estructurada y transparente, con el objetivo de consolidar las actividades empresariales.

Además, para el gerente D, la asociación está vinculada a la transparencia con los empleados y otros socios de la *startups*. Para el gerente D es “indispensable ser realista con todos los involucrados, incluso con los clientes en cuanto a la posibilidad de ofrecer o no un determinado servicio”.

Sobre este tema, se añade que para que las asociaciones tengan éxito es de suma importancia que los gerentes conozcan bien a sus socios. Esto se debe al hecho de que las relaciones organizativas encaminadas a la cooperación deben estructurarse en lazos de confianza y respeto entre los involucrados (Rocha y Olave, 2019).

Misión y estrategia

En cuanto a la misión y la dimensión de la estrategia, se detectaron tres aspectos en las respuestas de los gerentes como influenciadores del desempeño de las *startups*: actualización, crecimiento organizacional y difusión de información.

Relativo al aspecto de actualización, se percibe que todos los entrevistados consideran indispensable que la empresa busque información. La adquisición de esta información se produce por varios tipos de financiación, sin embargo, independientemente de la forma, todo con el fin de mejorar las actividades en las *startups* y, en consecuencia, buscar un mejor desempeño.

También se percibe que los gestores son conscientes de que no basta con llevar a cabo la planificación del negocio, sino que también para es necesario actualizar esta planificación, teniendo en cuenta las diversas variables ambientales que interfieren en el funcionamiento de la empresa. Sobre este tema, el gerente E declaró que “la planificación se realiza anualmente, sin embargo, siempre tratamos de ajustar las cosas a medida que surgen las necesidades”. Y añadió que “como la organización está en un proceso de crecimiento, por lo que esto tiene que estar siempre en actualización, pero seguimos una planificación estratégica, que con el tiempo se está ajustando, porque es una condición dinámica muy fuerte”.

Esas recomendaciones están vinculadas a los hallazgos de Kabeyi (2019) de que la planificación, formulación e implementación de la estrategia debe vincularse mediante actividades de evaluación constante, porque el ambiente interno y externo impone transformaciones que requieren la implementación de cambios y ajustes en la planificación.

El aspecto de crecimiento organizacional se observó cuando se preguntó a los gerentes sobre el futuro de sus empresas. Por unanimidad, todos destacaron que aspiran al crecimiento y reconocimiento de sus respectivas *startups* en el mercado nacional e internacional. Este crecimiento y buen desempeño organizativo, según Gallén (2006), están influenciados por mecanismos perceptivos de emprendedores, ya que para sobrevivir y seguir siendo competitivos en el mercado es necesario identificar oportunidades, así como anticipar futuras amenazas.

En este contexto, se encontró que los empresarios evaluados utilizan aspectos perceptivos y subjetivos, como la intuición, para identificar oportunidades y responder a las amenazas empresariales. Este hallazgo es corroborado por Albuquerque y Teixeira (2016), ya que la intuición empresarial depende menos de la base de conocimiento del individuo y más de su capacidad creativa para reconocer brechas e identificar posibilidades comerciales.

En el caso del gerente A, el crecimiento y reconocimiento de su empresa en el mercado se combinó con la difusión del conocimiento básico de negocio, con el fin de promover el crecimiento de su ramo de actividad. Así, el gestor no pretende una condición sostenible solo para su empresa, sino también la posibilidad de incorporar nuevas tecnologías y difundirlas en el ambiente en el que opera, siempre que otras empresas disfruten de este conocimiento.

Otro punto relacionado con las estrategias organizativas encaminadas a un desempeño satisfactorio es la difusión de información en el ámbito organizativo. La simple captura de conocimiento e información no se puede considerar ventajoso si no se utilizan correctamente. Sobre este tema se destaca que el emprendedor se encontrará en todo momento con información diferente y voluminosa, además de diferentes alternativas estratégicas, y en estas situaciones se guiará por su modelo mental para hacer la mejor elección y el mejor uso de esta información, basado en su percepción (Bressan et al., 2010).

En el ámbito de su negocio (geotecnología), el gerente A habló puntualmente sobre la necesidad de compartir información:

Compartir es necesario para que todos entiendan la etapa en la que se encuentra. Así que hay que estar siempre atentos, es una situación en que las noticias tecnológicas son constantes, para que a medida que nos encontremos con estas novedades tecnológicas, estemos introduciéndolas en todo el equipo.

Corroborando este punto de vista, el gerente E también destacó que busca constantemente analizar las nuevas tecnologías, buscando entenderlas a través de la investigación y estudios, y así identificar la viabilidad de utilizarlas o no, y posteriormente se transmiten a sus colaboradores.

En general, los hallazgos de esta dimensión refuerzan la comprensión de Brazeal et al. (2008) de que los modelos mentales tienen una relación íntima con las decisiones estratégicas tomadas por los empresarios.

Creatividad e Innovación

En la dimensión de la creatividad y la innovación se preguntó a los encuestados sobre innovaciones para mejorar el desempeño de sus *startups*. Fue posible extraer de sus respuestas como aspectos importantes la visión innovadora y la detección de problemas.

Con respecto a la visión innovadora, los empresarios tienen la percepción de que la empresa debe reinventarse constantemente para mantenerse activa, especialmente las empresas emergentes, que llevan la característica intrínseca de la práctica innovadora. Detallando sus actividades comerciales, el gerente A explicó que la continua adopción de innovaciones tecnológicas es primordial para su negocio, siendo necesario mantenerse al día, ya que, mientras se crean las nuevas tecnologías, se debe estructurar un nuevo proceso de uso interno, comunicación, difusión y marketing, ya que cuando utilizan “un equipo que [se desarrolló] recientemente, entendemos, adquirimos, compramos, instalamos, aplicamos y lo hacen accesible a los empleados”.

Es notable que este gestor tiene una percepción formada sobre la necesidad de mantenerse al día con las innovaciones tecnológicas, así como sobre la necesidad de difundir estas tecnologías a sus empleados. En este contexto, Uslu y Kedikli (2018) destacan que el emprendedor no puede, en ningún momento, dejar de buscar innovaciones, ya que, en un escenario de amplia competencia y altos riesgos, la innovación debe utilizarse para proporcionar una ventaja competitiva y mantener un alto margen de beneficio.

Un factor observado en las respuestas de empresarios fue la detección de problemas, ya que, para los gerentes D y E, como lo corroboraron anteriormente por otros empresarios, el factor de innovación es esencial para que sus empresas se destaquen y se diferencien en el mercado. Sin embargo, un problema evidenciado por los entrevistados fue el retraso de los clientes en proporcionar *feedback* y reconocer la utilidad de las tecnologías

innovadoras ofrecidas al mercado, o que representa un problema crítico para startups.

Además, Valle (2006) señala que la creatividad no debe ser vista como un factor importante solo para la generación de ideas innovadoras, sino también como un motor de búsqueda para la resolución de problemas. Es decir, el emprendedor que tiene un nivel satisfactorio de creatividad se dará cuenta de antemano de los problemas, así como tendrá mayores posibilidades de imaginar formas creativas y efectivas de resolver los problemas que aparezcan en su negocio.

Vocación

Evaluando las respuestas de los entrevistados, fue posible percibir dos factores relacionados con la dimensión vocacional: satisfacción personal y orientación evolutiva. Pertinente a la satisfacción personal, el gerente A comentó que está motivado por el hecho de que “tenemos que hacer realidad el sueño, si soñamos con tener una empresa exitosa en un tipo de negocio, el hecho de que estemos aquí es porque creemos que esto puede hacerse realidad”.

Luego se percibe que los emprendedores son personas que sueñan despiertos, que buscan transformar las ideas en productos o servicios reales y rentables, es decir, el emprendedor es el que imagina oportunidades y busca maneras de ponerlas en práctica (Alves et al., 2016).

Además, se percibe la vocación a emprender cuando los emprendedores informan que no han sido capaces de satisfacer sus expectativas personales en experiencias profesionales anteriores. En la *startups* B, el gerente ya ha actuado como educador, ingeniero de *software* y otras actividades, pero lo que le dio felicidad fue la empresa actual.

Lo mismo es cierto en el caso del gerente C, quien expresó:

Como dije tengo una compañía de carteleras también y llegué a una etapa en la que ya no sentía placer en hacerlo, quería hacer algo nuevo, quería hacer algo escalable. Así que cada vez que tenemos un nuevo cliente, obtenemos un nuevo asociado, y vemos la posibilidad de crecimiento, de ganar un nombre, de ganar terreno, esto es más gratificante incluso que las ganancias financieras.

Además de la satisfacción personal, el aspecto de orientación evolutiva estuvo presente en el discurso de los gerentes C, D y E. Esta orientación evolutiva representa la búsqueda del crecimiento organizacional y la consecución de los objetivos deseados para la empresa, funcionando como uno de los principales motivadores para la continuidad de las actividades comerciales.

En un primer ejemplo, se notó que la gerente C continúa invirtiendo en su *startups* pues para ella todavía no ha llegado a donde quiere. Para la gerente, el hecho de que aún no haya logrado “todo el éxito de ser reconocida en el mercado de los intercambios” es visto como una fuerza impulsora para seguir creyendo en su viabilidad.

Corroborando esta percepción, el gerente E confirmó que “todavía no he alcanzado la meta para dejarla [a la empresa] caminar con sus propias piernas, es decir, [con] empleados calificados motivados para continuar el trabajo”. Según Ángel et al., (2018) al iniciar nuevos proyectos desafiantes, los emprendedores tenderán a tener características psicológicas entrelazadas con la autorrealización, que es uno de los aspectos que los motivan a seguir sus planes.

Los informes de los entrevistados refuerzan que en un entorno que fomenta el emprendimiento, la vocación emprendedora es un elemento sustancial para la apertura de nuevos negocios. Así, como se percibe en los informes presentados, las personas con vocación emprendedora son personas proactivas que identifican nuevas oportunidades de negocio para remediar las necesidades del mercado y realizar actividades comerciales (Dornelas, 2016).

Los componentes principales del desempeño organizacional que resultan del uso de modelos mentales se resumen en el siguiente tema.

Desempeño organizacional

Con el fin de extraer la percepción de los gerentes sobre la dimensión de desempeño organizacional, se les preguntó sobre los factores relevantes para el éxito empresarial, destacando la creación de redes (*networking*) y la gestión estructurada.

El factor *networking* fue percibido en diferentes momentos de las entrevistas y en varias dimensiones, demostrando que la red de relaciones compuesta por clientes, proveedores y equipo de trabajo es un fuerte mecanismo de desempeño empresarial.

Sobre este tema, Deboçã y Martins (2015) refuerzan que las relaciones tienen un papel crucial en el éxito de las empresas. Además, el éxito empresarial no solo está condicionado a los recursos internos de la organización, sino también al conjunto de recursos a los que se puede acceder a través de redes internas y externas de relaciones.

Sin embargo, además de contar con un equipo de negocio cualificado, en opinión de los directivos, es imprescindible mantener una gestión estructurada en que todas las actividades conduzcan a una buena gestión estratégica.

Por último, analizando la dimensión de desempeño organizacional, cabe mencionar un discurso del gerente A, en el que se observa que el éxito empresarial depende de la percepción de cada emprendedor:

Puedes [considerar] tener un excelente desempeño económico y financiero de una empresa y para el emprendedor que inició el negocio, no. Así que el éxito varía según el parámetro de cada uno [...] hasta para ello [el empresario] el valor del éxito es que ha logrado hacer las cosas, eso puede ser un éxito para él. No necesariamente la empresa puede ser tan buena como otras, en términos financieros, [hacer cosas] le proporcionan un inmenso placer, incluso mayor que la rentabilidad en sí.

Los principales resultados obtenidos en esta investigación, incluyendo la aplicación de elementos de modelos mentales, de las dimensiones propuestas por Toni et al. (2014) se resumen en el cuadro 2.

Cuadro 2. Dimensiones, elementos y aplicaciones de modelos mentales para mejoras de desempeño en startups

Dimensiones	Elementos	Aplicación para mejoras en el desempeño de la organización
Conocimiento	Gestión de Personas	Gestión de empleados y resolución de conflictos.
	Conocimientos técnicos	Credibilidad de la empresa y atracción de inversores.
	Ambiente operativo	Evaluación del ambiente económico y tecnológico.
	Experiencias anteriores	Gestión de negocios.
Habilidades emocionales	Flexibilidad	Interacción, comunicación y participación de los empleados.
	Resistencia	Determinación para seguir con el negocio.
	Riesgo	Evaluación de crisis económicas, competencia y carga fiscal.
Mente lineal	centro de atención	Concéntrese en las actividades empresariales.
	Liderazgo	Motivar al equipo de trabajo y coordinar los procesos organizativos.
	Planificación	Programación y seguimiento de actividades y procesos.
Relaciones	Familia	Análisis de la reacción de la ausencia de apoyo familiar.
	Influencia cultural	Calidad y disponibilidad de mano de obra.
	Asociaciones	Cooperación con empleados y socios.
Misión y estrategia	actualizar	Mejore las actividades de inicio y ajuste la planificación.
	Crecimiento organizacional	Evaluación de nuevas oportunidades de negocio y expansión comercial.
	Difusión de información	Aplicación de conocimientos para adecuación y mejora de procesos internos y externos.
Creatividad e innovación	Visión innovadora	Identificación e implementación de la innovación para lograr una ventaja competitiva.
	Detección de problemas	Garantizar el funcionamiento satisfactorio de la empresa y estimular la innovación.

Dimensiones	Elementos	Aplicación para mejoras en el desempeño de la organización
Vocación	Satisfacción personal	Consideremos a la empresa la realización de un sueño y dedicar a la continuidad del negocio.
	Orientación evolutiva	Búsqueda de crecimiento organizacional y consecución de objetivos.
Desempeño organizacional	Redes	Interacción con clientes, proveedores y equipo de trabajo.
	Gestión estructurada	Gestión de actividades y procesos en busca de un desempeño empresarial satisfactorio.

Fuente: preparado por los autores (2019).

Según la síntesis presentada en el cuadro 2, se explica que los elementos atribuidos al desempeño organizacional *networking* y gestión estructurada son el resultado de las acciones y percepciones de los emprendedores en las otras dimensiones. Se puede destacar que la asociación entre los modelos mentales y el desempeño organizacional se basó en las inferencias realizadas por los propios emprendedores (Staggers y Norcio, 1993).

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Estudios relacionados con la investigación del desempeño organizacional han despertado el interés de investigadores de diversas áreas del conocimiento, y por esta razón, este estudio buscó investigar, desde la perspectiva de los emprendedores de *startups*, el vínculo entre los modelos mentales y el desempeño organizacional.

En este sentido, este trabajo parte de la suposición de que las acciones de los emprendedores están condicionadas a la forma en que se estructuran sus modelos mentales, pudiendo inferir que cada gestor toma sus decisiones en base a su percepción sobre las situaciones organizativas y estas decisiones dirigen a la empresa hacia el éxito o fracaso empresarial.

Así, la principal contribución de esta investigación está en la identificación y análisis organizativo de los principales componentes pertenecientes a cada una de las dimensiones del modelo mental propuesto por Toni

et al. (2014), tema con limitada discusión académica cuando se refiere a los emprendedores en *startups*.

A través de esta lente se encontró que en la dimensión del *conocimiento*, los emprendedores de *startups* atribuyen una relevancia significativa al conocimiento sobre la gestión de personas, los procedimientos técnicos, el ambiente empresarial y las experiencias previas como saludables al alcance y mantenimiento de niveles satisfactorios de desempeño organizacional. Hay que destacar el conocimiento sobre la gestión del personal y las relaciones personales como elementos impulsores de la mejora en el desempeño organizacional en empresas *startups*.

Además, la preocupación por asimilar y dominar el contenido técnico para la presentación del producto era frecuente en el discurso de los entrevistados. Otro aspecto relevante de la dimensión del conocimiento es que las experiencias anteriores ofrecen una doble contribución de la obtención de conocimientos técnicos y el apoyo a las prácticas de gestión.

En cuanto a la dimensión de *habilidades emocionales*, se identificaron aspectos de flexibilidad, resiliencia y riesgo como los principales mecanismos emocionales de los emprendedores. Así, se encontró que los gerentes tienen una mentalidad condicionada para el control de las emociones y actúan con resiliencia, no desanimados por situaciones negativas.

En cuanto a la dimensión *mental lineal*, se dedujo que la percepción de los gerentes está estructurada en la creencia de que la organicidad del medio ambiente, las actividades y las rutinas empresariales son factores indispensables en la búsqueda de un desempeño satisfactorio. También es digno de mención que el liderazgo exigido en el negocio es un factor condicionado para el enfoque y la planificación organizacional como instrumentos administrativos para la continuación y el crecimiento en *startups*.

Al entrar en la dimensión de las *relaciones*, se detectaron aspectos encadenados con las relaciones familiares, la influencia cultural y las asociaciones. Por lo tanto, se descubrió que las relaciones construidas con los diversos interesados son factores condicionantes para el desempeño organizacional satisfactorio en *startups*. Además, la desaprobación familiar no

es un factor importante para la toma de decisiones (sobre la apertura de nuevos negocios) por parte de emprendedores en *startups*.

Específicamente en relación con la dimensión de la *misión y la estrategia* se observó que los emprendedores tienen una mentalidad dirigida al crecimiento de sus *startups*. También se destacó la disciplina y el autoaprendizaje para la elaboración de estrategias y la búsqueda de conocimientos técnicos para los procesos productivos y administrativos en *startups*. Estas personas creen que el crecimiento se basa en la constante actualización y difusión del conocimiento, que debe condicionar el diseño de estrategias de negocio.

Con respecto a la dimensión de la *creatividad e innovación*, la innovación se percibió como un factor esencial para la supervivencia empresarial en *startups*. También se observó en los emprendedores una mentalidad que proporciona la necesidad de ser innovador y creativo, factores esenciales para resolver problemas en los ámbitos organizativo y social.

El análisis de la dimensión *vocacional* demostró que *startups* son percibidas como la realización de un sueño, anclado en la satisfacción personal de los emprendedores en la gestión de su propio negocio, actuando en actividades profesionales que les proporciona bienestar. También se observó una gran satisfacción y fuerte deseo de la evolución de sus empresas, en la que el compromiso y la dedicación son factores notorios en los emprendedores por vocación.

La contribución práctica relevante de este estudio, obtenida del análisis de la dimensión de la *creatividad y la innovación*, fue el descubrimiento de que uno de los principales obstáculos para las mejoras en el desempeño y el crecimiento en *startups* es la lentitud de los clientes al ofrecer *feedback* y reconocer la utilidad de las tecnologías innovadoras ofrecida al mercado, que es un problema crítico para estas empresas. Demostrando así la necesidad de acciones más efectivas en comunicación, difusión y exposición de los beneficios y características de las innovaciones y productos desarrollados en *startups* como mecanismos para mejorar el desempeño organizacional de estas empresas.

Con base en la variedad de resultados presentados en este estudio, se propone una agenda de investigación sobre modelos mentales y nuevas empresas. De esta manera, los nuevos estudios pueden: evaluar el clima organizacional y los modelos mentales de los empleados de *startups* como un mecanismo para mejorar el desempeño organizacional; determinar las dimensiones y elementos mentales más valorados por los inversores en *startups*; evaluar el impacto de las experiencias anteriores en el desempeño en *startups* y cuáles son los mecanismos mentales para reprogramar estas prácticas.

Además, las nuevas investigaciones pueden verificar la relación entre la resiliencia empresarial, éxito organizacional y predominio de las dimensiones de los modelos mentales; discutir el papel del emprendedor como impulsor de procesos, alineación de las actividades organizativas y responsabilidad corporativa en *startups*; comparar la influencia del apoyo familiar en *startups* y empresas tradicionales; y desarrollar análisis cuantitativos sobre la relación entre los elementos de los modelos mentales y el desempeño financiero, comercial y de los empleados en *startups*.

La principal limitación de esta investigación es que los resultados obtenidos no pueden ser generalizados a la población de *startups*, sin embargo, el estudio ofrece generalización analítica con resultados y análisis que pueden ser ratificados y discutidos en unidades de análisis similares.

Desde un punto de vista práctico, este estudio ofrece elementos inherentes a las dimensiones del conocimiento, habilidades emocionales, mente lineal, relaciones, misión y la estrategia, creatividad y la innovación, y vocación, basados en el modelo mental de Toni et al. (2014). Los elementos destacados en este estudio pueden ser evaluados e implementados por otras *startups* que buscan resolver problemas internos, optimizar el proceso de toma de decisiones y, en consecuencia, lograr mejores niveles de desempeño.

En vista de los puntos evidenciados, que se obtuvieron a través del análisis de entrevistas con directivos/empresarios en *startups*, se deduce que las siete dimensiones que forman los modelos mentales propuestos por Toni et al. (2014) tienen una fuerte relación con el factor de desempeño. También vale la pena mencionar que esta relación está condicionada a las explicaciones y opiniones de los propios empresarios, que creen firme-

mente que la búsqueda de un buen desempeño organizacional debe estar en línea con las dimensiones investigadas en este estudio.

Se concluye, sobre la base de los informes analizados, que los modelos mentales (percepción) de los emprendedores/gerentes están estructurados, contribuyen a la dirección de la toma de decisiones e influyen en las percepciones del desempeño organizacional en *startups*.

REFERENCIAS

- Abubakara, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A. y Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4, 104-114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>.
- Albuquerque, A. R. P. y Teixeira, R. M. (2016). O Processo de Identificação e Exploração de Oportunidade Empreendedora com base no Modelo de Aprendizagem Organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, 18(44), 25-37. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n44p25>
- Alves, A. C., Gonçalo, L. M. B., Nunes, V. V. T. y Albuquerque, L. S. (2016). O perfil empreendedor do estudante do curso de ciências contábeis da UEPB. *Polêmica*, 16(2), 17-39. <http://dx.doi.org/10.12957/polemica.2016.22843>.
- Amerhanova, A. Z. y Seliverstova, N. S. (2017). Analysis of the current state of technology entrepreneurship in Russia and abroad. *San Gregorio*, 20(22-31). <http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v5i20.508>.
- Angel, P., Jenkins, A., y Stephens, A. (2018). Understanding entrepreneurial success: A phenomenographic approach. *International Small Business Journal*, 36(6), 611-636. <https://doi.org/10.1177/0266242618768662>
- Arenius, P. y Laitinen, K. (2011). Entrepreneurial teams and the evolution of networks: a longitudinal study. *Entrepreneurship And Innovation*, 12(4), 239-247. <http://dx.doi.org/10.5367/ijei.2011.0054>.
- Bachkirov, A. (2015). Managerial decision making under specific emotions. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 861-874. <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-02-2013-0071>.
- Barbosa, A. C. Q. y Cintra, L. P. (2012). Inovação, competências e desempenho organizacional – Articulando construtos e sua operacionalidade. *Future Studies Research Journal*, 4(1),31-60. <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/viewFile/76/158>.

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Baron, R. A. (2002). OB and entrepreneurship: the reciprocal benefits of closer conceptual links. *Research in Organizational Behavior*, 24, 225-69. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(02\)24007-1](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24007-1).
- Behling, G. y Lenzi, F. C. (2019). Entrepreneurial Competencies and Strategic Behavior: a Study of Micro Entrepreneurs in an Emerging Country. *BBR. Brazilian Business Review*, 16(3), 255-272. <https://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.4>
- Bortoluzzi, S.C., Ensslin, S.R. y Ensslin, L. (2010). Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. *Produção On-line*, 10(3), 551-557. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v10i3.244>.
- Brazeal, D. V., Schenkel, M. T. y Azriel, J. A. (2008). Awakening the Entrepreneurial Spirit New England. *Journal of Entrepreneurship*, 11(1). <https://doi.org/10.1108/NEJE-11-01-2008-B001>.
- Bressan, F. y Toledo, G. L. (2013). A influência das características pessoais do empreendedor nas escolhas estratégicas e no processo de tomada de decisão. *Psicologia: Organização e Trabalho*, 13(3), 309-324, dez. 2013. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572013000300008&lng=pt&nrm=iso.
- Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G. y Rosano, M. (2018). Startups' Roads to Failure. *Sustainability*, 10. <http://dx.doi.org/10.3390/su10072346>.
- Cavalcante, T. N., Dantas, A. B., Araújo, R. M., Steiner Neto, P. J. y Mendonça, A. T. B. B. (2015). Comportamento empreendedor de micro e pequenos empresários de uma capital do nordeste brasileiro. *UNIABEU*, 8(18). https://revista.uniabeu.edu.br/index.php/RU/article/view/1701/pdf_189.
- Chvatalova, Z., y Koch, M. (2015). Optimizing of information systems in companies: Support of sustainable performance. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 213, 842-847. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.488>
- Cortez, A. E. G. (2016). *A Influência dos Aspectos Cognitivos e Afetivos nas Ações de Mulheres Empreendedoras nas Diferentes Fases de Desenvolvimento do Negócio*. (Dissertação Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFRN_f2c576166e099b2d779ba1cd07e4417e.

- Cruz, M. T. S. y Moraes, I. M. M. (2013). Empreendedorismo e resiliência: mapeamento das competências técnicas e comportamentais exigidas na atualidade. *Pensamento & Realidade*, 28(2), 59-76. <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/16430>.
- Damke, E. JR, Damke, F. W., Hijazi. M. M., Benitez, J. R. y Moreira, L. F. (2016). Atitude empreendedora e desempenho organizacional em micro e pequenas empresas: um estudo no setor varejista de confecções de Curitiba – PR. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 5(1). <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v5i1.354>.
- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B. y Osher, D. (2020). Implications for educational practice of the Science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97-140. <http://dx.doi.org/10.1080/10888691.2018.1537791>
- Deboçã, L. P. y Martins, R. S. (2015). Relacionamentos interorganizacionais em empresas de pequeno porte e sua inserção em cadeias de suprimentos. *Rev. Adm. UFSM*, 8(4), 706-724. <http://dx.doi.org/10.5902/1983465912409>.
- Dias, D. T. Á. y Toni, D. (2016). Influência dos modelos mentais no desempenho organizacional: um estudo no setor metalomecânico. En *Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas* (pp. 1-18). Fundo. *Anais...* Rio Grande do Sul: Universidade de Passo Fundo. <https://egepe.org.br/anais/arquivos/edicaoatual/Artigo112.pdf>.
- Dias, D. T. Á., Nespolo, D., Toni, D., Larentis, F. y Milan, G. S. (2014). A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional: um estudo exploratório. *Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios*, 4, 127-144. <https://core.ac.uk/download/pdf/268081503.pdf>.
- Dias, D. T., Tisott, P. B., Borelli, V. A. y Tartarotti, L. (2020). Modelos Mentais dos Empreendedores e o Desempenho Organizacional: Um Ensaio Teórico. *Desenvolvimento em Questão*, 18(51), 63-75. <http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2020.51.63-75>
- Dornelas, J. C. A. (2016). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios* (6ª ed.). Rio de Janeiro: Atlas.
- Ejimabo, N. O. (2015). *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 4(2). <http://dx.doi.org/10.4172/2169-026X.1000138>.
- Errobidart, N. C. G., Gobara, S. T., Jardim, M. I. A., Errobidart, H. A. y Marques, S. M. (2013). Modelos Mentais e representações utilizadas por estudantes do ensino médio para explicar ondas. *Revista Eletrônica de En-*

- señanza de las Ciencias*, 12(3), 440-457. http://reec.uvigo.es/volumenes/volumen12/REEC_12_3_4_ex701.pdf.
- Fatoki, O. (2018). The Impact of Entrepreneurial Resilience on the Success of Small and Medium Enterprises in South Africa. *Sustainability*, 10, 2527. 10.3390/su10072527.
- Fedoce, R. S., Moraes, R. O. y Piqueira, R. J. C. (2015). Knowledge Management as a Competitive Advantage to the Brazilian MVAS Ecosystem. *Journal Technology. Management & Innovation*, 10(2). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242015000200001>.
- Felizardo, A., Félix, E. G. S. y Thomaz, J. P. C. F. (2017). Organizational Performance Measurement and Evaluation Systems in Smes: The Case of the Transforming Industry in Portugal. *Cefage working Paper*. https://ideas.repec.org/p/cfe/wpcefa/2017_05.html.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 34(2), 5-28. <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/centrooeste2010/resumos/r21-0225-1.pdf>
- Fleury, A. y Fleury, M. T. L. (2006). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Flick, U. (2009). *Qualidade na pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Friedrich, E. K. (2014). *The Influence of Emotions on Strategic Decision-Making and Issue Interpretation in the Energy Industry*. (Dissertation Doctor of Philosophy in Management). University of St.Gallen, Difo-Druck GmbH, Bamberg, Germany. <https://pdfs.semanticscholar.org/79bb/e1f895582118543c8fff3109f838c952f9ef.pdf>.
- Gabrielsson, J. y Politis, D. (2012). Work experience and the generation of new business ideas among entrepreneurs: An integrated learning framework. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(1), 48-74. 10.1108/13552551211201376.
- Gallén, T. (2006). Managers and strategic decisions: does the cognitive style matter? *Journal of Management Development*, 5(2), 118-134. Recuperado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.471.362&rep=rep1&type=pdf>.
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM] (2017). *Empreendedorismo no Brasil. Relatório Executivo 2017*. https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf.

- Goleman, D. (2011). *Inteligência emocional* [recurso eletrônico]. Tradução Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Hana, U. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82-96. 10.7441/joc.2013.01.06.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P. y Shepherd, D. A. (2014). *Empreendedorismo* (9ª ed.). Porto Alegre: AMGH.
- Jofre, S. (2011). Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations. DTU Management, 1. <https://backend.orbit.dtu.dk/ws/portalfiles/portal/5705108/rapport1.11.pdf>
- Johnson, K. L. M., Danis, W. M. y Dollinger, M. J. (2008). Are you an innovator or adaptor? The impact of cognitive propensity on venture expectations and outcomes. *New England Journal of Entrepreneurship*, 11(2), 29-46. <https://doi.org/10.1108/NEJE-11-02-2008-B003>.
- Kabeyi, M. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits. *International Journal of Applied Research and Studies*, 5(6), 27-32. 10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870.
- Kolzow, D. R. (2014). *Leading from within: Building Organizational Leadership Capacity*. https://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/edrp/Leading_from_Within.pdf.
- Lerner, S. J., Li, Y., Valdesolo, P. y Kassam, K. (2014). Emotion and Decision Making. *Annual Review of Psychology*. Recuperado de: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-psych-010213-115043>.
- Lizote, S. A., Alves, C. S. R., Verdinelli, M. A. y Terres, J. C. (2017). Capital humano e sua relação com o desempenho organizacional em empresas prestadoras de serviços contábeis. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 16(48). <http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v16n48.2373>.
- Magzan, M. (2012). Mental models for leadership effectiveness: building future different than the past. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 2(2), 57-63. <http://www.tfzr.rs/jemc/files/Vol2No2/V2N22012-03.pdf>.
- Maiti, S. y Choi, J. H. (2019). How Entrepreneurs Negotiate and the Impact of Negotiation and Conflict. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 8(262). 10.4172/2169-026X.1000262.
- Martignoni, D., Menon, A. y Siggelkow, N. (2016). Consequences of misspecified mental models: Contrasting effects and the role of cogni-

- tive fit. *Strategic Management Journal*, 37(13), 2545-2568. <https://doi.org/10.1002/smj.2479>.
- Meireles, M. y Sanches C. (2009). *ST-ODA: Strategic Trade-Off Decision Analysis – Processo de Tomada de Decisões Gerenciais multicritério subordinadas à vantagem competitiva*. São Paulo: Faccamp.
- Milan, G. S., Toni, D. D., Dorion, E. y Schuler, M. (2010). A influência dos modelos mentais dos empreendedores no desempenho de suas organizações. *Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 8(3), 355-381. <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21659>.
- Nassif, M. E. (2019). Crença e tomada de decisão: perspectiva de análise do comportamento gerencial para o estudo de uso de informação. *Ciência da Informação*, 48(2), 17-24. Recuperado de: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4697/4164>.
- Newman, W. L. (2013). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. 7.ed. Harlow: Pearson Education.
- Ouro Filho, A. M., Teixeira, R. M. y Olave, M. E. L. (2015). Influência Familiar na Criação de Negócios: Estudo em Confecções de Pequeno Porte em Tobias Barreto, Sergipe. *ReFAE: Revista da Faculdade de Administração e Economia*, 6(2), 107-127. <http://dx.doi.org/10.15603/2176-9583/refae.v6n2p107-127>
- Palmeiras, J. de B., Sgari, R., & Szilagyi, C. L. S. (2016, Novembro)). Gestor universitário: uma reflexão sobre modelos mentais. *Anais do XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU: Gestão de la Inveestigación y Compromiso Social de la Universidad*, Arequipa, Peru. Recuperado de https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/171327/OK%20-%20102_00524%20-%20OK.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Pereira, B. A. D., Lobler, M. L. y Simonetto, E. O. (2010). Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo. *Revista de Administração da UFSM*, 3(2), 260-268. <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273420396008.pdf>.
- Porter, M. E. (2005). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Qudah, M. A. A. (2018). The Impact of Entrepreneurship Initiatives in Enhancing Creativity and Innovation. *International Journal of Business and Management*, 13(7). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n7p157>.
- Rocha, R. O. y Olave, M. E. L. (2019). Cooperação e Aprendizado Interorganizacional Pelo Uso de Redes Sociais Digitais: Uma Análise no Arranjo Produtivo Local (APL) de Tecnologia da Informação em Ara-

- caju/SE. *Reuna*, 24(3), 20-40. <http://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2019v24n3p20-40>.
- Rocha, R., Olave, M. y Ordóñez, E. (2020). Estratégias de Inovação: Uma Análise em Startups de Tecnologia da Informação. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(3), 237-271. <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v9i3.1653>.
- Sainaghi, R., y Baggio, R. (2014). Structural social capital and hotel performance: Is there a link? *International Journal of Hospitality Management*, 37, 99-110. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.11.004>.
- Scott, J. T. (2017). *The Entrepreneur's Guide to Building a Successful Business: Experience and advice from hundreds of small business owners /operators in fourteen countries. The Entrepreneur's Guide to Building a Successful Business* (2ª ed.). Collective Advice from Seasoned Practitioners.
- Senge, P. M. (2013). *A Quinta Disciplina - A arte e prática da organização que aprende* (29ª ed.). Rio de Janeiro: BestSeller.
- Staggers, N. y Norcio, A.F. (1993). Mental models: concepts for human-computer interaction Research. *International Journal of Man-Machine Studies*, 38(4), 587-605. <https://doi.org/10.1006/imms.1993.1028>.
- Suárez, C. A. (2016). Best Management Practices: SMEs' Organizational Performance Management Based On Internal Controls in Mexico. *Journal of International Business and Economics*, 4(2), 41-58. <http://dx.doi.org/10.15640/jibe.v4n2a5>.
- Subrahmanyam, S. (2019). Social networking for entrepreneurship. *International Journal of Commerce and Management Research*, 5(1), 117-122. <http://www.managejournal.com/archives/2019/vol5/issue1/5-1-14>.
- The Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] (2012). Innovation for Development. A discussion of the issues and an overview of work of the oecd directorate for science, technology and industry. <https://www.oecd.org/innovation/inno/50586251.pdf>.
- Tomei, P. A. y Riche, L. (2016). Estilo de liderança e desempenho organizacional: Uma descrição comparativa entre duas empresas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 19(1), 108-125. Recuperado de: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40927/estilo-de-lideranca-e-desempenho-organizacional--uma-descricao-comparativa-entre-duas-empresas->.
- Toni, D., Mioranza, G., Milan, G. S. y Larentis, F. (2014). As dimensões dos modelos mentais dos empreendedores e seus impactos sobre o desempenho organizacional. *READ. Revista Eletrônica de Administração*, 20(3), 713-739. doi.org/10.1590/1413-2311.0312013.43234.

- Uslu, Y. D. y Kedikli, E. (2018). The Importance of Entrepreneurship and Innovation Management in Terms of Modern Businesses. *International Journal of Academic Value Studies*, 5(1), 1-11. <https://cutt.ly/UuHqEzB>.
- Valle, P. B. (2006). Inteligência Emocional no Trabalho: Um Estudo Exploratório. 2006, 48f. (Dissertação Mestrado Profissional em Administração). Faculdade IBMEC, Río de Janeiro.
- Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. R., Ensslin, L. y Bortoluzzi, S. C. (2012). Avaliação de Desempenho Organizacional: Panorama das Publicações em Periódicos Nacionais. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 7(2), 67-84. <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/ufrj/article/viewFile/1495/1339>.
- Vergara, S. C. (2015). Métodos de Pesquisa em Administração (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Zampier, M. A. y Takahashi, A. R. (2011). Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(1), 564-585. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512011000600007>.