



**UNIVERSIDAD DE GRANADA**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y EMPRESARIALES

INFLUENCIA DE LOS FACTORES  
INSTITUCIONALES SOBRE LA ACTIVIDAD  
EMPRENDEDORA CORPORATIVA: UN  
ANÁLISIS CAUSAL

SAMUEL GÓMEZ HARO

GRANADA, 2010

Editor: Editorial de la Universidad de Granada  
Autor: Samuel Gómez Haro  
D.L.: GR 759-2012  
ISBN: 978-84-693-6018-7





ugr

Universidad  
de Granada

Departamento de Organización de Empresas

UNIVERSIDAD DE GRANADA

*DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS*

INFLUENCIA DE LOS FACTORES INSTITUCIONALES  
SOBRE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA  
CORPORATIVA: UN ANÁLISIS CAUSAL

Autor: Samuel Gómez Haro

Directores: Eulogio Cordón Pozo y Juan Alberto Aragón Correa

*Granada – 2010*



## Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer de forma especial a los profesores Eulogio Cordón Pozo y Juan Alberto Aragón Correa, directores de esta tesis, toda la dedicación, esfuerzo, apoyo y orientación que en ellos he encontrado y sigo encontrando cada día. No conozco dos personas mejores con las que haber recorrido este largo camino. Espero seguir aprendiendo mucho de vosotros

A todos los miembros del Departamento de Organización de Empresas me gustaría agradecerles la ayuda que me han prestado y el ánimo transmitido. Desde la dirección del departamento, compañeros de grupo de investigación y de asignaturas. En especial, gracias a Magdalena Jiménez, Blanca Mendiguchía, a la profesora Rocío Llamas por iniciarme en los caminos de la teoría institucional, a los compañeros del antiguo despacho D-08 y mis compañeros actuales, Javier Delgado y Lola Vidal. Gracias a los profesores Leopoldo Gutiérrez y Javier Tamayo por poner tener la amistad por encima de todo.

Gracia a todos mis amigos, porque de alguna forma u otra habéis estado ayudando estos últimos tres años, Rafa, Alberto, Nacho, Mike, a los Pedros, Tere, y por su puesto a toda la gente del basket, especialmente a Pablo Pin, Isma e Irene.

Por último y más importante a mi familia, a quienes realmente debo esta tesis. Sin vuestro apoyo este tiempo habría sido muy complicado. Gracias Mamá por tu amor fiel e incondicional. Gracias Papá por tu lealtad y apoyo en todo lo que me propongo. A mis hermanos, Ana y Alejandro, por los vínculos que nos unen, sencillos, poco llamativos, pero fieles e inquebrantables, gracias Javi. Gracias a mi tíos Miguel Ángel e Irene, me apoyaron cuando más dudas tenía al respecto, sois el ejemplo de de investigadores y docentes que quiero llegar a ser algún día.

Y por supuesto, las personas que más me animan y me ayudan: Sara, Alejandro y Mamen. A vosotros está dedicada esta tesis. Sara, Alex, aunque seáis demasiado pequeños aún, vuestra sonrisa, energía e ilusión me contagia cada mañana y cada noche que he tenido que dedicar a este trabajo. Mamen, si no es por ti nunca me habría atrevido a dar este paso. Has sabido acompañarme en los buenos y sobre todo, en los malos momentos. Éste es el premio de tu esfuerzo, compañía y dedicación.

Gracias a todos.



A Sara, Alejandro y Mamen



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	13
1. INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA OBJETO DE ESTUDIO.....	18
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	21
5. BIBLIOGRAFÍA.....	23
CAPÍTULO II: LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA.....	25
1. INTRODUCCIÓN.....	27
2. EL CONCEPTO DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA ( <i>ENTREPRENEURSHIP</i> ) .....	29
3. CONCEPTO DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA ( <i>CORPORATE ENTREPRENEURSHIP</i> ).....	34
3.1 LOS TIPOS DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA .	40
3.2 DIMENSIONES DE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA. ....	45
4. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA .....	53
4.1 LAS VARIABLES INTERNAS.....	54
4.2 LAS VARIABLES EXTERNAS .....	57
4.3. LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS .....	63
6. MODELOS DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA .....	69
7. CONCLUSIÓN.....	84
8. BIBLIOGRAFÍA.....	86
CAPÍTULO III: LA INFLUENCIA DE LOS FACTORES INSTITUCIONALES SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO .....	100
1. INTRODUCCIÓN.....	103
2. IMPORTANCIA DE LA TEORÍA INSTITUCIONAL EN EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES .....	104
3. LOS FACTORES INSTITUCIONALES .....	115

4. CONSECUENCIAS DE LOS FACTORES INSTITUCIONALES SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO .....	120
4.1 LA LEGITIMIDAD.....	120
4.2 EL ISOMORFISMO.....	122
5. RESPUESTAS DE LA ORGANIZACIÓN ANTE LOS FACTORES INSTITUCIONALES.....	125
6. EL CAMBIO INSTITUCIONAL Y LOS PROCESOS EMPRENDEDORES INSTITUCIONALES .....	128
6.1 EL PROCESO DE CAMBIO INSTITUCIONAL .....	129
6.2 EL EMPRENDEDOR INSTITUCIONAL .....	133
7. CONCLUSIÓN .....	136
8. BIBLIOGRAFÍA .....	138
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	149
1. INTRODUCCIÓN .....	155
2. LA IMPORTANCIA DE LOS ELEMENTOS INSTITUCIONALES PARA ANALIZAR LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA.....	157
3. DESARROLLO DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	165
3.1 RELACIÓN ENTRE LAS FUERZAS INSTITUCIONALES Y PROACTIVIDAD.....	165
3.2 RELACIÓN ENTRE FACTORES INSTITUCIONALES E INNOVACIÓN .....	168
3.3 RELACIÓN ENTRE PROACTIVIDAD E INNOVACIÓN.....	171
3.4 RELACIÓN ENTRE FACTORES INSTITUCIONALES Y LOS TIPOS DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA .....	172
3.5 RELACIÓN ENTRE INNOVACIÓN Y LOS TIPOS DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA .....	175
3.6 RELACIÓN ENTRE LOS TIPOS DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA Y EL DESEMPEÑO .....	177
4. MODELO PROPUESTO .....	178
5. BIBLIOGRAFÍA .....	181
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA.....	189
1. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	191

2. MUESTRA .....	192
3. PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA DE DATOS .....	193
3.1. DISEÑO DEL CUESTIONARIO .....	193
3.2. DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO Y FICHA TÉCNICA	195
4. INSTRUMENTOS DE MEDIDAS DE LAS VARIABLES .....	197
4.1 ESCALAS DE MEDIDAS DE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA .....	197
4.2 ESCALAS DE MEDIDAS DE LAS FUERZAS INSTITUCIONALES .....	203
4.3 ESCALAS DE MEDIDA DEL DESEMPEÑO .....	205
4.4 MEDICIÓN DE DATOS GENERALES .....	207
5. ANÁLISIS DE FIABILIDAD Y CONSISTENCIA INTERNA DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA .....	208
5.1 EVALUACIÓN DE LA ESCALAS DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA .....	214
5.2. UNIDIMENSIONALIDAD, FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDIDA DE LOS FACTORES INSTITUCIONALES ...	225
5.3. UNIDIMENSIONALIDAD, FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDIDA DEL DESEMPEÑO .....	232
6. BIBLIOGRAFÍA.....	235
CAPÍTULO VI: RESULTADOS .....	241
1. INTRODUCCIÓN.....	243
2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA: ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA...	245
3. ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL PROPUESTO .....	249
3.1. ESPECIFICACIÓN DEL MODELO.....	250
3.2. IDENTIFICACIÓN DEL MODELO .....	254
3.3. ESTIMACIÓN DEL MODELO.....	254
34. EVALUACIÓN DEL MODELO.....	259
4. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	263
4.1. EFECTO DE LAS FUERZAS INSTITUCIONALES SOBRE LA PROACTIVIDAD .....	264
4.2 EFECTO DE LAS FUERZAS INSTITUCIONALES SOBRE LA INNOVACIÓN.....	265

4.3 EFECTO DE LA PROACTIVIDAD SOBRE INNOVACIÓN .....	267
4.4 EFECTO DE LAS FUERZAS INSTITUCIONALES SOBRE LOS TIPOS DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA.....	268
4.5. EFECTO DE LA INNOVACIÓN SOBRE LOS TIPOS DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA .....	269
4.6. EFECTO DE LOS TIPOS DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA SOBRE EL DESEMPEÑO .....	270
5. CONSIDERACIONES FINALES .....	271
6. BIBLIOGRAFÍA .....	273
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES.....	277
1. INTRODUCCIÓN .....	279
2. CONCLUSIONES.....	280
3. LIMITACIONES .....	285
4. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN .....	287
5. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	291
6. BIBLIOGRAFÍA .....	294
BIBLIOGRAFÍA.....	295
ANEXOS.....	329

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

---



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

---

### 1. INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación profundiza en el estudio de un aspecto considerado vital para el crecimiento, la rentabilidad y la supervivencia de las organizaciones: la actividad emprendedora (Zahra, 1995, 1996). Incluso en el contexto actual de crisis económica, es indiscutible la importancia de la actividad emprendedora como motor de la economía moderna y del desarrollo de la sociedad a través del crecimiento económico, la generación de empleo y el fomento de la innovación (Drucker, 1985; Granell, 2009; Minniti *et al.*, 2005; Reynolds *et al.*; 2002, 2003; Schumpeter, 1934). Los emprendedores y las empresas son actualmente el epicentro de la vida económica de una sociedad (Granell, 2009)

Numerosos estudios han analizado desde diferentes puntos de vista cómo surge la actividad emprendedora en el interior de las organizaciones existentes, lo que nosotros denominaremos como actividad emprendedora corporativa. En tiempos más recientes, un foco de atención de las investigaciones se ha centrado en analizar cómo la presión que ejercen las instituciones influye en la decisión de llevar a cabo iniciativas

emprendedoras, bien a través de la creación de nuevas empresas o a través de actividades emprendedoras en el interior de empresas ya existentes.

Actualmente existen pruebas de que las instituciones, a través de sus acciones, no tienen por qué limitar la actividad emprendedora, sino que pueden favorecerla. Esta relación se está analizando en los diferentes ámbitos académicos, reflejándose en la aparición de trabajos de investigación, cursos y libros que tratan este asunto (Busenitz *et al.*, 2000; Díaz, Hernández y Urbano, 2005; Urbano, 2006).

La actividad emprendedora corporativa, la realizada por las organizaciones ya existentes, se ha convertido en los últimos años en una de las acciones más exitosas con las que la organización se puede comprometer. La actividad emprendedora corporativa se orienta a aspectos como la proactividad o la innovación, fundamentales para las organizaciones actuales que operan en entornos de gran incertidumbre (Covin y Slevin, 1991; Guth y Ginsberg, 1990; Dess y Lumpkin, 2005; Knight, 1997). Esta orientación emprendedora resultará en actividades de renovación estratégica y en la creación de nuevos negocios corporativos, fundamentales en la gestión actual de la organización para ser competitiva mejorando y/o manteniendo su posición el mercado (Guth y Ginsberg, 1990; Sharma y Chrisman, 1999; Zahra 1993b).

Los principales modelos que explican la actividad emprendedora corporativa lo hacen desde un punto de vista competitivo. Desde esta perspectiva, determinadas características internas y del entorno son determinantes de la actividad emprendedora de las organizaciones. Pero las organizaciones no responden sólo a presiones competitivas. El contexto institucional y social en que se encuentran inmersos puede ejercer una influencia y una presión sobre las decisiones y acciones realizadas por las organizaciones (Kostova y Roth, 2002; Scott, 1995).

La teoría institucional nos proporciona un marco para analizar las presiones institucionales a las que la organización se enfrenta y responde.

Los factores institucionales influyen en el comportamiento de las organizaciones estableciendo qué acciones son más adecuadas que otras dentro del marco en el que se encuadran. Desde esta perspectiva, la respuestas de la organización buscan la obtención de legitimidad.

Aunque el interés por el estudio de la influencia del entorno institucional sobre las actividades emprendedoras no es reciente, la mayoría de los trabajos se han realizado de forma fragmentada, descriptiva y orientada a aspectos parciales de esta relación, como la creación de empresas o los tipos de estrategias de entrada posibles en los procesos de internacionalización (Lu, 2002, Yiu y Makino, 2002). Esta parcialidad se refleja igualmente en la mayor presencia de trabajos orientados a aspectos más formales de las instituciones (reglas y leyes), obviando aspectos más informales relacionados con valores de la sociedad, sus actitudes o su grado de conocimiento sobre aspectos organizativos (Urbano, 2006; Veciana, Aponte y Urbano, 2005). Creemos interesante la realización de un análisis más global que considere a los diferentes aspectos que componen la actividad emprendedora corporativa y la influencia sobre ella de las instituciones, a través de los factores reguladores, normativos y cognitivos (Scott, 1995).

Nuestro trabajo también considera la importancia que tiene la actividad emprendedora sobre el desempeño organizativo. El desempeño se ha convertido en una de las principales preocupaciones de los directivos actuales debido al carácter dinámico y turbulento de los entornos empresariales actuales. La globalización de los mercados, la velocidad del cambio tecnológico y la mayor exigencia y cambio en las preferencias de los clientes demandan de la organización un comportamiento compatible con estos hechos.

Pese a la importancia del entorno competitivo, es necesario destacar que el entorno institucional también es cada vez más dinámico y cambiante; ejerciendo una presión sobre las organizaciones para que se adapten a las nuevas situaciones. De esta forma, las organizaciones trabajan para

incorporar en su comportamiento aspectos como la proactividad y la innovación, básicos en la realización de actividades emprendedoras.

Por tanto, este trabajo pretende realizar una nueva aportación al campo de conocimiento de la actividad emprendedora corporativa a través de la consideración de los distintos factores institucionales, lo que nos permitirá entender la influencia de las diferentes presiones institucionales tanto en la orientación de las organizaciones hacia la actividad emprendedora cómo en los tipos de actividad emprendedora corporativa posibles.

## **2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA OBJETO DE ESTUDIO**

Como hemos indicado, el fin de la presente investigación es profundizar en el desarrollo de la actividad emprendedora corporativa como una opción estratégica viable para el logro de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y en la posible influencia que el entorno institucional ejerce sobre dicha actividad emprendedora. En tiempos recientes el análisis de temas relacionados con las actividades emprendedoras, en general, y la relacionada con las organizaciones ya existentes, en particular, se ha reflejado en un incremento de trabajos científicos de investigación, así como los trabajos que los relacionan con diferentes aspectos de la teoría institucional.

Además, desde el punto de vista de la sociedad el espíritu y la capacidad de las personas y de las empresas emprendedoras es fundamental para la mejora de la posición competitiva y la supervivencia en la situación actual de crisis económica. La actividad emprendedora fomenta la innovación y genera empleo, convirtiéndose en pieza clave de la economía de los países. Para que las personas y las organizaciones asuman esta necesidad, además de los diferentes aspectos internos y organizativos que influyen en dicho comportamiento emprendedor, toman

especial relevancia en los tiempos más recientes la necesidad de un marco institucional que favorezca y aliente el espíritu emprendedor sobre las personas, las organizaciones y la sociedad en general.

Hemos creído adecuado realizar una revisión teórica de ambos aspectos para delimitar de forma concreta los temas objetos de estudio. Por un lado, la necesidad de acotar el concepto de actividad emprendedora corporativa, debido a la variada terminología existente, y los distintos aspectos que la componen, tanto en los tipos como las características de la organización hacia una orientación emprendedora. Por otro lado, delimitar los distintos factores institucionales existentes y como ejercen su influencia sobre las acciones de las organizaciones, además de reconocer que las organizaciones no son entes pasivos, sino que pueden optar por opciones más anticipadores incluso modificando y cambiando las instituciones existentes para su beneficio propio.

Los diferentes factores institucionales no presionan a las organizaciones de igual forma ni con la misma intensidad, por lo que no podemos establecer una relación única entre instituciones y actividad emprendedora (Busenitz *et al.*, 2000; Spencer y Gómez, 2004). Por otro lado, mientras que el resultado de la actividad emprendedora independiente es la creación de una nueva organización, la actividad emprendedora corporativa tiene dos tipos posibles de resultados diferentes entre sí: actividades de renovación estratégica y la creación de nuevos negocios corporativos. Estos dos tipos de actividad emprendedora corporativa no surgen de manera aislada, sino que se asientan en la orientación que tenga la organización hacia la actividad emprendedora a través de conceptos como la proactividad, la capacidad de asumir riesgos, o la innovación (Antoncic y Hisrich, 2003; Sharma y Crismann, 1999).

Basado en las diferentes características que componen tanto la actividad emprendedora corporativa como los factores institucionales, analizaremos sus posibles influencias desde una perspectiva amplia que nos sirve de base para establecer una tipología de relaciones entre ambas

variables y ampliar así el campo de conocimiento disponible sobre la actividad emprendedora corporativa.

Las conclusiones obtenidas del presente trabajo deben servir para que las organizaciones y sus directivos conozcan con mayor profundidad tanto su propio comportamiento emprendedor, como la existencia e influencia del entorno institucional sobre la puesta en práctica de actividades emprendedoras para su propio provecho.

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Los planteamientos anteriores, junto con la relevancia de los estudios sobre actividad emprendedora corporativa y de los factores institucionales y su influencia en la organización, nos lleva a plantearnos una serie de objetivos a alcanzar en esta investigación:

- Revisar y sintetizar la amplia literatura existente sobre la actividad emprendedora corporativa, sus diferentes acepciones, principios y tipos que la componen; y los principales factores que influyen sobre el desarrollo de dicha actividad emprendedora para conseguir un marco teórico adecuado que fundamente las conclusiones obtenidas.
- Manifestar el importante papel de la actividad emprendedora dentro de la gestión de empresas.
- Igualmente, revisar y sintetizar la literatura existente sobre factores institucionales. Partiendo de la teoría institucional, definirlos y analizar cómo influyen sobre el comportamiento de las organizaciones, logrando un marco teórico apropiado.
- Analizar de forma empírica, las posibles relaciones entre los diferentes factores institucionales y la propia actividad emprendedora corporativa de las organizaciones dentro del marco español. Qué variables influyen sobre otras, y cómo un marco institucional favorable a la actividad emprendedora favorece a la

actividad emprendedora corporativa a través de la presión de sus factores institucionales.

- Obtener conclusiones que supongan un avance, por un lado, en el conocimiento teórico de la actividad emprendedora corporativa y, por otro lado, en su aplicación en el ámbito empresarial.

#### **4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO**

La estructura utilizada en el presente trabajo de investigación es coherente con los objetivos descritos con anterioridad. Hemos buscado que cada capítulo tenga un valor propio en sí mismo, y que la integración de todos ellos forme un trabajo de investigación atractivo e interesante.

El capítulo segundo presenta una revisión teórica con las principales aportaciones en la literatura científica sobre el concepto de actividad emprendedora corporativa (*corporate entrepreneurship*). En el desarrollo del capítulo analizaremos los fundamentos teóricos que justifiquen el desarrollo de nuestro trabajo. En primer lugar aclararemos el significado del concepto analizando las diferentes definiciones del mismo y escogeremos una que nos sirva como marco de referencia en capítulos posteriores. A continuación analizaremos los tipos y dimensiones que componen la actividad emprendedora corporativa y los principales modelos explicativos existentes en la literatura analizando los factores que influyen en desarrollo.

El tercer capítulo describe la influencia que los factores institucionales tienen sobre el comportamiento de las organizaciones. Partiendo de la teoría institucional y el nuevo institucionalismo, revisaremos los principales pilares o factores institucionales, su influencia y la respuesta de las organizaciones a esos factores por razones de legitimidad e isomorfismo. Por último, la nueva teoría del cambio institucional establece que las organizaciones no son entes pasivos ante las presiones de las instituciones, sino que pueden

## CAPÍTULO I

ser entes activos que busquen modificarlos y cambiarlos en su propio provecho (*institutional entrepreneurship*).

En el cuarto capítulo analizamos teóricamente los vínculos entre la actividad emprendedora corporativa y los factores institucionales. El resultado final es el establecimiento de un conjunto de hipótesis de investigación que serán objeto de contrastación empírica en un capítulo posterior

En el capítulo quinto presentamos la metodología utilizada justificando la población objeto de estudio, las características del trabajo de campo y el desarrollo de los instrumentos de medida utilizados para captar los conceptos multidimensionales no observables directamente, a la vez que comprobaremos su fiabilidad y validez; garantizándose de esta forma la validez de los resultados obtenidos en el análisis del modelo estructural.

El capítulo sexto recoge los resultados más relevantes obtenidos a través del estudio empírico de los datos obtenidos en el estudio. Describimos en primer lugar las principales características de la muestra. A continuación, analizaremos el modelo propuesto en el capítulo de hipótesis y comprobaremos la validez de las hipótesis planteadas. Concluimos el capítulo con la interpretación de los resultados obtenidos en el estudio empírico.

Para finalizar, el capítulo séptimo presenta las principales conclusiones del trabajo así como sus implicaciones teóricas y prácticas para la gestión empresarial. El capítulo finaliza desarrollando futuras líneas de investigación a desarrollar en el futuro que sirvan como continuación y mejora del presente trabajo.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Antoncic, B. y Hisrich, R.D. 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1): 7-24.
- Busenitz, L.W.; Gomez, C. y Spencer, J.W. 2000. Country institutional profiles: Interlocking entrepreneurial phenomena. *Academy of Management Journal*, 43(5): 994-1003.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Dess, G.G. y Lumpkin, G.T. 2005. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1): 147-156.
- Díaz Casero, J.C.; Hernández Mogollón, R. y Urbano Pulido, D. 2005. Teoría económica institucional y creación de empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3): 209-230.
- Drucker, P. 1985. *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper and Row.
- Granell, F. 2009. *Desempleo y actividad emprendedora*. Tribuna: El laboratorio de ideas, El País, Negocios, 11-01-2009.
- Guth, W.D. y Ginsberg, A. 1990. Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11 (Summer): 5-15.
- Knight, G.A. 1997. Cross cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12: 213-225.
- Kostova, T. y Roth, K. 2002. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1): 215-233.
- Lu, J.W. 2002. Intra- and inter-organizational imitative behavior: Institutional influences on Japanese firms' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 33: 19-37.
- Minniti, M; Bygrave, W. y Autio, E. 2005. *Global Entrepreneurship Monitor. 2005 Executive Report*. Babson College and London Business School

- Reynolds, P.; Bygrave, W.; Autio, E.; Cox, L. y Hay, M. 2002. ***Global Entrepreneurship Monitor. 2002 Executive Report***. GEM.
- Reynolds, P.; Bygrave, W.; Autio, E.; et al. 2003. ***Global Entrepreneurship Monitor, 2003 Executive Report***. Babson College, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, London School (Eds.), London.
- Scott, W.R. 1995. ***Institutions and Organizations***. Sage Publications.
- Sharma, P. y Chrisman, J.J. 1999. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 23(3): 11-27.
- Spencer, J.W. y Gómez, C. 2004. The relationship among national institutional structures, economics factors and domestic entrepreneurial activity: a multicountry study. ***Journal of Business Research***, 57: 1098-1107.
- Urbano, D. 2006. ***La creación de empresas en Catalunya: Organismos de apoyo y actitudes hacia la actividad emprendedora***. Departament de Treball i Indústria, CIDEM: Barcelona.
- Veciana, J.M.; Aponte, M. y Urbano, D. 2005. University students' attitudes towards entrepreneurship: A two countries comparison. ***International Entrepreneurship and Management Journal***, 1(2): 165-182.
- Yiu, D., y Makino, S. 2002. The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: An institutional perspective. ***Organization Science***, 13: 667-683.
- Zahra, S.A. 1993b. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. ***Journal of Business Venturing***, 8: 319-340.
- Zahra, S.A. 1995. Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. ***Journal of Business Venturing***, 10: 225-247.
- Zahra, S.A. 1996. Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. ***Academy of Management Journal***, 39(6), 1713-1735.

## **CAPÍTULO II**

# **LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA**

---

CAPÍTULO II

## CAPÍTULO II

### LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA

---

#### 1. INTRODUCCIÓN

Como se ha indicado en la presentación de este trabajo de investigación, el presente capítulo tiene por objeto realizar una revisión teórica del concepto de actividad emprendedora corporativa (*corporate entrepreneurship*). La necesidad de este capítulo se justifica por recoger una parte del marco teórico que se empleará a lo largo del trabajo.

En primer lugar presentaremos de forma breve un análisis del concepto de actividad emprendedora (*entrepreneurship*). La preocupación por el estudio de este tipo de actividades ha sufrido altibajos en la atención mostrada por parte de los investigadores en los últimos años. Trataremos de explicar las principales corrientes existentes así como las primeras investigaciones científicas claves sobre la actividad emprendedora. El siguiente paso será describir las principales escuelas de pensamiento y establecer una definición genérica del concepto que nos sirva como punto de partida para el desarrollo de los capítulos posteriores.

A partir de aquí desarrollaremos ampliamente el concepto de actividad emprendedora corporativa (*corporate entrepreneurship*). Pese a la gran variedad de conceptos que aparecen en la literatura sobre el tema,

trataremos de diferenciarlos entre ellos para establecer un marco claro que sirva de punto de referencia en nuestro trabajo.

La actividad emprendedora corporativa estará relacionada con aquellas actividades emprendedoras que surgen en el interior de la organización ya existente (Burgelman, 1983a). Esta actividad emprendedora se traducirá en la creación de un nuevo negocio corporativo en la organización o en actividades de renovación estratégica, además de la presencia de la innovación en todo el proceso (Guth y Ginsberg, 1990; Sharma y Chrisman, 1999).

Para una mejor comprensión del fenómeno debemos analizar las distintas dimensiones que engloban a la actividad emprendedora. Aspectos como la innovación, la asunción de riesgo, la proactividad, la autonomía, la agresividad competitiva, la creación de nuevos negocios y las actividades de renovación estratégica serán analizados detenidamente en el trabajo de cara a definir las dimensiones que serán utilizadas en la parte empírica del mismo.

El siguiente paso será estudiar las características de la organización que pueden influir en la actividad emprendedora corporativa. Aspectos como las características de los miembros de la organización, la estructura y la estrategia y variables externas como el entorno, el grado de sofisticación tecnológica y el ciclo de vida industrial son observados para una mejor comprensión del fenómeno emprendedor corporativo.

No podemos terminar nuestro capítulo sin analizar los resultados de la actividad emprendedora. Aunque tales resultados suelen medirse a través de indicadores de desempeño financiero como la rentabilidad o el crecimiento, también existe la posibilidad de medirlos con índices no financieros como la motivación del personal de la organización o el grado de satisfacción del cliente.

Todos los aspectos analizados nos ayudan a establecer distintos modelos teóricos explicativos de la actividad emprendedora corporativa. Partiendo de la idea de que no son modelos excluyentes entre sí, sino que se apoyan y complementan, analizaremos los más referenciados en la literatura así como los de más reciente aparición.

Resumiendo, en la primera parte partiremos desde los conceptos más generales de emprendedor y espíritu emprendedor para ir cercandoo poco a poco el marco teórico hasta conseguir el adecuado para el espíritu emprendedor corporativo. Posteriormente analizaremos los factores determinantes del fenómeno, y las principales características de las organizaciones que afectan a dicha actividad emprendedora corporativa y el resultado de dicha actividad emprendedora. Por último estableceremos unos modelos generales que abarquen los conceptos explicados anteriormente.

## **2. EL CONCEPTO DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA (ENTREPRENEURSHIP)**

Los conceptos relacionados con la actividad emprendedora o espíritu emprendedor (*entrepreneurship*) y los emprendedores han surgido a partir de conceptos como la innovación o la incertidumbre en la toma de decisiones hasta construir un marco teórico en la literatura sobre actividad emprendedora y los emprendedores. Dentro de este marco teórico, cabe distinguir tres corrientes principales desde las que se han analizado la actividad emprendedora de las organizaciones: la corriente económica, la corriente socio-psicológica y la corriente comportamental.

Dentro de la corriente económica debemos resaltar a Cantillon (1734), que definía la actividad emprendedora como cualquier actividad autónoma donde el retorno es incierto. Si bien la definición no es excesivamente detallada, es destacable porque presenta el riesgo como un factor presente de este tipo de actividades, donde el emprendedor adquiere bienes de

producción a un precio cierto para crear un producto que se vende a un precio incierto. Say (1767-1832) divulgó estos conceptos e incluyó que estas combinaciones se realizaban dentro de un organismo de producción o empresa, por lo que la actividad emprendedora no es tratada como una acción aislada de una persona (el emprendedor) sino que es un fenómeno que sucede de forma continua y con protagonismo dentro de la actividad económica de una localidad, región o país.

En el siglo XX el concepto de actividad emprendedora se relaciona fuertemente con las actividades innovadoras. Schumpeter (1934) define al emprendedor como la persona que consigue realizar nuevas combinaciones, obteniendo nuevos productos, procesos, mercados, formas organizacionales o fuentes de recursos. Actividad emprendedora es, por tanto, el proceso de obtener nuevas combinaciones en productos o procesos rompiendo el equilibrio existente en el mercado.

La definición de Schumpeter estableció un punto de partida para los investigadores y ha servido como guía en desarrollo del fenómeno emprendedor. Muchos economistas aceptaron la identificación del emprendedor con el agente que trata de descubrir nuevas oportunidades a través de la innovación y la creatividad, abandonando así la idea del simple hombre de negocios (*businessman*).

Schumpeter además diferencia entre emprendedor dependiente e independiente. El emprendedor dependiente es el que se encuentra vinculado a una organización existente, mientras que el independiente es el que crea una nueva organización. Este emprendedor dependiente crea un vínculo con lo que nosotros definiremos como actividad emprendedora corporativa, pues ambas se refieren a la actividad emprendedora existente en el interior de la organización.

La segunda corriente importante es la corriente socio-psicológica, centrada en las características personales de los emprendedores y las diferencias existentes entre ellos. Aspectos como la creatividad, la capacidad

de asumir riesgos, la agresividad, el deseo de independencia, el control o la necesidad de logro son algunos de los rasgos más estudiados bajo este enfoque (McClelland, 1961). Se considera emprendedor a aquél que es capaz de tener una idea innovadora y transformarla para llevarla a cabo.

El factor clave en esta corriente es el individuo, ya que es quien lleva a cabo la actividad emprendedora. Sus características personales son fundamentales, además del entorno, ya que pueden favorecer o no la actividad emprendedora y su éxito (Stevenson y Jarillo, 1990).

Identificar a los potenciales emprendedores y generar un clima donde desarrollen sus cualidades serán aspectos a analizar bajo esta perspectiva. La organización debe ser capaz de permitir a los empleados explotar las oportunidades que se presenten, estableciendo con ello un sistema de remuneraciones e incentivos adecuado (Pinchot, 1985).

La tercera corriente es la comportamental. Esta corriente analiza la actividad emprendedora analizando el comportamiento del emprendedor, ya que son las acciones, y no las características de los individuos, las que explican las actividades emprendedoras. Lo importante es “qué hacen” en vez de “cómo son” (Covin y Slevin, 1991).

Dentro de este campo se analiza aspectos relacionados la creación y la dirección de nuevas empresas, la formulación de estrategias emprendedoras (Covin y Slevin, 1991) o los factores a analizar para facilitar el éxito de la actividad emprendedora (Antoncic y Hisrich, 2001, Zahra, 1993b).

En resumen, el estudio de la actividad emprendedora ha ido encaminado en las diferentes corrientes al papel desempeñado por los emprendedores en la economía, sus características y atributos y al desarrollo de su conducta respectivamente. La corriente compartamental, la más reciente, es la que más atención está recibiendo, pues ayuda a

comprender y mejorar la gestión empresarial, siendo el enfoque que vamos a seguir en nuestra investigación.

Cunningham y Lischeron (1991) identifican hasta seis escuelas de pensamiento diferentes que analizan la actividad emprendedora desde perspectivas diferentes. Es importante destacar que cada escuela ofrece una visión parcial, no excluyente con las demás, y que se complementan entre sí para explicar una realidad amplia y con matices. Las principales características de estas seis escuelas se encuentran en la tabla 2.1

**Tabla 2.1: Escuelas de pensamiento de la actividad emprendedora (entrepreneurship)**

<b>Modelo emprendedor</b>	<b>Enfoque central o propósito</b>	<b>Comportamientos y habilidades</b>
La escuela de la "gran persona"	El emprendedor tiene una habilidad intuitiva, un sexto sentido, y rasgos e institutos innatos	Intuición, energía, perseverancia y autoestima
La escuela de las características psicológicas	Los emprendedores actúan de acuerdo a valores, actitudes y necesidades distintivas	Valores personales, asunción de riesgos, necesidad de logro, tolerancia a la ambigüedad
La escuela clásica	La característica central del comportamiento emprendedor es la innovación	Innovación, creatividad y descubrimiento
La escuela de la dirección	Los emprendedores organizan las operaciones económicas, son propietarios, dirigen y asumen el riesgo	Planificación de la producción, dirección de personal, elaboración de presupuestos
La escuela del liderazgo	Los emprendedores son líderes capaces de adoptar su estilo a las necesidades del personal	Motivación, dirección y liderazgo
La escuela de la actividad intraemprendedora ( <i>intrapreneurship</i> )	Las capacidades emprendedoras pueden ser útiles en organizaciones complejas, para desarrollar unidades independientes	Vigilancia de oportunidades, maximización de decisiones

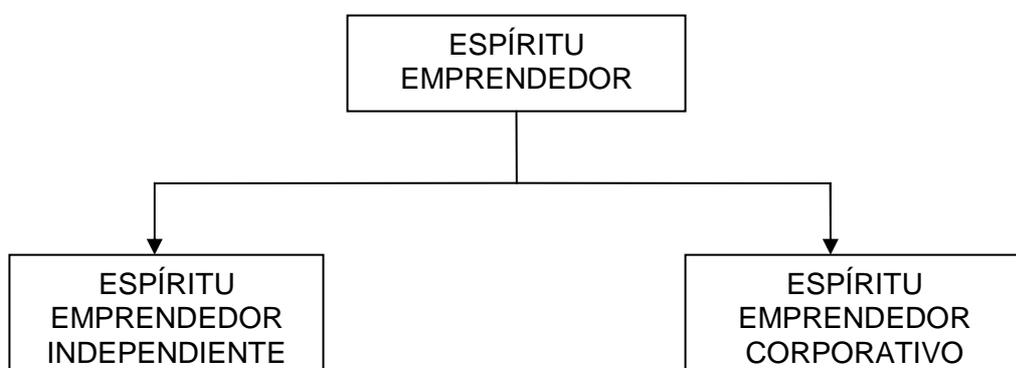
Fuente: Elaborado a partir de Cunningham y Lischeron (1991)

De la propuesta taxonómica de Cunningham y Lischerob (1991) destacamos la última escuela, ya que la actividad intraemprededora no es sino otra forma de denominar a la actividad emprendedora corporativa, la cual constituye el foco de atención de nuestra tesis. Dicha escuela cree que la innovación puede ser lograda en el interior de las organizaciones si se motiva a las personas a que desarrollen sus proyectos dentro de unidades semi autónomas en las que existe la suficiente autonomía y libertad para poder llevar a cabo dichos proyectos. Nuestro trabajo queda enmarcado por tanto en dicha escuela de pensamiento.

De forma genérica se puede definir actividad emprendedora como aquel espíritu que “abarca o engloba actos de innovación, renovación o creación organizacional que ocurren dentro o fuera de una organización existente” (Sharma y Chrisman, 1999, p.17). Y la figura del emprendedor como “individuos o grupos de individuos que, actuando independientemente o como parte de un sistema corporativo, crean nuevas organizaciones, o instigan la renovación o innovación dentro de la organización existente” (Sharma y Chrisman, 1999, p.17).

Aceptamos esta definición por abarcar tanto las acciones de creación de organizaciones como las actividades emprendedoras de organizaciones ya existentes, reconociendo que aparecen conceptos como el de renovación que serán desarrollados en el siguiente capítulo.

**Figura 2.1: Formas del espíritu emprendedor**



Fuente: Sharma y Chrisman (1999 p.19)

Debido a que el objeto de nuestra tesis son las actividades emprendedoras corporativas, delimitar el concepto de espíritu emprendedor independiente sirve para establecer los límites de nuestro objeto de estudio (Figura 2.1). Se puede definir como el proceso por el cual un individuo o grupo de individuos, actuando independiente de cualquier asociación o de una organización existente crean una nueva organización (Sharma y Chrisman, 1999).

El proceso de creación independiente de una organización queda fuera de nuestro trabajo. Nos centraremos en los procesos emprendedores dentro de las organizaciones ya existentes como marco de referencia de nuestro trabajo y, por ello, dedicaremos los siguientes epígrafes a delimitar el concepto y a conocer los distintos factores que rigen su funcionamiento, así como los resultados derivados de dicho comportamiento.

### **3. CONCEPTO DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA (*CORPORATE ENTREPRENEURSHIP*)**

El objeto principal de nuestro trabajo es aquella actividad emprendedora que surge y se desarrolla dentro de organizaciones existentes. En el capítulo trataremos de aclarar el concepto de actividad emprendedora corporativa, partiendo de una definición sencilla analizaremos todos los conceptos derivados del mismo e intentaremos ubicarlos dentro de un marco genérico que sea usado como guía en el trabajo.

Comentamos en el capítulo anterior que la actividad emprendedora podía aparecer de forma independiente o dentro de un contexto organizativo. Schumpeter (1934) o Collins y Moore (1970) exponían la necesidad de diferenciar la actividad emprendedora en dos ámbitos: la creación de nuevas empresas y el fenómeno emprendedor dentro de las empresas ya existentes.

Posteriormente la actividad emprendedora corporativa (*corporate entrepreneurship*) es definida como el proceso por el cual las empresas se emplean en diversificarse a través de su desarrollo interno. Tal diversificación requiere nuevas combinaciones de recursos para extender las actividades de la empresa en áreas no relacionadas, o relacionadas marginalmente, para su dominio corriente y el establecimiento de oportunidades correspondientes (Burgelman, 1983a).

Esta definición de Burgelman, que relaciona la actividad emprendedora con los procesos de desarrollo, búsqueda y explotación de oportunidades dentro de la organización, estableció las bases para la creación de un marco acerca de los procesos emprendedores que surgen en el interior de la organización (Stevenson y Jarillo, 1990; Covin y Slevin, 1991; Guth y Ginsberg, 1990; Chung y Gibbons, 1997).

En esta fase surge un problema, ya que los investigadores intentan dar su visión particular al fenómeno emprendedor que ocurre dentro de las organizaciones y sus distintos tipos de manifestación, apareciendo conceptos diferentes que explican aspectos muy parecidos y produciéndose una gran ambigüedad conceptual dentro de la literatura emprendedora.

Algunos términos que podemos encontrar en la literatura son: espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) (Burgelman, 1983a; Zahra, 1993a), negocio corporativo (*corporate venturing*) (Biggadike, 1979), espíritu intraemprendedor (*intrapreneurship*) (Pinchot, 1985), espíritu emprendedor corporativo interno (*internal corporate entrepreneurship*) (Jones y Butler, 1992), espíritu emprendedor interno (*internal entrepreneurship*) (Schollhammer, 1982; Vesper, 1984), nueva división corporativa (*corporate new venture division*) (Sandberg, 1992), renovación estratégica (*strategic renewal*) (Guth y Ginsberg, 1990), negocio (*venturing*) (Hornsby *et al.* 1993) o corprendedor (*corpreneurship*) (Harper, Glew y Rowe, 2008). Todos estos términos se refieren de forma directa o indirecta a la actividad emprendedora de las organizaciones

En las tablas siguientes (tabla 2.2 a tabla 2.5) presentamos una compilación de las distintas definiciones para los diferentes términos empleadas por los investigadores. Observamos que el mismo término se usa indistintamente por distintos autores, y otros autores usan distintos términos para describir el mismo fenómeno favoreciendo la ambigüedad conceptual. De otro lado puede verse que que hay definiciones más amplias o más estrictas que pueden englobarse dentro de las distintas definiciones aportadas. Podemos decir que en el fondo existen pocas diferencias entre unas y otras definiciones, partiendo además de que todas se refieren a actividades que ocurren dentro del sistema organizativo.

**Tabla 2.2: Conceptos de actividad emprendedora corporativa (*corporate entrepreneurship*) y actividad emprendedora corporativa interna (*internal corporate entrepreneurship*)**

Autor	ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA ( <i>corporate entrepreneurship</i> )
Burgelman (1983, p.1349)	"Los procesos dentro de las empresas que resultan en la diversificación a través de su desarrollo interno. Tal diversificación requiere nuevas combinaciones de recursos para extender las actividades de las empresas a áreas no relacionadas o relacionadas de forma marginal".
Chung y Gibbons (1997, p.14)	"Es un proceso organizativo para transformar ideas individuales en acciones colectivas a través de la gestión de incertidumbres"
Covin y Slevin (1991, p.154)	"Es la extensión de de las competencias y el desarrollo de nuevas oportunidades generadas internamente a través de nuevas combinaciones de recursos"
Guth y Ginsberg (1990, p.5)	"Abarca dos tipos de fenómenos y procesos: el nacimiento de un nuevo negocio dentro de la organización existente, llamado negocio interno; y la transformación de la organización a través de la renovación de las ideas claves en las que se sustenta, llamado renovación estratégica"
Jones y Butler (1992, p.734)	"Es el comportamiento emprendedor dentro de una empresa"
Miller, (1983, p.770)	"Es el compromiso de una compañía para innovar en sus negocios ya existentes. Es el proceso por el cual las organizaciones se renuevan a sí mismas y a sus mercados".
Zahra (1995)	Actividad emprendedora corporativa es la suma de los esfuerzos en innovación, renovación y creación de negocios

Fuente: Elaboración propia, a partir de Sharma y Chrisman, 1999, p: 14-15

**Tabla 2.3: Concepto de espíritu intraemprendedor (*intrapreneurship*)**

Autor	ACTIVIDAD INTRAEMPRENDEDORA ( <i>intrapreneurship</i> )
Nielson, Peters y Hisrich (1985, p.181)	"Es el desarrollo dentro de una organización de mercados internos de unidades pequeñas e independientes diseñadas para crear, evaluar y expandir mejoras y/o nuevas innovaciones en servicios, tecnologías o métodos. Es diferentes de las unidades de negocio de organizaciones grandes cuyo propósito es el desarrollo de posiciones rentables en mercados externos"
Pinchot (1985, p.ix)	"Los emprendedores internos son aquellos que tienen responsabilidad en la creación de innovación en cualquier tipo de organización. Puede ser los creadores o inventores pero siempre son los soñadores quienes imaginan como convertir una idea en una realidad rentable"
Knight (1987, p.385)	"Un intraemprendedor es un empleado corporativo que introduce y dirige un proyecto innovador dentro de un entorno corporativo como si fuese un emprendedor independiente"
Antoncic y Hisrich (2001, P.498)	"La actividad intraemprendedora hace referencia al proceso que ocurre dentro de una organización, con independencia de su tamaño, y que conduce no sólo a la creación de nuevos negocios, sino también a otras actividades innovadoras y a adaptaciones tales como el desarrollo de nuevos productos, servicios, tecnologías, técnicas administrativas, estrategias y pociones competitivas".

Fuente: Elaboración propia, a partir de Sharma y Chrisman, 1999, p: 14-15

**Tabla 2.4: Concepto de renovación estratégica**

Autor	RENOVACIÓN ESTRATÉGICA ( <i>strategic renewal; organizational renewal</i> )
Guth y Ginsberg (1990, p.6)	"Incluye la creación de nuevo valor a través de nuevas combinaciones de recursos"
Stopford y Baden-Fuller (1994, p.522)	"La renovación organizacional altera el modelo de disposición de recursos para lograr un mejor y más sostenible desempeño económico"
Zahra (1995, p.2279)	"La renovación significa revitalizar el negocio de una compañía a través de la innovación y del cambio en su perfil competitivo. Significa revitalizar las operaciones de la compañía cambiando el alcance de su negocio, su enfoque competitivo o ambos. También significa construir o adquirir nuevas capacidades y luego potenciarlas con creatividad para añadir valor a los accionistas".

Fuente: Elaboración propia, a partir de Sharma y Chrisman, 1999, p: 14-15

**Tabla 2.5: Concepto de creación de negocio corporativo**

<b>Autor</b>	CREACIÓN DE NEGOCIO CORPORATIVO; NEGOCIO INTERNO, NEGOCIO INTERNO CORPORATIVO ( <i>corporate venturing; venture; internal ventures, internal corporate venturing, new business venturing</i> )
von Hippel (1977, p.163)	“La creación de negocios corporativos es una actividad que busca generar nuevos negocios para la corporación en la que reside a través de establecimientos de negocios corporativos externos o internos”.
Biggadike (1979, p.104)	“Es la comercialización de un producto o servicio que la empresa no ha comercializado anteriormente y que necesita recursos de la empresa para obtener nuevo equipamiento, nuevo personal y nuevo conocimiento”
Block y MacMillan (1993, p.14)	“es cuando un proyecto incluye una actividad nueva para la organización, incluye un alto riesgo de fallo o pérdidas para el negocio base, se caracteriza por una gran incertidumbre, será gestionado de forma separa durante algún tiempo, se lleva a cabo con el propósito de incrementar ventas, el beneficio, la productividad o la calidad”
Hornsby, Naffzinger, Kuratko y Montagno (1993, p.30)	“Es el desarrollo de nuevos negocios dentro del esquema organizativo”
Stopford y Baden-Fuller (1994, p.522)	“Cuando un individuo o pequeños equipos forman grupos emprendedores dentro de una organización capaces de persuadir a otros a alterar su comportamiento influyendo en la creación de nuevos recursos corporativos”
Zahra (1996, p.17159)	“La creación de negocios significa que la empresa entrará en negocios nuevos extendiendo sus operaciones en mercados ya existentes o en otras nuevos.

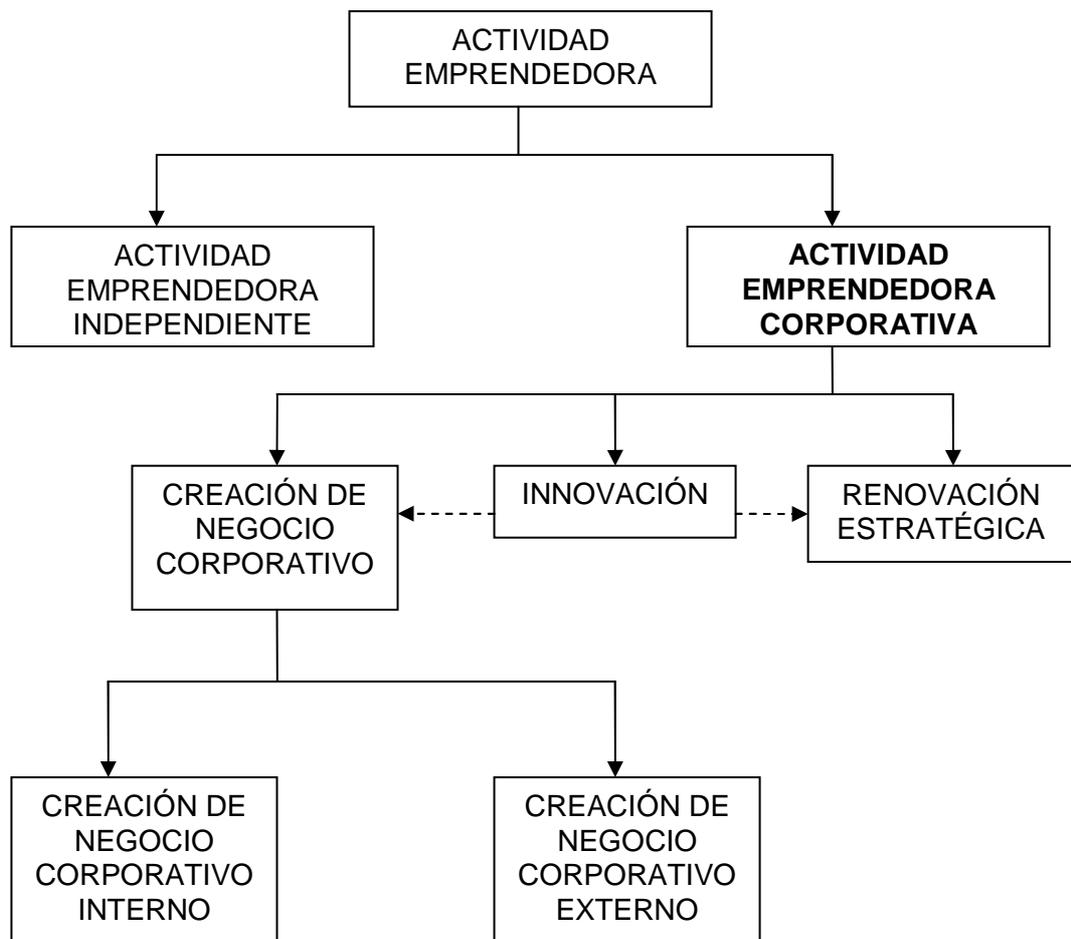
Fuente: Elaboración propia, a partir de Sharma y Chrisman, 1999, p: 14-15

Las diferencias entre algunos de los conceptos planteados en las diferentes tablas son escasas, siendo más destacable la presencia de términos que son repetidos en las diferentes definiciones: innovación, riesgo, desarrollo interno, nueva actividad o negocio en la organización o renovación.

En nuestro trabajo vamos a denominar **actividad emprendedora corporativa** a las actividades emprendedoras del interior de las organizaciones. Lo definimos como aquel **proceso llevado por persona o grupos de personas dentro de las organizaciones y que abarca dos tipos de actividades: la creación de nuevas líneas de negocios y actividades de renovación estratégica** (Guth y Ginsberg, 1990; Sharma y Chrisman, 1999).

Es una definición genérica, útil y que abarca todos los conceptos planteados en la tabla anterior; ayudándonos a establecer una jerarquía clara de la terminología emprendedora (figura 2.2). A continuación vamos a ir definiendo los distintos tipos en los que se diferencia la actividad emprendedora corporativa.

**Figura 2.2: Jerarquía de terminología emprendedora**



Fuente: Sharma y Chrisman, 1999, p. 20

### 3.1 LOS TIPOS DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA

Hemos definido actividad emprendedora corporativa como aquellos procesos emprendedores que surgen en el interior de las organizaciones. El resultado de esta actividad se puede manifestar de dos formas:

- Por un lado la creación de nuevos negocios dentro de una organización ya existente, definido anteriormente como creación de negocio corporativo interno (*internal corporate venturing*) (Zajac, Goleen y Shortell, 1991) o negocio interno (*internal venturing*) (Guth y Ginsberg, 1990).
- Otro fenómeno es el de la transformación de organizaciones existentes a través de la renovación de las ideas claves con las que fueron construidas. Es lo que ha sido llamado por algunos autores como renovación estratégica (Guth y Ginsberg, 1990) o renovación organizacional (Stopford y Baden-Fuller, 1994).

Dentro de estas dos actividades, diferentes autores enfatizan la innovación como elemento clave que estará presente en los procesos de actividad emprendedora corporativa. La diferencia entre ambos tipos de actividad es que mientras la renovación lidera la reconfiguración de un negocio ya existente, la creación de nuevos negocios implica la aparición de un nuevo negocio (Sharma y Chrisman, 1999).

A continuación vamos a desarrollar más profundamente los diferentes tipos de actividad emprendedora posibles.

➤ Creación de negocio corporativo (*Corporate venturing*)

El término creación de negocio corporativo se relaciona con la creación de nuevas organizaciones de negocios dentro de la organización. Puede relacionarse con innovaciones que exploten nuevos mercados, que generen nuevos productos o ambos. Los individuos y equipos pequeños de trabajo forman grupos emprendedores dentro de la organización capaces de persuadir a otros y de alterar sus comportamientos, influenciándolos hacia la

creación de nuevos recursos corporativos (Stopford y Baden-Fuller, 1994). Esos esfuerzos creativos pueden o no liderar la formación de nuevas unidades organizativas que sean distintas de las ya existentes (Sharma y Chrisman, 1999).

La comercialización de nuevos productos o servicios que no hayan sido comercializados anteriormente por la compañía y que requiera de la compañía que obtenga nuevo equipamiento, nuevo personal o nuevo conocimiento también son incluidos bajo este término (Biggadike, 1979).

Estas nuevas líneas de negocios deben cumplir una serie de características (Block y McMillan, 1985, 1993):

- que incluya una actividad nueva en la organización;
- que sea iniciado o conducido internamente;
- que implique un riesgo significativo de fallo o posibles grandes pérdidas para la organización;
- se caracteriza por una mayor incertidumbre que el negocio base de la organización;
- que sea gestionado separadamente durante un tiempo de su vida;
- que su propósito sea incrementar las ventas, beneficio, productividad o calidad.

Dentro de estas nuevas líneas de negocio, diferenciamos dos tipos de actividades diferentes: los negocios corporativos internos y los negocios corporativos externos (Pizarro Moreno *et al.*, 2007; Zahra, 1991).

Respecto a la creación de negocios corporativos internos, podemos observar variedad en la literatura existente de términos anglosajones para describirla: *internal venture*, *internal corporate venturing* o *new business venturing*. El ámbito de aplicación en el desarrollo de estos nuevos negocios se sitúa dentro del entramado organizativo (Hornsby *et al.*, 1993) y tiene como antecedente los trabajos en los años 70 de investigadores como

Williamson (1975), Von Hippel (1977) sobre la diversificación comercial y su implicación sobre las organizaciones.

Se puede definir la creación de negocios corporativos internos como “las actividades que resultan de la creación de entidades organizativas que residen dentro de la organización existente” (Sharma y Chrisman, 1999, p.20). Estas actividades se refieren al desarrollo de mercados internos y de unidades relativamente pequeñas e independientes para crear pruebas de mercado internas o para ampliar los servicios de personal nuevos o mejorarlos, al igual que las tecnologías o los métodos de producción del interior de la organización (Nielsen, Peters y Hisrich, 1985).

El principal objetivo de estos nuevos negocios debe ser explorar nuevos nichos del entorno para descubrir posibles sinergias. El éxito dependerá de factores diversos como, por ejemplo, la autonomía operativa del nuevo negocio o la habilidad de los directivos medios en la gestión de las nuevas divisiones dentro del entramado organizativo (Burgelman, 1983a).

El problema puede surgir en la gestión y coordinación de los nuevos negocios y el resto de unidades. Podemos encontrar problemas en términos de procesos administrativos, realización de estrategias y orientación de los miembros de la organización. Parte de responsabilidad es de la alta dirección, que debe observar que las nuevas divisiones están diseñadas para la ambigüedad. Estas nuevas divisiones no deben seguir el funcionamiento organizativo corriente, sino que puede tener sus peculiaridades (tabla 2.6) derivadas de la propia iniciativa emprendedora (Burgelman, 1984; Burgelman y Sayles, 1986)

La otra opción de creación de negocios corporativos es la posibilidad de crear nuevas líneas de negocio pero que no residan en la organización existente (Von Hippel, 1977). A esta actividad la denominamos creación de negocio corporativo externo (*external corporate venturing*) (Sharma y Chrisman, 1999).

Nos referimos a ellas como aquellos negocios que resultan de la creación de entidades autónomas o semi autónomas que residen fuera del domino de la organización. Ejemplos de ellos son lo que resultan de formal joint-ventures, spin-offs, alianzas estratégicas, adquisiciones o iniciativas de capital riesgo. Puede variar el grado de separación, pero normalmente residen fuera de las fronteras de la organización existente, por lo que se hace necesario que la organización amplíe o revise su concepto de negocio (Sharma y Chrisman, 1999; Zahra, 1991).

**Tabla 2.6: Comparación de un sistema operativo de la organización y de la nueva división**

<b>Características</b>	<b>Sistema operativo</b>	<b>Nueva división</b>
Perspectiva histórica	Establecida	Ninguna
Tamaño	Grande	Pequeña
Entorno	Complejo y relativamente estable	Simple y muy dinámico
Interdependencia entre negocios		Baja: requiere control del desempeño
Mecanismos coordinación	Adaptación mutua formalizada y normalización de habilidades	Adaptación mutua en tiempo real y supervisión directa
Comportamiento estratégico	Inducido	Autónomo
Establecimiento estrategias	Planificación estratégica	Experimentación y selección
Objetivos	Relativamente estables	Cambiantes rápidamente
Actividad innovadora	Mejoras incrementales	Innovación radical
Personal administrativo	Homogéneo	Heterogéneo
Orientaciones individuales y comportamientos	Corporativo y orientado a las normas	Individualista y orientado a la oportunidad
Énfasis en el desempeño	Solidez y fiabilidad: conocer los planes	Iniciativa y toma de riesgos: superar expectativas

Fuente: Burgelman, 1984

Este tipo de actividad viene recogida en literatura específica en el ámbito de fusiones y alianzas estratégicas y vinculados en ocasiones al concepto de internacionalización (Child y Tsai, 2005; Flier, Van den Bosch, y Volberda; 2003, Yiu y Makino; 2002) En el presente trabajo daremos prioridad a los negocios que se desarrollan internamente, dejando aparte los relacionados con los procesos de alianzas y fusiones.

➤ Renovación estratégica (*Strategic renewal*)

El concepto de renovación estratégica se refiere a los esfuerzos emprendedores corporativos que resultan en cambios significativos para los negocios organizativos, para la estrategia o para la estructura organizativa. Esos cambios alteran las relaciones ya existentes dentro de la organización o entre la organización y su entorno y, aunque implica algún tipo de innovación, no suponen la creación de una nueva unidad o división (Guth y Ginsberg, 1990; Sharma y Chrisman, 1999; Zahra, 1993b).

Esta renovación busca la creación de valor a través del esfuerzo organizativo mediante nuevas combinaciones de recursos. Se altera el modelo de negocio con el objeto de lograr un mejor y más sostenible desempeño económico. También puede ocurrir que se revitalicen las operaciones de la organización al cambiar el ámbito de negocio, sus aproximaciones competitivas o ambos (Guth y Ginsberg, 1990; Stopford y Baden-Fuller, 1994).

La renovación puede tener variadas facetas: redefinición de concepto de negocio, reorganización e introducción de un amplio sistema de cambios para la innovación. La renovación se logra a través de la redefinición de la misión organizativa con una redistribución de recursos, llegando a nuevas combinaciones de productos y tecnologías (Zahra, 1993a, 1995, 1996).

Las formas de expresión de la actividad emprendedora corporativa, aunque diferentes entre sí, están relacionadas entre sí en función del tiempo y del esfuerzo que realiza la organización para desarrollar su actividad emprendedora (Stopford y Baden-Fuller, 1994). Las organizaciones

necesitan tiempo y recursos para fomentar un espíritu emprendedor que resulte en unas prácticas emprendedoras adecuadas.

Existe otra clasificación de tipos de actividad emprendedora corporativa establecida por Zahra (1991), que diferencia entre actividad emprendedora corporativa formal e informal. El objetivo de ambos es el mismo: la creación de nuevos negocios en empresas ya establecidas mediante innovaciones en productos y procesos a través del desarrollo de los mercados. Pero mientras el formal necesita el permiso de la autoridad competente, el informal tiene lugar de forma autónoma, tenga o no tenga el permiso de la autoridad formal. Estas actividades informales resultan de la creatividad o de la necesidad de logro de la persona pudiendo convertirse dicho es fuerza en parte integral del concepto de negocio (Zahra, 1991).

Una vez delimitado el concepto de actividad emprendedora corporativa y las actividades que la componen (nuevas actividades de negocio y actividades de renovación estratégica), es necesario analizar los factores que determinan dicha actividad emprendedora corporativa, aspecto que analizamos en el siguiente epígrafe.

### **3.2 DIMENSIONES DE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA.**

Parte del esfuerzo de los investigadores se ha centrado en identificar qué dimensiones guían la actividad emprendedora, tanto de forma general como orientado a la actividad emprendedora de las organizaciones. Han buscado identificar factores, prácticas o acciones que faciliten dicho proceso emprendedor, recogíéndolo los investigadores dentro de un concepto definido como orientación emprendedora (Miller, 1983, Lumpkin y Dess, 1996).

La orientación emprendedora son todos los procesos, prácticas y actividades relacionados con la toma de decisiones que posibilitan la

actividad emprendedora (incluyendo la corporativa). Estos factores estarán presentes en mayor o menor grado en el proceso emprendedor variando su importancia en función del contexto existente (Lumpkin y Dess, 1996)

Estos factores de la orientación emprendedora no aparecen de manera aislada, sino que se interrelacionan con otros aspectos, como la personalidad de líder, la estructura organizativa o la estrategia de la organización (Miller, 1983). Esta interrelación ayuda a una mejor comprensión de los distintos conceptos y del fenómeno emprendedor en sí.

¿Qué elementos determinan la orientación emprendedora de una organización? Para Miller (1983) las organizaciones emprendedoras son aquellas que toman una orientación multidimensional:

- que innovan en productos o servicios
- toman riesgos y
- son organizaciones proactivas.

Esta clasificación de dimensiones de la actividad emprendedora de Miller se basa en elementos ya analizados dentro de la literatura emprendedora, y aunque Miller (1983) no introduce nuevos conceptos, los agrupa y les da un marco de referencia. Ya en los años setenta Khandwalla (1977) se preocupaba por la posible relación entre la toma de decisiones arriesgadas de la alta dirección y la orientación emprendedora, proponiendo que si la toma de decisiones es arriesgada y emprendedora, la organización debe intentar al menos ser moderadamente orgánica para un superior desempeño en los objetivos establecidos. Aunque en el fondo está realmente hablando de toma de decisiones y estrategia, el término de orientación emprendedora aparece como tal y se relaciona con el riesgo. Los elementos de innovación y riesgo han estado relacionados con la actividad emprendedora desde sus comienzos (Cantillon, 1734, Schumpeter, 1934).

Estas características de la orientación emprendedora son asumidas por los investigadores, apareciendo en los modelos explicativos del fenómeno emprendedor (Covin y Slevin, 1989, 1991; Zahra, 1993a).

Trabajos posteriores han intentado perfeccionar y pulir el modelo de orientación emprendedora de Miller (1983) destacando el modelo de Lumpkin y Dess (1996). Los autores creen que es necesario perfeccionar el modelo de Miller (1983), al que tachan de excesivamente generalista y que no sirve para aclarar los problemas conceptuales existentes en ese momento. En el nuevo modelo se establecen cinco dimensiones que caracteriza la orientación emprendedora de las organizaciones: autonomía, innovación, asunción de riesgos, proactividad, y agresividad competitiva:

- Autonomía: se refiere a la acción independiente de un individuo o grupo para tener una idea o visión y llevarla hasta su desarrollo. Puede variar el grado en función del tamaño y el estilo de gestión de la organización. Es la dimensión que menor atención ha recibido en la literatura, aunque empiezan a aparecer trabajos teóricos y empíricos que justifiquen su importancia (Dess y Lumpkin, 2005; Lumpkin, Cogliser y Schneider, 2009).
- Innovación: capacidad para innovar. Refleja la tendencia de una organización al apoyo de nuevas ideas, novedosas, experimentales y creativas que puedan resultar en nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos. Ser innovador tiene muchos grados dentro de un continuo, desde la innovación ocasional hasta un compromiso por convertirlo en la piedra angular de la organización.
- Asunción de riesgos: es la voluntad de la empresa para emprender estrategias o negocios cuyo resultado está sometido a un nivel de incertidumbre (Miller, 1983). El riesgo implica comprometer recursos donde no existen resultados ciertos y los costes de un posible fracaso son altos (Wiklund y Shepherd, 2003). Es una dimensión relacionada con la innovación, la creación de nuevos negocios y la proactividad, provocando incluso la unión de estas dos (Antoncic y Hisrich, 2001, 2003).
- Proactividad: Schumpeter (1934) ya había enfatizado la importancia de la iniciativa en el proceso emprendedor. Hace referencia a la libertad de experimentación, tanto a nivel individual como organizativo (Stopford y Baden-Fuller, 1994), Refleja la postura de anticiparse al

actuar sobre futuras carencias y necesidades del mercado, creando ventaja competitiva por ser el primero en actuar.

- Agresividad competitiva: es la propensión de la empresa a retar a sus competidores para obtener una entrada o una mejora de posición, es decir, mejorar respecto a mis rivales en el mercado. Pese a su clara definición, algunos investigadores han tomado este concepto y el de proactividad como similares (Knight, 1997, Miller y Friesen, 1983).

La orientación emprendedora debe tener de resultado una nueva entrada (*new entry*), ya sea a través de creación de una nueva organización o través de nuevas líneas de negocio de las organizaciones o actividades de renovación estratégica. La “nueva entrada” ayuda a explicar en qué consiste el fenómeno emprendedor, pero la orientación emprendedora describe cómo se lleva a cabo.

Si bien esta clasificación es aceptada y seguida en la literatura, ha planteado dudas en cuanto a la naturaleza de algunas dimensiones como la autonomía y agresividad competitiva. Por ello, trabajos posteriores se han encargado de aclarar mejor estos conceptos de manera teórica y empírica y su necesidad de que estén asociados con la actividad emprendedora corporativa (Dess y Lumpkin, 2005; Lumpkin, Cogliser y Schneider, 2009; Lumpkin y Dess, 2001).

Un debate en la literatura es acerca del comportamiento de estas dimensiones de orientación emprendedora. Si deben ser analizadas de forma conjunta y agregada porque son variables relacionadas entre sí y que varían de la misma manera o son variables independientes. Los trabajos más recientes demuestran que las dimensiones de la actividad emprendedora deben ser analizadas como independientes entre sí, y no como un único constructo que se comporta en una misma dirección (Kreiser, Marino y Weaver, 2002, Lumpkin y Dess, 2001). Cada persona y organización puede tener diferentes niveles de orientación emprendedora con posibles resultados distintos, por lo que para los investigadores resulta

interesante analizar el comportamiento de dichas dimensiones de manera individual.

Tradicionalmente la literatura ha analizado la actividad emprendedora corporativa separando orientación emprendedora y tipos de actividad emprendedora posibles (Covin y Slevin, 1991; Dess y Lumpkin, 2005; Guth y Ginsberg, 1990; Lumpkin y Dess, 1996, Zahra, 1993b). Enfoques más recientes sugieren incluir como dimensiones los resultados de dicha orientación emprendedora, actividades de renovación estratégica y la creación de negocios corporativos, debido a la búsqueda de instrumentos de medición fiables de la actividad emprendedora corporativa.

Antoncic y Hisrich (2001) plantean una nueva clasificación que incluyan tanto aspectos de orientación emprendedora como tipos de actividades emprendedoras posibles. Entre sus dimensiones incluye la innovación y la proactividad<sup>1</sup>, las actividades de nuevas líneas de negocio (*new business venturing*) y actividades de autorrenovación (*self renewal*) (equivalente a las actividades de renovación estratégica).

Posteriormente los mismos autores realizan un mayor desarrollo de la misma clasificación (Antoncic y Hisrich, 2003) llegando a diferenciar hasta ocho dimensiones de la actividad emprendedora corporativa (tabla 2.7).

La importancia de los modelos recientes de dimensiones de actividad emprendedora corporativa es que abarcan en sus dimensiones elementos de orientación emprendedora como los tipos de actividades emprendedoras posibles. Los modelos de Miller (1983) y Lumpkin y Dess (1996) sólo expresaban los factores que orientaban ese comportamiento. Los modelos más recientes cogen esas características de la orientación emprendedora: innovación, riesgo, proactividad, agresividad competitiva e incluyen el

49\_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Antoncic y Hisrich (2001), basándose en el trabajo de Knight (1997) agrupa dentro del concepto de proactividad las dimensiones de asunción de riesgos, agresividad competitiva y proactividad de Lumpkin y Dess (1996).

resultado de esa orientación: nuevas líneas de negocios y actividades de renovación estratégica (Antoncic y Hisrich, 2001, 2003).

**Tabla 2.7: Dimensiones de la actividad emprendedora corporativa**

Dimensión	Definición	Referencias teóricas
Nuevos proyectos ("ventures")	Creación de nuevas unidades autónomas o semi autónomas	Schollhammer (1981) Hisrich y Peters (1986) MacMillan et al. (1984) Vesper (1984) Stopford y Baden-Fuller (1994) Sharma y Chrisman (1999)
Nuevos negocios ("business")	Búsqueda y entrada en nuevos negocios relacionados con actuales productos o mercados	Rule e Irwin (1988) Zahra (1991) Stopford y Baden-Fuller (1994)
Innovación productos/servicios	Creación de nuevos productos/servicios	Schollhammer (1982) Covin y Slevin (1991) Zahra (1993) Damanpour (1991) Knight (1997) Tushman y Anderson (1997)
Innovación en procesos	Innovación en procesos y técnicas de producción	Schollhammer (1982) Covin y Slevin (1991) Zahra (1993) Damanpour (1991) Knight (1997) Tushman y Anderson (1997)
Autorrenovación	Reformulación de estrategias, reorganización y cambio organizativo	Vesper (1984) Guth y Ginsberg (1990) Zahra (1991, 1993) Stopford y Baden-Fuller (1994) Muzyka <i>et al.</i> (1995) Sharma y Chrisman (1999)
Asunción de riesgos	Posibilidad de pérdidas relacionadas a la rapidez en la toma de decisiones comprometiendo recursos en la búsqueda de oportunidades	Mintzberg (1973) Khandwalla (1977) Miles y Snow (1978) Covin y Slevin (1989,1991) Stopford y Baden-Fuller (1994) Lumpkin y Dess (1996, 1997)
Proactividad	Orientación de la alta dirección en tener iniciativa y ser pioneros	Covin y Slevin (1986, 1991) Venkatraman (1989) Stopford y Baden-Fuller (1994) Lumpkin y Dess (1996, 1997) Dess <i>et al.</i> (1997))
Agresividad competitiva	Postura agresiva hacia los competidores	Covin y Slevin (1986, 1991) Miles (1987) Covin y Slevin (1991) Lumpkin y Dess (1996, 1997) Knight (1997)

Fuente: Antoncic y Hisrich, (2003, p.19)

Podemos concluir que los factores que funcionan de base en la orientación emprendedora de las organizaciones y aceptadas de forma general por la comunidad científica son las establecidas por Miller (1983): organizaciones innovadoras, que toman riesgos y que son proactivas. Estas tres características son aceptadas de forma general y todos los investigadores parten de ellas para seguir desarrollando y ampliando el marco conceptual. A partir de aquí podemos orientarnos hacia modelos de orientación emprendedora pura con el desarrollo de dimensiones como la autonomía o la agresividad competitiva (Lumpkin y Dess, 1996, 2001; Lumpkin, Cogliser y Schneider, 2009) o hacia modelos donde incluyan las consecuencias de dicha orientación emprendedora corporativa: nuevas líneas de negocio y acciones de renovación estratégica (Antoncic y Hisrich, 2001, 2003, Sharma y Chrisman, 1999).

En nuestro trabajo hemos decidido por una opción que tenga en cuenta tanto las características de la orientación emprendedora como los resultados o tipos de actividad emprendedora corporativa posibles a través de las acciones de renovación estratégica como la creación de nuevos negocios, por lo que tendremos un constructo formado por cuatro dimensiones: innovación, proactividad, actividades de renovación estratégica y creación de nuevos negocios.

En las dimensiones escogidas, la innovación recoge tanto la innovación de producto como de procesos. La creación de nuevos negocios se refiere a la creación de nuevos proyectos como el desarrollo de nuevos negocios. Las actividades de renovación estratégica explican las distintas acciones de redefinición de objetivos, reorganización y nuevas asignaciones de recursos. La proactividad engloba no sólo lo planteado como proactividad en las definiciones más clásicas, sino que engloban además a los conceptos de asunción de riesgos y agresividad competitiva. El escaso consenso y desarrollo alcanzado por la dimensión de autonomía aconsejó no incluirla en el modelo final de nuestra tesis (tabla 2.8).

**Tabla 2.8. Constructo dimensiones de actividad emprendedora corporativa**

Antoncic y Hisrich (2003) y Lumpkin y Dess (1996)	Tesis doctoral
Creación de nuevos negocio	Creación de nuevos negocios
Desarrollo de negocios	
Innovación de producto/ servicio	Innovación
Innovación de procesos	
Autorrenovación	Renovación estratégica
Asunción de riesgos	Proactividad
Proactividad	
Agresividad competitiva	
Autonomía	-

Fuente: Elaboración propia

Esta unión de orientación emprendedora y tipos de actividad emprendedora corporativa nos parece de mucho interés por acercarse a la realidad emprendedora de una forma más completa y será la que utilizaremos en nuestro trabajo. El modelo de Antoncic y Hisrich nos plantea la duda de poner a todas las dimensiones en el mismo nivel. Nosotros creemos que diferenciar un constructo de actividad emprendedora corporativa por niveles y como se relacionan entre sí puede acercarnos más a la realidad emprendedora. Este aspecto lo desarrollaremos de forma más amplia en el capítulo 4.

A continuación, describiremos los principales factores analizados en la literatura que influyen sobre la actividad emprendedora corporativa. Diferenciaremos los distintos factores existentes y cómo influyen de cara a describir modelos explicativos para la actividad emprendedora corporativa.

#### **4. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA**

En nuestro análisis de la actividad emprendedora corporativa debemos analizar cuáles son los principales factores que influyen sobre la actividad emprendedora corporativa para tener una visión global del fenómeno y poder así establecer modelos de comportamiento que definan el funcionamiento de estas organizaciones. Además de los tipos y de las dimensiones de la actividad emprendedora corporativa es importante conocer si determinados factores relacionados con el funcionamiento organizativo y la existencia de variables externas como su entorno afectan a la actividad emprendedora de las organizaciones.

En sus comienzos esta conexión entre actividad emprendedora y organización era muy débil. Los investigadores trataban el fenómeno emprendedor en general como algo diferente y alejado de la realidad organizativa. Actualmente, dentro de la corriente compartamental se considera que el contexto interno de la organización es clave de la actividad emprendedora corporativa ya que es dentro del contexto organizativo donde tiene lugar las acciones emprendedoras (Antoncic y Hisrich, 2001; Burgelman, 1983b; Guth y Ginsberg, 1990; Hornsby, Kuratko y Zahra, 2002).

Nos tenemos que detener a entender *cómo actúan las organizaciones emprendedoras*, lo que hay entre las causas y los resultados del fenómeno emprendedor corporativo y caminar hacia la organización emprendedora (Stevenson y Jarillo, 1990).

Entre los distintos factores organizativos existentes, la literatura diferencia tres grandes bloques que serán los que analizaremos en este epígrafe: las variables externas, las variables internas y las variables estratégicas (Covin y Slevin, 1991, McFadzean, O'Loughlin y Shaw, 2005; Zahra, 1991, 1993a, 1993b).

#### 4.1 LAS VARIABLES INTERNAS

Existen una serie de factores internos que se encuentran relacionados con la actividad emprendedora corporativa. Actualmente, se considera que el contexto interno de la organización es una de las claves para la comprensión de la actividad emprendedora corporativa ya que es en el seno de las organizaciones donde suceden dichas actividades (Antoncic y Hisrich, 2001; Burgelman, 1983b; Guth y Ginsberg, 1990; Horsby, Kuratko y Zahra, 2002, Zahra, 1993a).

Entre los factores internos analizados en la literatura emprendedora encontramos las características de los miembros de la organización y la estructura organizativa. De estos bloques derivan conceptos analizados por los investigadores como el liderazgo, la capacidad de asumir riesgos e identificar las oportunidades, la cultura o los valores de la organización.

Respecto a las características de los miembros de la organización, ¿Existen diferencias entre los directivos, los diferentes miembros de la organización y los emprendedores? Físicamente no existen diferencias (todos son personas), psicológicamente presentan también pocas diferencias, aunque importantes (McClelland, 1961; Brockhaus y Horwitz, 1986; Low y MacMillan, 1988). Esas diferencias psicológicas están descritas en términos de gustos, agresividad, creatividad y valentía o los roles jugados por las personas según su posición social (Collins y Moore, 1964; Wilken, 1979; Davis, 1999).

Si, como dice Wright (2001): “No existe una dicotomía entre personas emprendedoras y no emprendedoras. Con el estímulo correcto, la persona que menos creas puede ser emprendedora” (Wright, 2001: 37-38). ¿Cuáles son esos estímulos adecuados?

Esos estímulos han sido analizados, entre otras opciones, a través de los procesos de toma de decisiones. Para esta toma de decisiones, los prejuicios, la predisposición personal, o la autoconfianza pueden ser útiles

para explotar esas oportunidades (Fredrickson y laquinto, 1989). Los entornos actuales con alto nivel de incertidumbre necesitan personas con capacidad para tomar decisiones rápidas con poca información (Busenitz y Barney, 1997). De hecho, los emprendedores han recibido en ocasiones en la literatura el calificativo de *oportunistas* (Gartner *et al.*, 1992).

El descubrimiento de la oportunidad es una condición necesaria, pero no suficiente, pues hay que tomar la decisión de explotar esa oportunidad emprendedora. Habrá que tener en cuenta la naturaleza de la oportunidad, que su valor esperado sea mayor y compense los costes de oportunidad de otras alternativas y las diferencias individuales, ya que no todos lo emprendedores explotarán las mismas oportunidades con el mismo valor esperado. Esas diferencias individuales están influenciadas por las percepciones, el optimismo, la capacidad de autocontrol, la tolerancia a la ambigüedad y la necesidad de realización (Shane y Venkataraman, 2000).

Algunas de las características individuales más analizadas en la literatura han sido: la propensión a asumir riesgos, el deseo de autonomía, la creatividad, la necesidad de logro, la orientación hacia las metas y el locus de control interno. Éstos son ejemplos de rasgos que demuestran poseer aquellos individuos con actitud emprendedora (Begley y Boyd, 1987, Carter, Gartner, Shaver y Gatewood, 2003; Herron, 1992, Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, 1993; Hult, Show y Kandemir, 2003).

Otro factor importante es el apoyo de la dirección. Han sido analizados aspectos como el estilo de dirección, la confianza en los individuos y el entrenamiento (Stevenson y Jarillo, 1990). Permitir a los trabajadores tomar decisiones respecto a sus procesos de trabajo y la tolerancia respecto al fracaso en las iniciativas emprendedoras facilita también el comportamiento emprendedor dentro de la organización (Burgelman, 1993b, 1994; Stopford y Baden-Fuller, 1994). La existencia de refuerzos y recompensas y su adecuado uso ayudan también a mejorar la motivación de los individuos para que asuman actitudes emprendedoras

(Carrier, 1996; Fry, 1987, Menzel *et al.*, 2007; Zahra, Neubaum y Huse, 2000).

Otro factor interno a la organización es la disponibilidad de recursos. Los miembros de la organización necesitan disponer de los recursos necesarios para desarrollar sus ideas (Menzel *et al.*, 2007; Stopford y Baden-Fuller, 1994). Entre estos recursos se debe incluir el tiempo, ya que las organizaciones deben aliviar el volumen de trabajo de los empleados permitiéndoles que inviertan tiempo en el desarrollo de ideas innovadoras.

Respecto a la influencia de la estructura organizativa, los investigadores han analizado si existe un determinado tipo de estructura que sea la más adecuada para favorecer la actividad emprendedora.

Tanto la estructura organizativa como los procesos de establecimientos de estrategias son altamente interdependientes y deben ser complementarios de diferentes maneras para asegurar un buen desempeño bajo las condiciones cambiantes en las que operan las organizaciones emprendedoras (Miller, 1987). Por un lado debemos analizar variables estructurales de formalización, centralización, complejidad e integración, y por otro las variables de la planificación estratégica: racionalidad, la capacidad de ser asertivo y la interacción.

Covin y Slevin (1991) definen la estructura organizativa como la distribución del flujo de trabajo, comunicación y relaciones de autoridad y puede realizarse de varias maneras. Por un lado tenemos el grado de formalización/preparación de sus puestos, el grado de centralización de su toma de decisiones, el grado de burocratización o los criterios de agrupación de sus unidades (Mintzberg, 1973).

Respecto a las características estructurales, un alto grado de formalización, como en las estructuras burocráticas, impiden el espíritu emprendedor corporativo porque la descripción de las responsabilidades desanima al personal a tener iniciativas y salidas creativas fuera de las

normas ya establecidas en la organización (Covin y Slevin, 1991; Schollhammer, 1982; Zahra, 1993a).

Las estructuras orgánicas, sin embargo, permiten a las organizaciones mejorar su comportamiento emprendedor porque tales estructuras consiguen que el personal esté alerta para tomar decisiones que sean necesarias en la organización (Miller, 1983). Aunque algunas organizaciones burocráticas son ejemplos de organizaciones emprendedoras, los investigadores coinciden en que las estructuras burocráticas y los procedimientos directivos suponen una barrera a la innovación y al cambio de la organización (Burgelman y Sayles, 1986; Drucker 1985; Guth y Ginsberg, 1990; Pinchot, 1985).

Aunque todas las organizaciones puedan en mayor o menor medida realizar actividades emprendedoras corporativas, las estructuras orgánicas son las que fomentarán en mayor grado ese comportamiento. Aspectos como la centralización de la toma de decisiones o la formalización del comportamiento a través de reglas impiden el desarrollo libre creativo e innovador de los miembros de la organización necesaria para un comportamiento emprendedor (Covin y Slevin, 1991, Ireland, Kuratko y Morris, 2006a, Zahra, 1991).

Dentro de la estrategia, merece atención el papel que ha desarrollado la cultura y el clima de la organización como elementos que facilitan o inhiben la actividad emprendedora corporativa (Wheelen y Hunger, 1988; Cornwall y Perlman, 1990; Covin y Slevin, 1991; Chung y Gibbons, 1997).

## **4.2 LAS VARIABLES EXTERNAS**

Además de los distintos factores organizativos internos que influyen en la actividad emprendedora corporativa, existen una serie de variables externas que también tienen una influencia importante sobre el proceso

emprendedor. Las variables analizadas en mayor profundidad han sido el entorno, el grado de sofisticación tecnológica y el ciclo de vida industrial.

El concepto de entorno externo es usado para incluir aquellas fuerzas y elementos externos a las fronteras organizativas que afectan y son afectadas por las acciones de la organización, así como a la economía general, sociocultural, político legal y fuerzas tecnológicas las cuales proveen un contexto más amplio de las operaciones organizacionales. El entorno se refiere a todo aquello que es externo a la organización (Bluedorn *et al.*, 1994).

Existiendo diversas clasificaciones, una de ellas es la que divide al entorno en cuatro dimensiones: dinámico o estable; simple o complejo; diversidad de mercados; munificente u hostil (Minzberg, 1973). Los investigadores han incluido el entorno en sus modelos, aunque generalmente no han sido tratados a la vez, sino que se han centrado en alguna dimensión concreta del mismo (Antoncic y Hisrich, 2001, 2004; Covin y Slevin, 1989, 1991; Zahra, 1991, 1993a).

La hostilidad se caracteriza por un alto nivel de intensidad competitiva, por la escasez de oportunidades, gran incertidumbre y una mayor vulnerabilidad (Dess y Beard, 1984; Wagner y Hollenbeck, 2004). La actividad emprendedora corporativa será más beneficiosa para las organizaciones que se encuentren en entornos hostiles ya estos entornos contienen pocas oportunidades y son más competitivos. Es necesario realizar un mayor esfuerzo y mayor agresividad para ganar y mantener la ventaja competitiva (Miller, 1983). Tal ventaja será más probable obtenerla de los esfuerzos proactivos, de innovación y de toma de riesgos que están presentes en las organizaciones emprendedoras (Covin y Slevin, 1989; Zahra, Neubaum y Huse, 2000).

En un entorno munificente la dificultad para obtener las materias primas, los empleados, la tecnología y los recursos necesarios son menores, existe un mercado para sus productos y la competencia nos es

amenazadora, por lo que un comportamiento muy emprendedor supone asumir riesgos innecesarios. Podemos concluir que las organizaciones son más emprendedoras bajo entornos hostiles, mientras que en entornos munificentes mostrarán un menor grado emprendedor (Covin y Slevin, 1989).

También existen trabajos que proponen lo contrario. Los entornos hostiles imponen límites a las organizaciones respecto a su comportamiento emprendedor, mientras que los entornos munificentes son más receptivos y presentan mayores oportunidades a la actividad emprendedora (Zahra, 1993a).

Para intentar dilucidar esta cuestión, varios autores han considerado la munificencia y la hostilidad no como extremos de un continuo, sino como dos aspectos que pueden darse de manera simultánea (Antonic y Hisrich, 2001, 2004; Zahra, 1993b). Definen tanto la munificencia como la hostilidad como conceptos multidimensionales que favorecen la actividad emprendedora corporativa.

La munificencia viene determinada por el grado de dinamismo del entorno, la abundancia de oportunidades tecnológicas, el crecimiento de la industria y la demanda de nuevos productos, reflejando la riqueza de oportunidades para a creación de negocios corporativos y para la renovación estratégica de la organización (Zahra, 1993b).

La hostilidad viene determinada por un conjunto de fuerzas desfavorables para el negocio de la organización. Estas fuerzas son el cambio desfavorable y la rivalidad competitiva. Constituyen amenazas para la organización y esto provocará un mayor esfuerzo emprendedor por sobrevivir (Antonic y Hisrich, 2001, 2004; Zahra, 1993b).

La otra dimensión tratada en la literatura es el grado de estabilidad/dinamismo del entono. Consideramos un entorno estable si no existen cambios o los cambios que se producen son de forma cíclica y

predecible, y se considera entorno dinámico cuando la tasa de cambio hace que las condiciones externas varían de forma impredecible (Wagner y Hollenbeck, 2004).

Los investigadores consideran que los entornos dinámicos animan el comportamiento emprendedor (Miller, Droge y Toulouse, 1988). Un mayor dinamismo tiende a crear oportunidades y las organizaciones responden a las cambiantes e impredecibles condiciones del entorno tomando riesgos, innovando y mostrando comportamientos proactivos, es decir, adoptando posturas emprendedoras (Khandwalla, 1987; Zahra, 1991). Aquellas organizaciones que perciban su pertenencia a un entorno dinámico mostrarán un mayor énfasis en las actividades de renovación estratégica y de creación de negocios corporativos (Zahra, 1993b). Por el contrario las organizaciones que pertenezcan a entornos más o menos estables tendrán menores estímulos y se inhibirá su espíritu emprendedor.

Las diferentes dimensiones del entorno no influyen de manera aislada, sino que influyen de manera conjunta e incluso las organizaciones se pueden encontrar con diversos sub-entornos que influyen en una misma organización (Mitzberg, 1973). Miller y Friesen (1982) creen que las organizaciones emprendedoras se van a encontrar normalmente bajo estas dos características: hostilidad y dinamismo, que son las más favorables para aprovechar las oportunidades emprendedoras. Incluso las propias organizaciones son, hasta cierto punto, responsables de ese entorno dinámico ya que contribuyen retando al mercado con nuevas innovaciones. Cuanto más innovadoras y más emprendedoras, más dinámico y hostil (competitivo) puede llegar a ser el entorno.

Gran parte de los modelos explicativos de la actividad emprendedora corporativa reconocen la importancia del entorno como un aspecto importante de la actividad emprendedora corporativa, destacando no sólo las variables dinamismo/hostilidad, sino también aspectos relacionados con el sub-entorno económico como el ciclo de vida industrial o grado de

sofisticación tecnológico (Covin y Slevin, 1991; Guth y Ginsberg, 1990; Ireland, Covin y Kuratko, 2009).

Pero existe además otro entorno, que también es clave en el desarrollo económico de las organizaciones, el entorno institucional. Hasta los años más recientes las investigaciones no han analizado la posible influencia del contexto institucional sobre la actividad emprendedora a través de sistemas legales y reguladores, y de la creación de normas sociales (Busenitz *et al.*, 2000).

Las investigaciones más recientes sugieren que la instituciones juegan un papel importante en la actividad emprendedora (Ahlstrom y Bruton, 2002; Busenitz *et al.*, 2002; Hayton *et al.*, 2002). Este contexto institucional ha sido analizado mediante la existencia de instituciones formales e informales (1990, 1993) o en instituciones reguladoras, normativas y cognitivas (Scott, 1995) que influyen en la toma de decisiones y en el tipo de acciones emprendedoras a realizar (Tan, 2002; Yiu y Makino, 2002).

No obstante, los propios investigadores reconocen la necesidad de seguir avanzando en este campo, debido sobre todo a que, hasta el momento, el análisis realizado ha sido excesivamente fragmentado y descriptivo (Urbano, 2006). Se cree necesario seguir analizando diferentes combinaciones de dimensiones institucionales y actividad emprendedora de cara a poder establecer relaciones más estables y fiables (Spencer y Gómez, 2004). Precisamente, uno de los principales objetivos del trabajo versa en este aspecto.

Además del entorno, existen otras variables externas que influyen sobre la actividad emprendedora corporativa como el grado de sofisticación tecnológica y el ciclo de vida industrial. El grado de sofisticación tecnológica es una de las fuentes de dinamismo de la industria que proviene del cambio tecnológico. Las oportunidades de comercialización de nuevos productos o servicios proceden del desarrollo de una nueva tecnología y/o de la

comercialización de las tecnologías desarrolladas por otros (Guth y Ginsberg, 1990), por lo que podemos considerar que favorece la actividad emprendedora corporativa.

El ciclo de vida industrial realiza una función moderadora de la actividad emprendedora corporativa sobre el desempeño. Las nuevas organizaciones en industrias emergentes se benefician más de realizar actividades emprendedoras que las organizaciones en industrias con ciclos de vida más avanzados (Covin y Slevin, 1991). Para Zahra (1993a) esta variable se debe utilizar como alternativa a las variables ya utilizadas del entorno ya que cada etapa del ciclo de vida implica unas características determinadas del entorno.

A modo de conclusión la tabla 2.9 resume la relación existente entre las variables externas y la actividad emprendedora corporativa, y el sentido de ésta.

**Tabla 2.9: Variables externas y su relación con la actividad emprendedora corporativa**

Variable externa	Relación	Referencias
Entorno estable	Negativa	Zahra (1991,1993b)
Entorno dinámico	Positiva	Miller (1983); Miller y Friesen (1982); Zahra (1991, 1993b)
Entorno munificente	Mixto	Covin y Slevin (1989); Zahra (1993a); Zahra y Covin (1995)
Entorno hostil	Positiva	Covin y Slevin (1989); Miller y Friesen (1982); Zahra y Covin, (1995)
Entorno munificente (multidimensional)	Positivo	Antoncic y Hisrich (2001, 2004); Zahra, (1993b)
Entorno hostil (multidimensional)	Positivo	Antoncic y Hisrich (2001, 2004); Zahra, (1993b)
Entorno institucional	Positivo	Busenitz <i>et al.</i> , (2000); Spencer y Gómez (2004); Manolova <i>et al.</i> , (2008)
Grado de sofisticación tecnológica	Positivo	Covin y Slevin, (1991); Guth y Ginsberg (1990)
Ciclo de vida industrial	Positiva si es avanzado	Covin y Slevin (1991)

Fuente: Elaboración propia

### 4.3. LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS

Respecto a la estrategia, es un proceso a nivel organizativo que engloba el rango de actividades organizativas establecidas para formular la misión estratégica y los objetivos de la organización. Estas actividades incluyen el análisis, la planificación, la toma de decisiones, la gestión estratégica y otros aspectos, tales como la cultura, el sistema de valores y la visión corporativa (Hart, 1992), además de las prácticas de negocios y las tácticas competitivas (Covin y Slevin, 1991; McFadzean , O'Loughlin y Shaw, 2005; Zahra, 1993a).

Se pueden establecer dos modelos estratégicos que pueden seguir las organizaciones: la organización conservadora y la organización emprendedora. La organización emprendedora es aquella que tiene una estrategia donde la innovación es buscada siempre de forma agresiva. Establecen una relación con la toma de decisiones estratégica ya que cualquier proceso de análisis, planificación e intento deliberado de formulación de estrategias puede conllevar una inhibición del proceso emprendedor (Miller y Friesen 1982).

Pero no existe un único tipo de estrategia emprendedora, sino que el tipo de estrategia emprendedora corporativa vendrá dada por dos aspectos: por su grado de relevancia y por su importancia estratégica, lo que nos da como resultado diferentes diseños organizativos. Esos diseños corresponden a distintas situaciones que deben ser estimadas por los directivos y decidir cuál tipo de actividad van a realizar (Burgelman y Sayles, 1986), ya que el tipo de crecimiento buscado por la dirección es un factor crucial para el desarrollo de la actividad emprendedora corporativa (Carrier, 1996).

Pero ninguna estrategia es efectiva sólo por el hecho de estar implantada. Organizaciones con estrategias idénticas pueden lograr diferentes niveles de desempeño dependiendo de su uso y de sus configuraciones particulares (Covin y Adler, 1989). Covin y Miles (1999)

utilizan los distintos trabajos acerca de orientación emprendedora de Miller (1983) y Lumpkin y Dess (1996) para establecer cuatro tipos de estrategias emprendedoras corporativas posibles, donde cada estrategia tendrá una forma diferente de obtener ventaja competitiva en el mercado (tabla 2.10).

Antoncic y Hisrich (2004) advierten de la existencia de estrategias ínter organizacionales, como es el caso de las alianzas estratégicas, y que ha sido poco tratado en la literatura. Para los autores existe una relación positiva entre el número de alianzas estratégicas y la actividad emprendedora corporativa. Esta relación puede convertirse en negativa cuando en número de alianzas sea excesivo ya que el coste de una alianza adicional será mayor que los potenciales beneficios de ésta.

**Tabla 2.10: Atributos claves de las formas en la actividad emprendedora corporativa**

Forma	Foco del CE	Ventaja competitiva	Frecuencia del acto emprendedor	Magnitud de impacto negativo si fracasa
Regeneración sostenida	Nuevos productos o nuevos mercados	Diferenciación	Alta frecuencia	Bajo
Rejuvenecimiento organizacional	La organización	Liderazgo en costes	Frecuencia moderada	Baja a moderada
Renovación estratégica	Estrategia de negocio	Varía con su forma específica de manifestación	Menos frecuente	Moderada-alta
Redefinición de dominio	Creación y explotación nichos de producto/mercado	Rápida respuesta	Infrecuente	Varía con su forma específica de manifestación

Fuente: Covin y Miles (1999)

Los modelos actuales establecen que una estrategia emprendedora corporativa es un punto de partida útil para integrar y sintetizar todos los elementos claves que rodean al fenómeno de la actividad emprendedora corporativa. Debido a la situación actual en la que participan las organizaciones de entorno global, para algunos separar el concepto de actividad emprendedora corporativa y gestión estratégica es un sinsentido,

ya que consideran que cualquier organización para tener éxito debe plantearse estrategias emprendedoras (Dess, Lumpkin y Covin, 1997; Ireland, Covin y Kuratko, 2009; Menzel *et al.*, 2007; Morris, Kuratko y Covin, 2008).

Las prácticas de negocio y las tácticas competitivas forman parte también el contenido de la estrategia. Son las manifestaciones esenciales de la dirección estratégica más básica de la organización, tales como las decisiones relativas a la política de precios, alternativas de financiación, prácticas del personal, etc. Son los medios específicos a través de los cuales la misión y el espíritu emprendedor son implementados en la organización. Por ello, aunque las prácticas de negocio y las tácticas competitivas afectan a la actividad emprendedora corporativa en el modelo en que será implementado éste, a su vez afecta a las prácticas de negocio y las tácticas competitivas que serán distintas en entre organizaciones emprendedoras y aquellas que no lo son. La forma en que las prácticas de negocio y las tácticas competitivas reflejen el espíritu emprendedor de la organización determinará en gran medida la eficacia de las actividades emprendedoras (Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1993a).

Otra variable estratégica analizada está relacionada con la necesidad de un líder estratégico, ya que las organizaciones podrán ser emprendedoras si las características, los valores, las creencias y las visiones de los líderes estratégicos están orientadas hacia actitudes emprendedoras (Guth y Ginsberg, 1990).

Para Miller (1983) en determinadas empresas la figura del líder será fundamental para promover el espíritu emprendedor donde el estilo de dirección, la confianza en los miembros de la organización y el entrenamiento tendrán un impacto positivo sobre la actividad emprendedora corporativa. Conseguir alentar a los empleados a la creencia de que la innovación forma parte del conjunto de metas que han de ser compartidas por todos los miembros de la organización es hoy un aspecto fundamental

de las organizaciones emprendedoras (Kuratko *et al.*, 1993; Menzel *et al.*, 2007; Stevenson y Jarillo, 1990).

Algunas de estas variables pueden funcionar como parte de algunas de las variables internas analizadas anteriormente. El estilo de dirección, o la estrategia tiene relación e interactúan con aspectos como el apoyo de la dirección o la estructura, respectivamente.

Además de los tres tipos de variables analizados anteriormente, podemos encontrar en la literatura los llamados factores que precipitan los acontecimientos. Son aquellos factores que proporcionan el impulso final hacia la realización de actividades emprendedoras cuando existan condiciones que favorezcan dichas actividades (Hornsby *et al.*, 1993; Ireland, Kuratko y Morris, 2006a, McFadzean, O'Loughlin y Shaw, 2005). Podemos considerar entre estos factores precipitantes: un cambio de dirección en la organización, una fusión o adquisición, el desarrollo de nuevas tecnologías, cambios económicos, reducciones de costes, o movimientos de los competidores (Hornsby *et al.*, 1993).

La conclusión que podemos obtener es que la actividad emprendedora corporativa es un proceso que se desarrolla en interacción con un entorno adecuado, con unas características organizativas favorables y variables estratégicas. Es importante para las organizaciones conocer la situación de las distintas variables de cara a poder realizar acciones emprendedoras adecuadas y su posterior evaluación (Ireland, Kuratko, y Morris, 2006a).

## **5. EL RESULTADO DE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA**

¿Cuáles son las consecuencias de la actividad emprendedora corporativa? Una vez que una organización desarrolla una nueva línea de negocio o acomete acciones de actividad estratégica, los trabajos sobre

actividad emprendedora corporativa intentan analizar qué consecuencias han tenido sobre la organización.

Una de las consecuencias de la actividad emprendedora corporativa es el desempeño, generalmente observado en término de crecimiento y de rentabilidad (Covin y Slevin, 1991). La capacidad emprendedora por parte de las organizaciones ha sido analizada en la literatura como una características de las organizaciones exitosas (Burgelman, 1983, 1986; Kanter, 1984, Pinchot, 1985). Su relación positiva con el desempeño ha sido estudiado a diferentes niveles siendo un factor clave el desarrollo de nuevos productos y/o servicios (Antoncic y Hisrich, 2001; Auruskeviciene *et al.*, 2006; Covin y Slevin, 1991; Wiklund, 1999) y otros aspectos como la disponibilidad de recursos y las capacidades de la organización (Tan *et al.*, 2006), de tal manera que se ha convertido en condición necesaria para construir un buen modelo explicativo de la actividad emprendedora<sup>2</sup> (Covin y Slevin, 1991). Es cierto que no siempre las actividades emprendedoras producen los resultados esperados, pero no disminuye su potencial ya que definen y dan significado a las actividades de la organización (Kanter, 1989).

Otra postura ha sido la del estudio del desempeño no como una consecuencia del comportamiento emprendedor, sino como variable que lo determina (Covin y Slevin, 1988). Existen trabajos que cambian el sentido de esta relación y marcan al desempeño como antecedente de la actividad emprendedora corporativa, lo que nos lleva a una relación bidireccional entre ambas variables (Covin y Slevin, 1991; Katz y Gartner, 1988, 1990; Zahra, 1991).

Lo normal, para Cornwall y Perlman (1990), es que las organizaciones adopten posturas emprendedoras esperando crear o mantener un nivel de desempeño adecuado. Pero la demostración de esta relación no siempre ha sido clara y así lo han señalado los investigadores (Covin y Slevin, 1991,1993; Zahra, 1993a).

67\_\_\_\_\_

<sup>2</sup> Esta condición es referente a la actividad emprendedora de forma general, lo que lo hace por lógica extensible a la actividad emprendedora corporativa.

El aumento del desempeño económico se refleja en la literatura en dos dimensiones: el crecimiento y la rentabilidad (Covin y Slevin, 1991), siendo numerosos los trabajos que muestran esta mejora en el desempeño de la organización a través de su actividad emprendedora (Antoncic y Hisrich, 2001, 2003; Zahra, 1991, 1993a; Zahra y Covin, 1995).

En los diferentes estudios que incluyen el desempeño se han utilizado distintos indicadores financieros y no financieros (Zahra, 1993a). Zahra (1986) demostró una relación positiva de las dimensiones clásicas la actividad emprendedora (proactividad, riesgo e innovación) con el nivel de ingresos por ventas netos. Covin y Slevin (1986) encontraron correlación entre la actividad emprendedora y diferentes criterios financieros y no financieros. Según McGrath et al. (1992) estos criterios no financieros de desempeño pueden referirse a la mejora del valor de la organización, la creación de valor al cliente o a la separación de la organización respecto a sus competidores. Otros indicadores no financieros son una mayor motivación del personal de la organización, el mantenimiento del personal de mayor talento y la creación de una cultura que integre las necesidades del personal y de la organización (Peters y Waterman, 1989).

Esta relación entre actividad emprendedora corporativa y desempeño puede ser de mayor o menor intensidad, ya que se puede ver moderada tanto por factores internos u organizativos, como por factores externos o del entorno (Lumpkin y Dess, 1996, 2001). Como factores internos encontramos el tamaño (Covin y Slevin, 1986), la estructura (Covin y Slevin, 1988; Miller, 1983, 1987), la estrategia (Miller, 1988; Naman y Slevin, 1993), los recursos de la organización (Birley, 1985; Stevenson y Gumpert, 1985), la cultura (Burgelman, 1984, Burgelman y Sayles, 1986) o las características de la alta dirección (Begley y Boyd, 1987, Eisenhardt y Schoonhoven, 1990). Respecto al tamaño se demostró su relación con grandes empresas (Covin y Slevin, 1986, 1991; Zahra, 1991, 1993a; Zahra y Covin, 1995), aunque recientemente existen trabajos donde las pequeñas empresas han obtenido buenos niveles de desempeño (Zahra, Neubaum y Huse, 2000), o donde el

tamaño no se considera un factor crítico (Antoncic y Hisrich, 2004). Por otro lado existen trabajos que miden la relación con el desempeño a través de factores del entorno y de las características de la industria (Khandwalla, 1987; MacMillan y Day, 1987; Zahra, 1993a). Por último hay trabajos que unen factores internos y externos que creen que la relación entre actividad emprendedora y desempeño será más fuerte cuando se combinen con estrategias y características del entorno determinadas (Miller y Friesen, 1982; Covin y Slevin, 1989; Dess *et al.*, 1997).

Esta relación actividad emprendedora-desempeño es fundamental y está presente en los principales trabajos así como en los diferentes modelos de comportamiento emprendedor organizativo existentes.

## **6. MODELOS DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA**

Una vez definidos los distintos conceptos relacionados con la actividad emprendedora organizativa y los distintos factores y elementos que la explican y delimitan, es necesario agruparlos y tratar de establecer modelos globales que expliquen el comportamiento emprendedor corporativo.

Los investigadores han intentando delimitar modelos, algunos sólo de forma conceptual y otros de forma empírica, que expliquen la actividad emprendedora de las organizaciones. Sin embargo no existe un modelo generalmente aceptado, y los diferentes modelos explican más bien diferentes procesos de la actividad emprendedora. Entre el gran número de modelos existentes, vamos a explicar las principales aportaciones de los más destacables en función de su momento de aparición.

En un buen modelo las variables deben estar claramente definidas, debe incluir variables individuales, organizativas y ambientales, incluir efectos directos y la última variable dependiente debe ser el desempeño empresarial (Covin y Slevin, 1991). Los presentados en este trabajo cumplen todos o casi todos los requisitos.

### ➤ Modelo de Guth y Ginsberg (1990)

El modelo de Guth y Ginsberg (1990) supone un hito importante dentro de la literatura emprendedora corporativa. En el monográfico especial de *Strategic Management Journal* (1990), presentan un modelo conceptual de comportamiento emprendedor corporativo. Además de los factores diferencian dos tipos concretos de resultados como posibles frutos de esa actividad emprendedora corporativa: las nuevas líneas de negocio y las actividades de renovación estratégica.

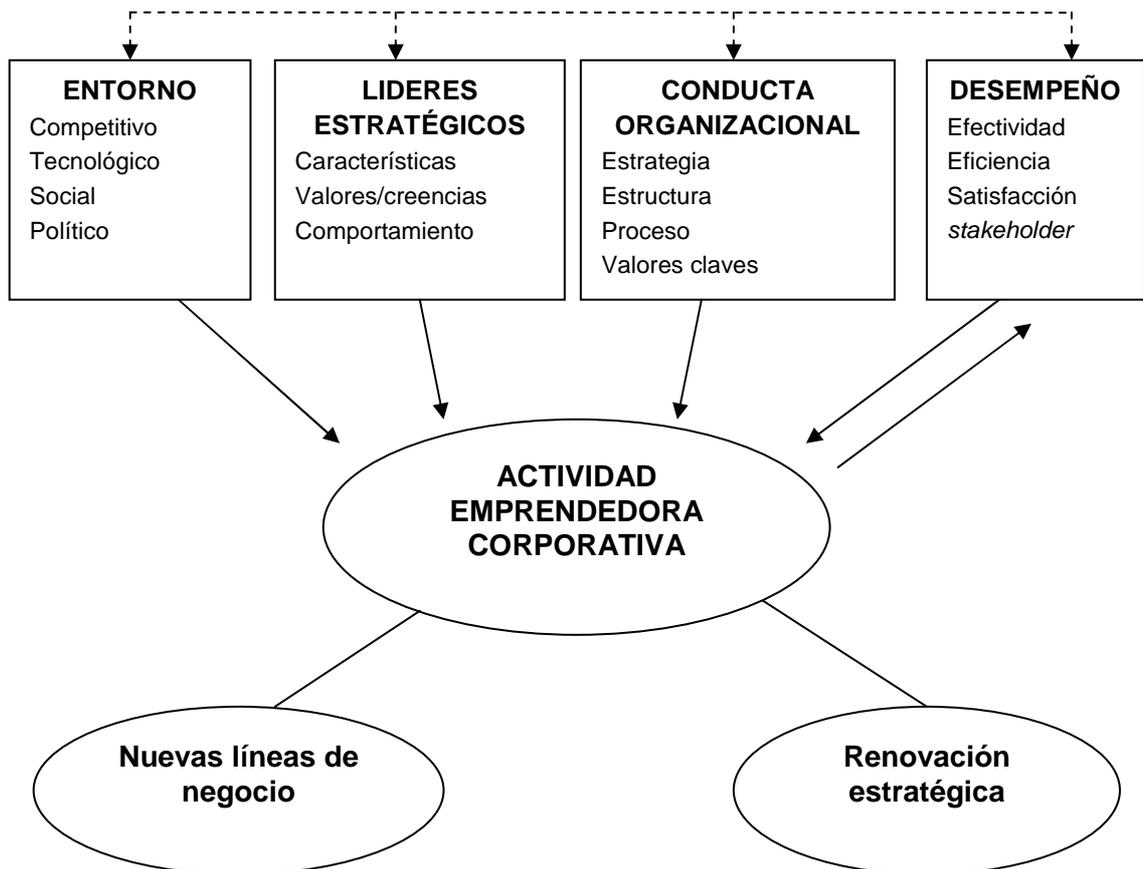
Entre los factores que anteceden a la actividad emprendedora aparece el entorno, la importancia de los líderes de la organización, aspectos organizativos como la estrategia y la estructura, y el desempeño (con una relación bidireccional), que es causa de que las organizaciones sean emprendedoras (Figura 2.5).

La importancia del modelo reside en establecer cuáles son las consecuencias de esa capacidad emprendedora corporativa. Si bien para las nuevas empresas esa capacidad se traduce la creación de una nueva empresa, en la actividad emprendedora corporativa no quedaba claro cómo se traducía esa capacidad emprendedora. Guth y Ginsberg establecen las opciones de las líneas de negocio y la renovación estratégica, que siguen siendo actuales y reconocidas en la actualidad (Antoncic, 2003; Antoncic y Hisrich, 2001; Floyd y Lane, 2000).

El desempeño es la otra gran consecuencia del modelo. No obstante, la obtención de resultados a corto plazo ha sido citada por los autores como un obstáculo para la innovación y el cambio. Se justifica en que muchas organizaciones suelen tardar varios años en obtener resultados positivos

derivados de las acciones emprendedoras, por lo que pueden provocar consecuencias negativas en el corto plazo, existiendo una relación positiva que sólo tendrá lugar en medio o largo plazo.

**Figura 2.5 Modelo de actividad emprendedora corporativa de Guth y Ginsberg**



Fuente: Guth y Ginsberg (1990, p.7)

➤ **Modelo de Covin y Slevin (1991)**

Basándose tanto en los conceptos de orientación emprendedora de Miller (1983) y en el concepto de actividad emprendedora de Burgelman (1983), Covin y Slevin describen una serie de elementos organizativos que están relacionados con el comportamiento emprendedor de las organizaciones, en principio con organizaciones maduras y de un tamaño grande, pero que puede ser aplicado a organizaciones jóvenes y de tamaño menor. Reconocen a la organización emprendedora como aquella que es propensa a tomar riesgos, que actúa en el mercado de forma proactiva y que

realiza una actividad innovadora. Las variables que constituyen su modelo son:

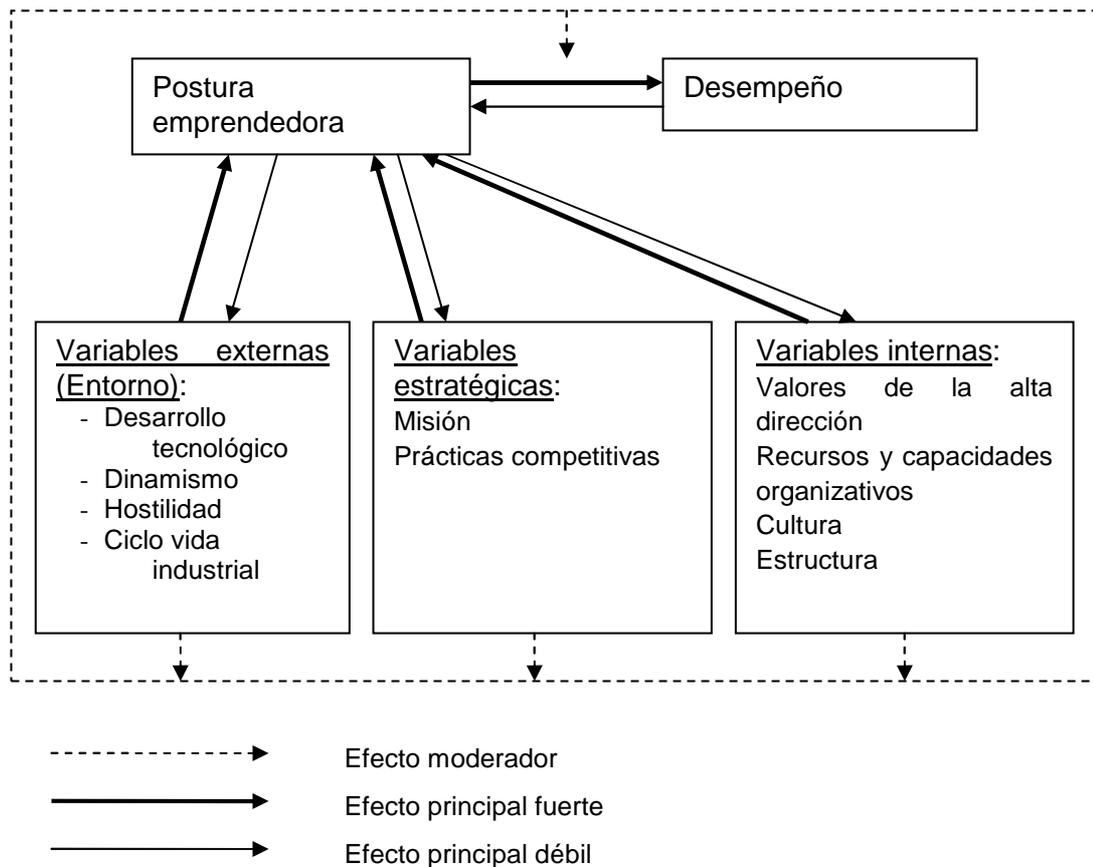
- Postura estratégica u orientación emprendedora
- Variables externas o del entorno: dinamismo, hostilidad, sistema técnico
- Variables estratégicas: misión, prácticas, tácticas competitivas.
- Variables internas:
  - Filosofía y valores de la alta dirección.
  - Competencias y recursos organizacionales
  - Cultura organizacional
  - Estructura organizacional
  - Desempeño organizacional

Para los autores el creciente interés en el estudio del fenómeno emprendedor es en parte debido a la creencia de que la actividad emprendedora puede liderar a un mejor desempeño en las organizaciones existentes. Para Covin y Slevin la orientación emprendedora está positivamente relacionada con la generación de ingresos de la empresa y también con su rentabilidad (figura 2.6).

El modelo de Covin y Slevin planteaba algunas limitaciones, ya que no estudia la naturaleza del espíritu emprendedor y no deja claro el concepto y límites del término “postura emprendedora”, donde los autores pueden referirse a:

- intensidad del comportamiento (Zahra, 1991, 1993)
- la formalidad de las actividades emprendedoras (Burgelman, 1983a, Pinchot 1985)
- las actividades emprendedoras que una empresa realiza para rejuvenecerse o renovarse a sí mismo o redefinir su concepto de negocio (Guth y Ginsberg, 1989; Schollhammer, 1982) o
- la duración de tales esfuerzos emprendedores.

**Figura 2.6: Modelo conceptual de actividad emprendedora corporativa**



Fuente: Covin y Slevin (1991, p.10)

Este modelo fue la base para una serie de reflexiones de autores (ej. Zahra, 1993a) intentando clarificar y extender conceptos del modelo original, demostrando así su repercusión entre los investigadores en el campo de la actividad emprendedora.

➤ Modelo de Zahra (1993a)

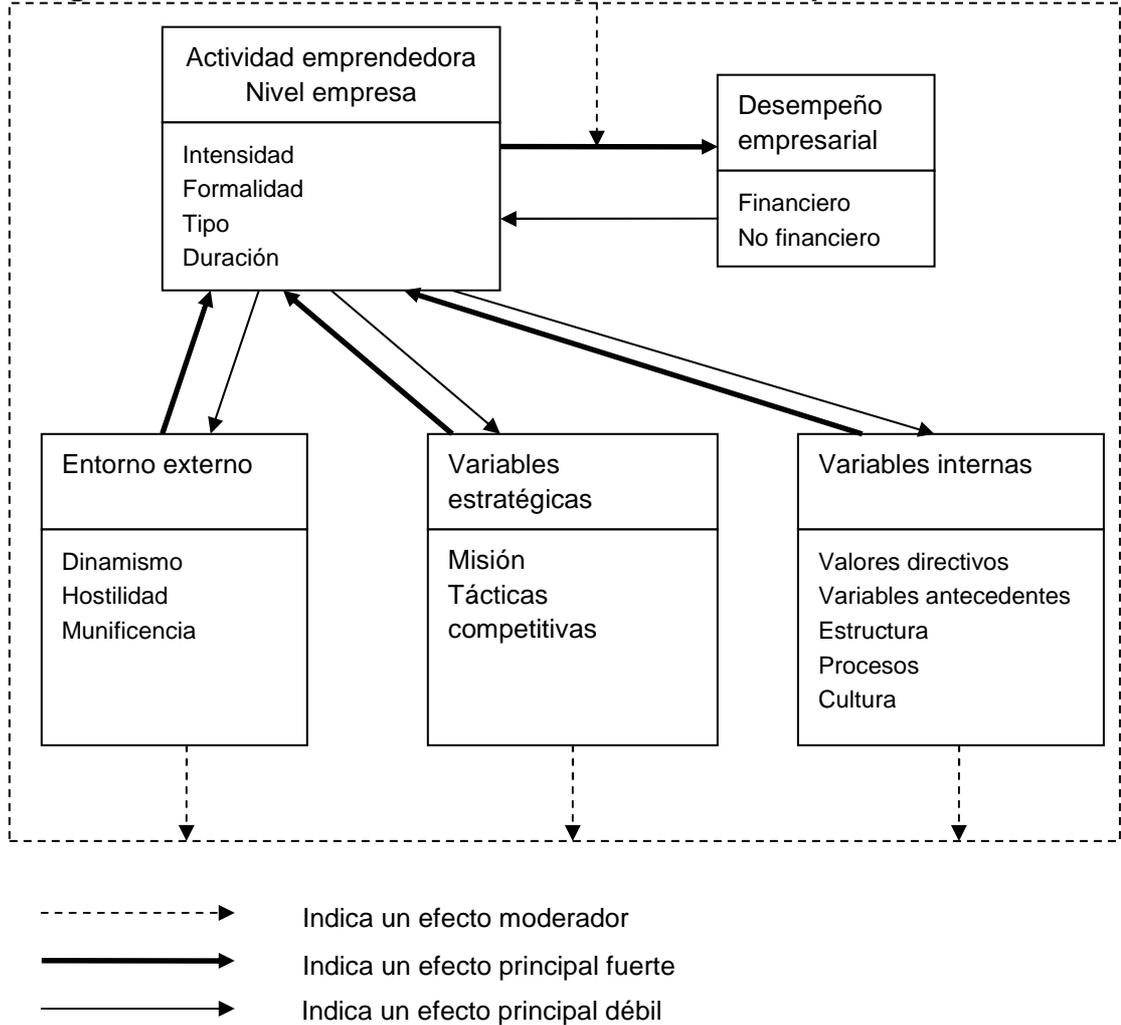
Zahra parte del modelo de Covin y Slevin (1991) para introducir mejoras conceptuales a la vez que aclarar y extender conceptos planteados en el modelo inicial. Las correcciones y mejoras que plantea Zahra (figura 2.7) al modelo de Covin y Slevin son.

- Incorporar el nivel específico de análisis (corporativo, de negocios o funcional) distinguiendo entre nuevas empresas dentro de una empresa ya establecida y empresas que empiezan independientes,

- diferenciando además entre los esfuerzos emprendedores nacionales e internacionales.
- Elimina el desarrollo tecnológico ya que lo considera parte del dinamismo del entorno.
  - Añade la munificencia, referida a la abundancia de oportunidades de innovación en la industria, por considerar que marcará los límites superiores o posibilidades del comportamiento emprendedor.
  - Sugiere el autor elegir entre considerar la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la industria o bien el dinamismo, la hostilidad y la munificencia ya que cada etapa del ciclo de vida conlleva implícito un nivel de dinamismo, de hostilidad y de munificencia, lo que hace redundante un análisis conjunto.
  - Incorpora la intensidad, formalidad, tipo y duración de las actividades propias del comportamiento emprendedor de la organización que permitirán una investigación más completa de la contribución de las actividades emprendedoras al desempeño de la organización.
  - Reagrupa las variables internas en los valores y antecedentes de dirección, la estructura organizativa, los procesos de dirección y la cultura organizativa por considerar ésta una clasificación más completa.
  - Sugiere que habrán de ser tenidos en cuenta resultados no financieros junto con los resultados financieros para mayor exactitud del modelo.

En otro trabajo del mismo año (Zahra, 1993b), desarrolla otro modelo, más reducido y analizado de forma empírica, donde prueba la relación de las variables externas con la actividad emprendedora y su relación con el desempeño financiero.

**Figura 2.7: Modelo de actividad emprendedora corporativa de Zahra**



Fuente (Zahra, 1993a, p.13)

➤ Modelo de Antoncic y Hisrich (2001)

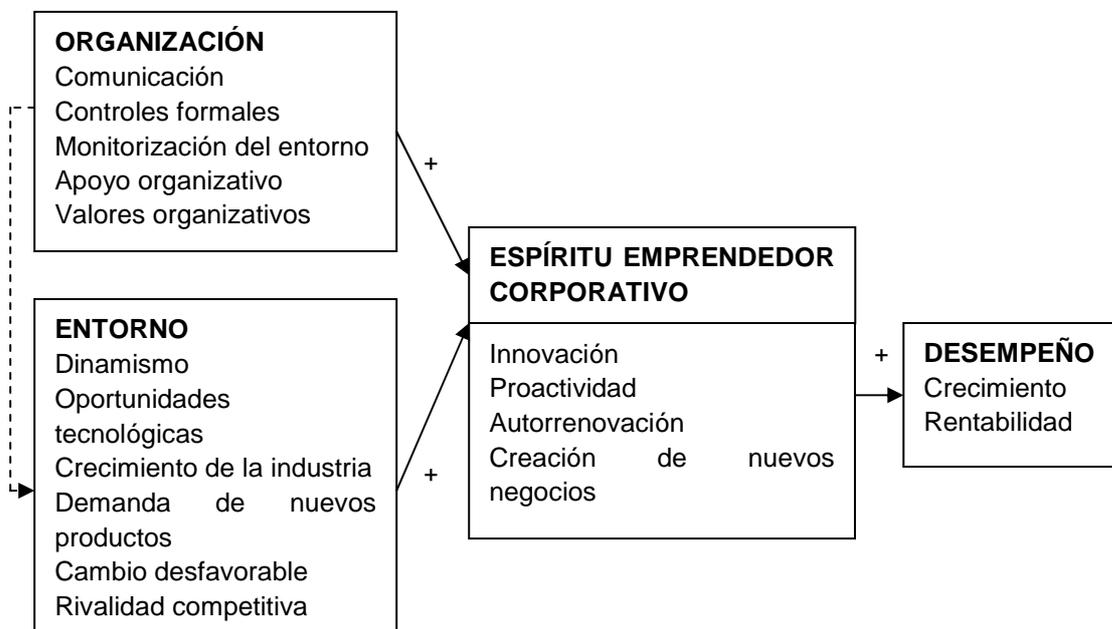
Una evolución más reciente de este modelo es planteada por Antoncic y Hisrich (2001). Partiendo de los modelos existentes, lo mejoran al añadir un mayor número de antecedentes organizativos e incluir un mayor número de dimensiones a la actividad emprendedora corporativa.

Entre las características organizativas se resaltan los sistemas de comunicación, la existencia de mecanismos formales, la intensidad en la monitorización del entorno, el apoyo de la organización a la actividad emprendedora y los valores organizativos. Del entorno externo resalta el dinamismo, la oportunidad tecnológica, la demanda de nuevos productos, la

existencia de cambios desfavorables a la organización y la intensidad de la rivalidad competitiva.

Los autores por último establecen cuatro dimensiones de la actividad emprendedora corporativa: la creación de nuevos negocios, la innovación, la autorrenovación y la proactividad, constituyéndose en antecedentes del desempeño de la organización en términos de crecimiento y rentabilidad, existiendo una relación positiva entre éstas. Los autores concluyeron de forma empírica que tanto la relación entre actividad emprendedora corporativa con los factores organizativos y del entorno, como con el desempeño tienen un sentido positivo. Aspectos abordados en la literatura como el tamaño o la edad de la organización, la estrategia global o la industria no afectaban al modelo, por lo que desaparecieron del modelo (figura 2.8).

**Figura 2.8. Modelo de actividad emprendedora corporativa y sus efectos directos**

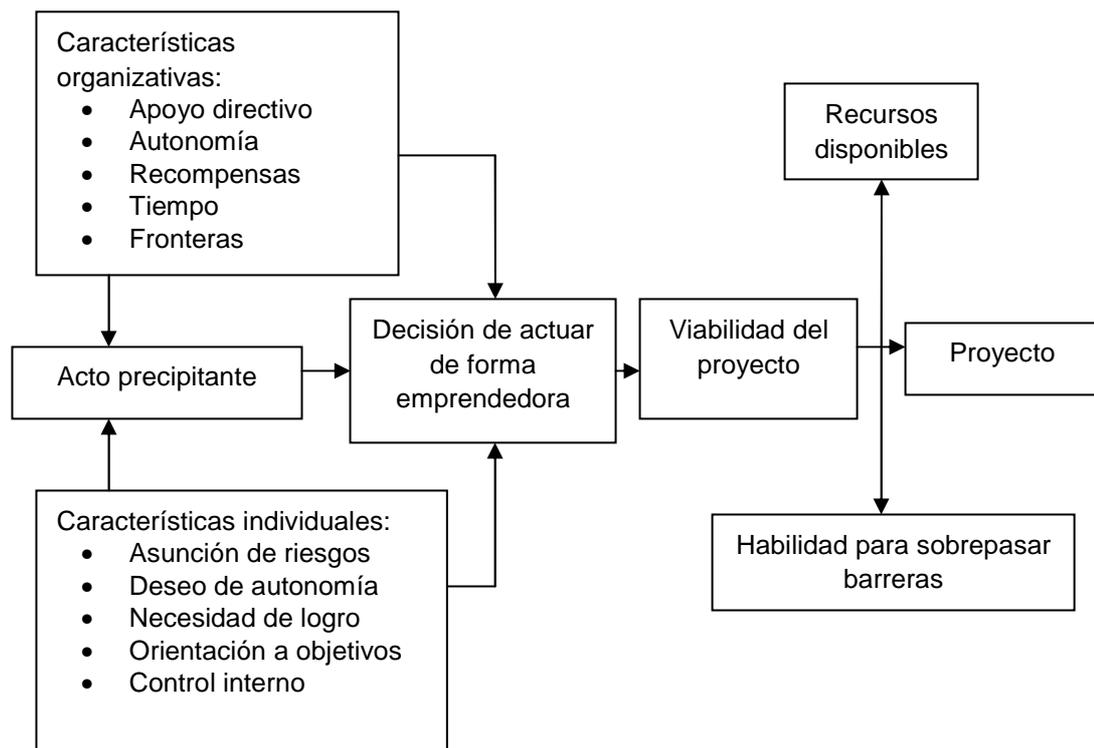


Fuente: Antoncic y Hisrich (2001, p.505)

➤ Modelo de Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno (1993)

Tras la revisión de la literatura existente, los autores proponen la existencia de características individuales y organizativas que lideran el comportamiento emprendedor corporativo, y establecen un modelo conceptual de comportamiento emprendedor para las organizaciones donde ambas ayuden a llevar a cabo ese proceso emprendedor. Entre las características organizativas destacan el apoyo directivo, los incentivos, la disponibilidad de recursos o la presencia de fronteras organizacionales. Estas características organizativas se cruzan con las características de los miembros de la organización que la integran como la propensión a tomar riesgos, el deseo de autonomía o la necesidad de realización y logro de objetivos (figura 2.9).

**Figura 2.9: Modelo interactivo de actividad emprendedora corporativa**



Fuente: Hornsby *et al.* (1993)

Para que la organización sea emprendedora necesitará de la interacción de los tres antecedentes: características organizativas, características individuales y de algún suceso que precipite los

acontecimientos. Los autores establecen varias formas de combinar los antecedentes y articulan tres proposiciones a modo de ejemplo.

Una vez que estos antecedentes actúan se debe desarrollar un plan de negocio efectivo, como paso previo a la implantación de las nuevas ideas, que servirá para mejorar las probabilidades de éxito. Este éxito también dependerá de otros dos factores. Primero, de si la organización puede proveer el apoyo suficiente proporcionando los recursos necesarios, y segundo, de si las personas emprendedoras se sienten capacitadas para superar las barreras individuales y organizativas que obstaculizan la implantación de una idea.

Lo más destacado del modelo es el análisis de la actividad emprendedora corporativa como un constructo multidimensional que basa su éxito en la interacción de varios factores, no en la consideración de ellos de forma aislada.

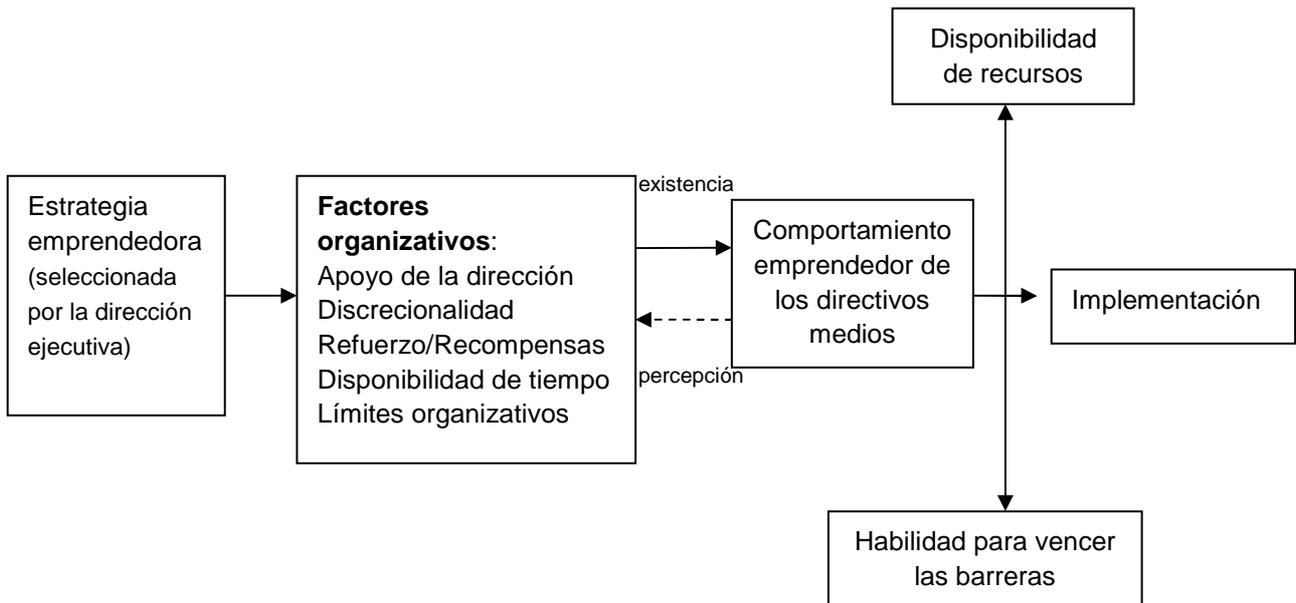
➤ Modelo de Hornsby, Kuratko y Zahra (2002)

El modelo de Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) refleja que la estrategia de la organización influye a los factores organizativos descritos por Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno en su modelo de 1993 y que afectan a la actividad emprendedora corporativa (figura 2.10).

Para los autores el papel clave corresponde a los directivos medios de la organización, que proporcionan recompensas, exploran la viabilidad de ideas innovadoras, trabajan para que la organización sea menos resistente al cambio. Este modelo propone que la percepción de los directivos medios sobre estos cinco factores organizativos (apoyo de la dirección discrecionalidad, refuerzo/recompensas, disponibilidad de tiempo y límites organizativos) determina el énfasis para fomentar la actividad emprendedora corporativa.

Es un modelo más sencillo que el de 1993 ya que sólo trata los factores o antecedentes organizativos de Hornsby *et al.*, (1993) y sirve de puente para posteriores evoluciones del mismo modelo.

**Figura 2.10. Percepción de los directivos medios sobre el entorno interno de la actividad emprendedora corporativa**



Fuente: Hornsby, Kuratko y Zahra (2002, p.261)

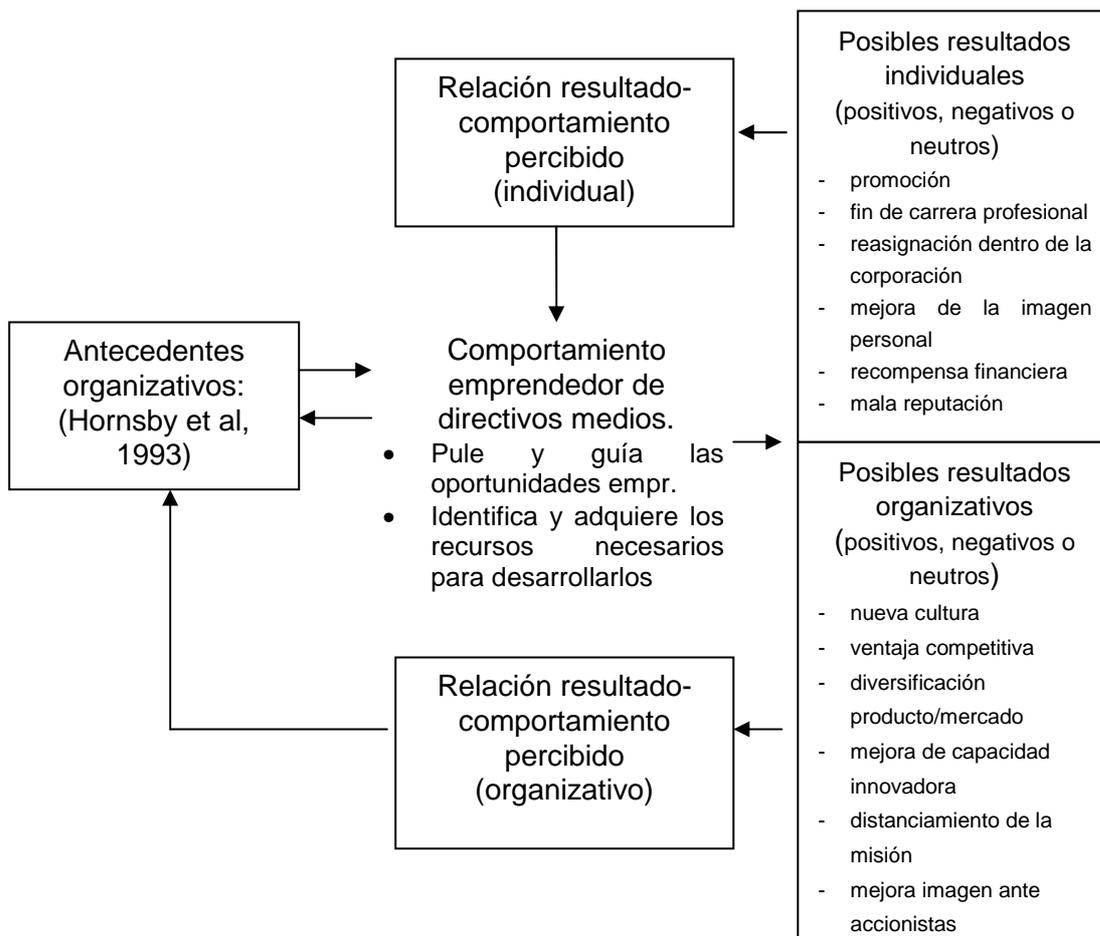
➤ Modelo Kuratko, Ireland, Covin y Hornsby (2005)

En este modelo la clave para el éxito emprendedor corporativo es una línea media directiva que posea capacidades emprendedoras. Si en el modelo de Horschby *et al.* (1993) se extendía el modelo a todo el personal directivo, el modelo de Kuratko *et al.*, (2005) establecen que los directivos medios son las personas claves de la actividad emprendedora corporativa, al servir de nexo entre los niveles altos de la estructura y los niveles más operativos. En el caso de la actividad emprendedora, la responsabilidad de estos mandos medios es una comunicación efectiva, filtrar información en ambos flujos y crear todo el apoyo posible para el desarrollo de los nuevos proyectos.

El modelo usa como antecedentes organizativos los descritos en modelo de Hornsby *et al.* (1993) y utilizados en el modelo de Hornsby *et al.*,

(2002) y analiza los posibles resultados, tanto organizativos como individuales de la actividad emprendedora sobre la organización. Entre los posibles resultados individuales están los incentivos, la promoción, mejora de la imagen o la creación de nuevas redes sociales. En lo que se refiere a los resultados organizativos, podemos destacar la creación de una cultura emprendedora, la diversificación en nuevas áreas de negocio, la mejora de capacidad innovadora o las pérdidas económicas (posible resultado negativo). Estos resultados provocan un proceso de retroalimentación sobre el funcionamiento organizativo y sobre las personas de la organización que influirá sobre las futuras acciones emprendedoras (figura 2.11).

**Figura 2.11: Modelo de comportamiento emprendedor corporativo relacionado con los directivos medios**

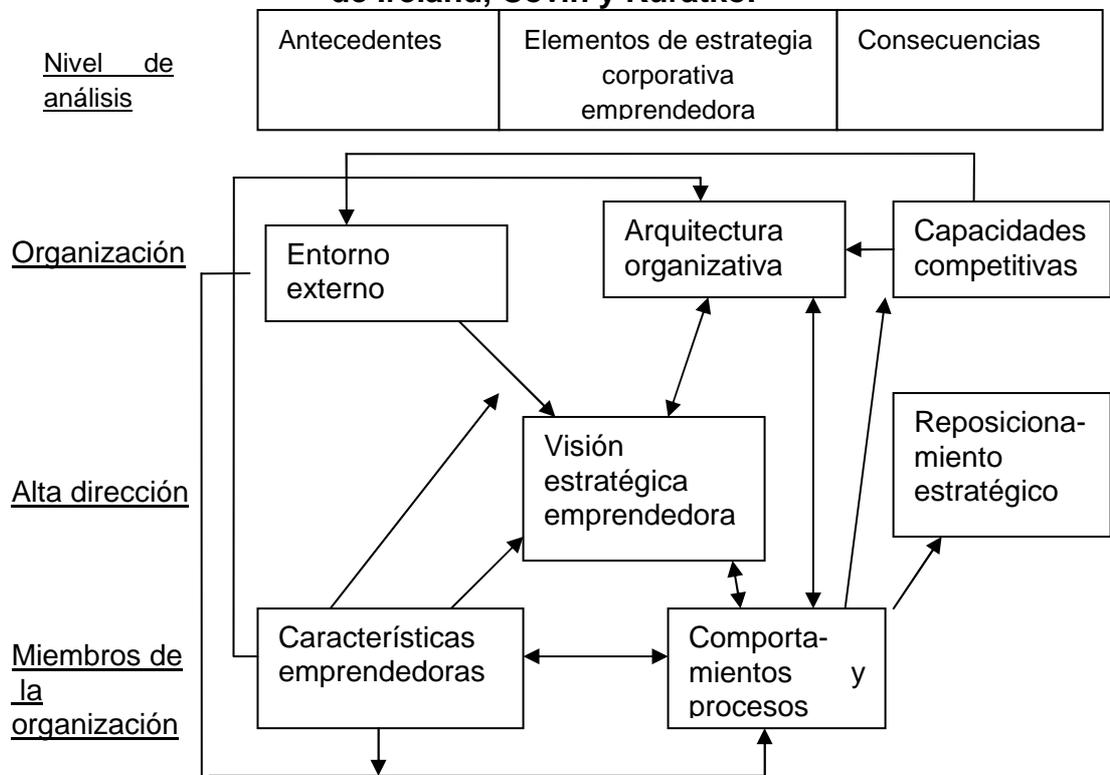


Fuente: basado en Kuratko, Ireland, Covin y Hornsby, (2005)

➤ Modelo de Ireland, Covin y Kuratko (2009)

El modelo más reciente presentado sobre la actividad emprendedora corporativa intenta integrar y sintetizar todos los elementos claves existentes en el fenómeno. Estos elementos son: los antecedentes, los elementos, y los resultados. Aunque en principio no presenta grandes novedades, el interés de este modelo es su intento de agrupar los modelos existentes, lo que ayudará y favorecerá la comprensión del fenómeno emprendedor corporativo (figura 2.12).

**Figura. 2.12: Modelo integrador de actividad emprendedora corporativa de Ireland, Covin y Kuratko.**



Fuente: Ireland, Covin y Kuratko (2009).

Entre los antecedentes diferencia entre las condiciones del entorno y los esquemas cognitivos emprendedores de los individuos. Establecen un esquema complejo de los elementos que componen la estrategia emprendedora corporativa ya que aúna elementos más intangibles como la visión estratégica emprendedora con el reconocimiento y explotación de la oportunidad emprendedora y aspectos más “tangibles” como la estructura, la cultura, los recursos disponibles y el sistema de incentivos. Entre las

consecuencias encontramos tanto la mejora de las capacidades competitivas de la organización como el reposicionamiento estratégico. Además del interés de los autores por integrar la mayoría de los conceptos relacionados con el fenómeno emprendedor corporativo, reconocen que afecta a todos los niveles organizativos: la organización, la alta dirección y el resto de miembros.

Con los modelos desarrollados en este epígrafe obtenemos una visión amplia de la conceptualización del fenómeno emprendedor en el interior de las organizaciones. La literatura plantea la existencia de otros modelos. Algunos de ellos han sido analizados en los diferentes epígrafes, prefiriendo mostrar aquí los más recientes y que reflejen la actividad emprendedora corporativa de forma global. Algunos de estos otros modelos que plantea la literatura podemos observarlos en la tabla 2.11.

Debemos subrayar que no existen modelos mejores o peores, sino que cada uno refleja una parte del fenómeno emprendedor corporativo. Es responsabilidad nuestra el uso de las diferentes visiones para mostrar una mayor riqueza en la investigación

**Tabla 2.11: Otros modelos de actividad emprendedora en organizaciones existentes**

Características del modelo					
Modelo	Foco emprendedor	Lugar del fenómeno emprendedor	Relación entre fenómeno emprendedor y estrategia	Antecedentes causales del fenómeno emprendedor	Consecuencias causales del fenómeno emprendedor
Burgelman (1983)	Internal corporate venturing	Gestión corporativa, gestión de nuevas divisiones, líder de grupo/directivo de nueva división	Estrategia corporativa puede ser extendida para acomodar nuevas actividades de negocios resultantes del ICV	Contexto estructural mecanismos administrativos y organizacionales implementados en la actual estrategia corporativa	Cambios en la estrategia corporativa
Covin y Slevin (1996)	Orientación emprendedora (OE)	No se especifica	Existe una relación recíproca entre orientación emprendedora y estrategia	Desempeño, variables estratégicas, del entorno, de gestión y organizacionales	Desempeño, variables estratégicas, del entorno, de gestión y organizacionales
Dess <i>et al.</i> (2003)	Regeneración sostenida, rejuvenecimiento organizacional, renovación estratégica y redefinición del dominio	No se especifica	No se especifica	Conocimiento organizacional previo	Aprendizaje organizacional experimental y adquisitivo
Floyd y Lane (2000)	Renovación estratégica	Directivos altos, medios y de primera línea	Los procesos de renovación estratégica lideran cambios en la estrategia	Microentorno, entorno competitivo, sistemas de control organizacional	Microentorno, entorno competitivo, sistemas de control organizacional
Kuratko <i>et al.</i> (2004)	Comportamiento emprendedor a nivel individual	Personas/miembros de la organización	El comportamiento emprendedor a nivel individual afecta y se ve afectado por la estrategia de forma indirecta (la organización es la mediadora)	Antecedentes organizacionales: incentivos, apoyo directivo, recursos, límites organizacionales, discreción/autonomía de trabajo	Consecuencias intrínsecas y extrínsecas, financieras de comportamiento organizacional
Lumpkin y Dess (1996)	Orientación emprendedora	No se especifica	Estrategia y orientación emprendedora son distintos, no existe una relación de causalidad	No se especifica	Desempeño de la empresa

ICV: Internal corporate venturing, SR: Strategic Renewal; EO: Orientación emprendedora

Fuente: Ireland, Covin y Kuratko (2009).

## 7. CONCLUSIÓN

En este apartado de conclusión final resumimos los principales temas analizados en el presenta capítulo a través de la revisión de la literatura existente sobre la actividad emprendedora corporativa.

El primer obstáculo se presenta al intentar definir qué es actividad emprendedora corporativa. A lo largo de los últimos años, los investigadores han empleado una terminología muy variada para explicar las nuevas actividades que se realizan en la organización. Conceptos como actividad emprendedora corporativa (*corporate entrepreneurship*), negocio corporativo (*corporate venturing*), espíritu intraemprendedor (*intrapreneurship*), espíritu emprendedor corporativo interno, espíritu emprendedor interno (*internal entrepreneurship*), nueva división corporativa, renovación estratégica (*strategic renewal*), negocio (*venturing*) o corprendedor (*corpreneurship*) no han hecho sino confundir los investigadores sobre si se estaba tratando de fenómenos con semejanza entre sí, o de conceptos totalmente distintos.

Valiéndonos de trabajos existentes hemos definido la actividad emprendedora corporativa como todas aquellas actividades emprendedoras que surgen dentro de organizaciones existentes. Estas actividades se traducen en creación de nuevos negocios corporativos, actividades de renovación estratégica y actividades relacionadas con la innovación (desarrollo de productos y tecnologías, técnicas administrativas o estrategias).

En la actividad emprendedora corporativa se identifican una serie de dimensiones que engloban todo el fenómeno. Dimensiones como la innovación, la proactividad, la creación de nuevos negocios y las actividades de renovación estratégica son las que más atención ha recibido en la literatura reciente. Estas dimensiones componen aspectos diferentes de la actividad emprendedora corporativa pero que están relacionadas entre sí.

En cuanto a qué factores influyen sobre la actividad emprendedora corporativa, hemos realizado un análisis sobre los principales factores tratados en la literatura dividiéndolo en factores internos, externos y estratégicos. A través de la revisión de la literatura hemos analizado factores como la estrategia, las características de los miembros de la organización, la estructura organizativa, el entorno técnico e institucional, el ciclo de vida industrial, el grado de sofisticación tecnológica o las prácticas de negocios y tácticas competitivas; y la influencia de ellas sobre la actividad emprendedora corporativa

Los trabajos donde se analizan los resultados de la actividad emprendedora corporativa son numerosos, aunque el más frecuentemente empleado es el desempeño. Pero no sólo se analiza el resultado a través de variables financieras, sino que existen resultados al margen de ellas como pueden ser efectos sobre la motivación de los trabajadores, la mejora de la imagen de la organización o la conservación de personal altamente valioso. El objetivo final de la actividad emprendedora corporativa es la obtención de una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo por lo que el estudio del desempeño debe estar presente en los trabajos sobre actividad emprendedora corporativa.

Por último, hemos presentado y comentado los modelos teóricos más importantes sobre actividad emprendedora corporativa. Hemos analizados desde los primeros modelos (Guth y Ginsberg, 1990; Covin y Slevin, 1991) hasta los más recientes aparecidos en la literatura (Ireland, Covin y Kuratko, 2009). Todos estos ilustran aspectos parciales del fenómeno, pero no por ello carecen de menos interés sino que el análisis conjunto de todos ellos nos ayuda a una mejor visión y una mejor comprensión del fenómeno emprendedor corporativo en su totalidad.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Alshstrom, D. y Bruton, G.D. 2002. An institutional perspective on the role of culture in shaping strategic actions by technology-focused entrepreneurial forms in China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4): 53-69.
- Andrews, K.R. 1980. *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Antoncic, B. y Hisrich, R.D. 2001. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16: 495-527.
- Antoncic, B. y Hisrich, R.D. 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1): 7-24.
- Antoncic, B. y Hisrich, R.D. 2004. Corporate entrepreneurship contingencies and organizacional wealth creation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(6): 518-550.
- Auruskeviciene, V., Salciuviene, L. Kazlauskaite, R. y Trifanovas, A. 2006. A comparison between recent and prospective critical success factors in Lithuanian printing industry. *Managing Global Transitions*, 4(4): 327-346.
- Barringer, B.R. y Bluedorn, A.C. 1999. The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management.. *Strategic Management Journal*, 20: 421-444.
- Begley, T.M. y Boyd, D.P. 1987. Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms in smaller firms. *Journal of Business Venturing*, 2(1): 79-93.
- Biggadike, R. 1979. The risky business of diversification. *Harvard Business Review*, 57(3): 103-111.
- Birkinshaw, J. 1997. Entrepreneurship in multinacional corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18(3): 207-229.
- Birley, S. 1985. The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1(1): 107-117.

- Block, Z. y MacMillan, I.C. 1985. Milestones for successful venture planning. *Harvard Business Review*, 63(5): 184-189.
- Block, Z. y MacMillan, I.C. 1993. **Corporate venturing: Creating new business within the firm**. Boston: Harvard business School Press.
- Bluedorn, A.C., Johnson, R.A., Cartwright, D.K. y Barriger, B.R. 1994. The interface and convergence of the strategic management and organizational environment domains. *Journal of Management*, 20: 201-262.
- Brockhaus, R.H. 1980. Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23: 509-520.
- Brockhaus, R.H. y Horwitz, P.S. 1986. The psychology of the entrepreneur. In D.L. Sexton and R.W. Smilor (Eds), **The art and science of entrepreneurship**. Cambridge, MA.: Ballinger.
- Burgelman, R.A. 1983a. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. *Management Science*, 29: 1349-1363.
- Burgelman, R.A. 1983b. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28: 223-244.
- Burgelman, R.A. 1984 . Designs for corporate entrepreneurship. *California Management Review*, 26(2): 154-166.
- Burgelman, R.A. y Sayles, L.R. 1986. **Inside corporate innovation: strategy, structure, and managerial skills**. New York: Free Press.
- Burns, T. y Stalker, G. 1961. **The management of innovation**, Tavistock: London.
- Busenitz, L.W. y Barney, J.B. 1997. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12: 9-30.
- Busenitz, L.W., Gomez, C. y Spencer, J.W. 2000. Country institutional profiles: Interlocking entrepreneurial phenomena. *Academy of Management Journal*, 43(5): 994-1003.
- Cantillon, R. (1734). **Essai sur la nature du commerce en general**. London: MacMillan.

- Carrier, C. 1996. Intrapreneurship in small business: An exploratory study. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 21(1): 5-20.
- Carland, J.W., Hoy, F.H., Boulton, W.R. y Carland, J.A.C. 1984. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. ***Academy of Management Review***, 9(2): 354-359.
- Carter, N.M., Gartner, W.B., Shaver, K.G. y Gatewood, E.J. 2003. The career reasons of nascent entrepreneurs. ***Journal of Business Venturing***, 18:13-19.
- Child, J., y Tsai, T. 2005. The dynamic between firms' environmental strategies and institutional constraints in emerging economies: Evidence from China and Taiwan. ***Journal of Management Studies***, 42(1): 95–125.
- Chung, L.H. y Gibbons, P.T. 1997. Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital. ***Group and Organization Management***, 22(1):10-30.
- Collins, O. y Moore, D.G. 1970. ***The organization makers***. New York: Appleton
- Covin, J.G. 1991. Entrepreneurial versus conservative firms: A comparison of strategies and performance. ***Journal of Management Studies***, 28: 439-462.
- Covin, J.G. y Adler, P. 1989. strategic behaviors, strategy patters, and performance levels of small entrepreneurial and conservative firms. ***Southern Management Association Proceedings***, 250-252.
- Covin, J.G. y Miles, M.P. 1999. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 23: 47-63.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P. 1986. ***The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale***. Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College Wellesley, MA: 628-639.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P. 1988. The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. ***Journal of Management Studies***, 25(3): 217-234.

- Covin, J.G. y Slevin, D.P. 1989. Strategy management of small firms in hostile and benign environments. ***Strategy Management Journal***, 10: 75-87.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 16(1), 7-25.
- Cornwall, J. y Perlman, B. 1990. ***Organizational entrepreneurship***. Homewood, IL: Orwin.
- Cunningham, J.B. y Lischeron, J. 1991. Defining entrepreneurship. ***Journal of Small Business Management***, 29(1): 45-61.
- Damanpour, F. 1991. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. ***Academy of Management Journal***, 34(3); 55-590.
- Davis, K.S. 1999. Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs. ***Journal of Engineering and Technology Management***, 16: 295-327.
- Dess, G.G. 1987. Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a fragmented industry. ***Strategic Management Journal***. 8(3): 259-277.
- Dess, G.G. y Beard, W.W. 1984. Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(3): 351-378.
- Dess, G.G., Ireland, r.D., Zahra, S.A. Floyd, S.W., Janney, J.J. y Lane, P.J. 2003. Emerging issues in corporate entrepreneurship. ***Journal of Management***, 29(3): 351-378.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. y Covin, J.G. 1997. Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. ***Strategic Management Journal***, 18(9): 677-695.
- Dess, G.G. y Lumpkin, G.T. 2005. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. ***Academy of Management Executive***, 19(1): 147-156.
- Dougherty, D. Understanding new markets for new products. ***Strategic Management Journal***, 11(5): 59-78.
- Ekvall, G. 1991. The organizational culture of idea-management: a creative climate for the management of ideas, in J. HENRY y D. WALKER (Eds). ***Managing innovation***, pp. 73-79. SAGE Publications, London.

- Flier, B., Van den Bosch, F., y Volberda, H. 2003. Co-evolution in strategic renewal behavior of British, Dutch and French financial incumbents: Interaction of environmental selection, institutional effects and managerial intentionality. ***Journal of Management Studies***, 40: 2163–2187.
- Floyd, S.W. y Lane, P.J. 2000. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. ***Academy of Management Review***, 25: 154-177.
- Fredrickson, J. 1986. The strategic decision making process and organizational structure. ***Academy of Management Review***, 8: 280-297.
- Fredrickson, J.W. y Iaquinto, A.L. 1989. Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. ***Academy of Management Journal***, 32 (3): 516-542.
- Fry, A. 1987. The Post-It-Note: An intrapreneurial success. ***S.A.M. Advanced Management Journal***, 52(3): 4-9.
- Gartner, W.B. 1988. “Who is an entrepreneur” is the wrong question. ***American Journal of Small Business***, 12(4): 11-32.
- Gartner, W.B. 1990. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? ***Journal of Business Venturing***, 5: 15-28.
- Gartner, W.B., Bird, B.J. y Starr, J.A. 1992. Acting as if: Differentiating entrepreneurial form organizational behavior. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 16(3): 13-31.
- Grinyer, P. y McKiernan, P. 1990. Generating major change in stagnating companies. ***Strategic Management Journal***, 11: 131-146.
- Guth, W.D. y Ginsberg, A. 1990. Guest editors’ introduction: Corporate entrepreneurship. ***Strategic Management Journal***, 11 (Summer): 5-15.
- Harper, S.C., Glew, D.J. y Rowe, J.D. 2008. Corpreneurship: Creating your future. ***Industrial Management***, 50 (5): 12-18
- Hart, S. 1992. An integrative framework for strategy-making processes. ***Academy of Management Review***, 17: 327-351.
- Hayton, J.C.; George, G.; Zahra, S.A. 2002. National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 26(4): 33-52

- Herron, L. 1992. Cultivating corporate entrepreneurs. ***Human Resource Planning***, 15(4): 3-14.
- Hisrich, R.D. y Brush, C. 1986. Characteristics of the minority entrepreneur. ***Journal of Small Business Management***. 24(4): 1-8.
- Hisrich, R.D. y Peters, M.P. 1986. Establishing a new business venture unit with a firm. ***Journal of Business Venturing***, 1(3): 307-322
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., y Ireland, R.D. 1990 . Mergers and acquisitions and managerial commitment to innovation in M-form firms. ***Strategic Management Journal***, 11: 29-47.
- Hofstede, G. (1980). ***Culture´s consequence: International differences in work related values***. Beverly Hills: Sage.
- Hornsby, J.S., Naffziger, D.W. Kuratko, D.F. y Motagno, R.V. 1993. An integrative model of the corporate entrepreneurship process. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 17(2): 29-37.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. y Zahra, S.A. 2002. Middle managers´ perception of the internal development for corporate entrepreneurship: Assesing a measurement scale. ***Journal of Business Venturing***, 17: 253-273.
- Hult, G.T. M., Snow, C.C. y Kandemir, D. 2003. The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. ***Journal of Management***, 29(3): 401-426.
- Ireland, R.D., Covin, J.G. y Kuratko, D.F. 2009. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, January: 19-46
- Ireland, R.D., Kuratko, D.F. y Morris, M.H. 2006. A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels (Part 1). ***Journal of Business Strategy***, 27(1): 10-17.
- Ireland, R.D., Kuratko, D.F. y Morris, M.H. 2006. A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: Part 2. ***Journal of Business Strategy***, 27(2): 21-30.
- Jennings, D.F. y Lumpkin, J.R. 1989. Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. ***Journal of Management***, 15(3): 485-502.

- Jones, G.R. y Butler, J.E. 1992. Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. ***Journal of Management***, 18: 733-749.
- Kanter, R.M. 1984. ***The change masters***. New York: Simon y Schuster.
- Kanter, R.M. 1989. Swimming in newstreams: Mastering innovation dilemmas. ***California Management Review***, 31(4): 45-69.
- Katz, J. y Gartner, W.B. 1988. Properties of emerging organizations. ***Academy of Management Review***, 13(3): 429-441.
- Khandwalla, P.N. 1977. ***The design of organizations***. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Khandwalla, P.N. 1987. Generators of pioneering-innovative management: Some indian evidence. ***Organization Studies***, 8(1): 39-59.
- Knight, G.A. 1997. Cross cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. ***Journal of Business Venturing***, 12: 213-225.
- Kreiser, P.M.; Marino, L.D. y weaver, K.M. 2002. Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 26(4): 71-94
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Naffziger, D.W. y Montagno, R.V. 1993. Implement entrepreneurial thinking in established organizations. S.A.M. ***Advanced Management Journal***, Winter: 28-39.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. y Goldsby, M.G. 2004. Sustaining corporate entrepreneurship. A proposed model of perceived implementation/outcome comparisons at the organizational and individual levels. ***International Journal of Entrepreneurship and Innovation***, 5(2): 77-89.
- Kuratko, D.F. Ireland, R.D., Covin, J.G., y Hornsby, J.S. 2005. A modelo of middle-level managers entrepreneurial behavior, ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 29(6):699-716.
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V. y Hornsby, J.S. 1990 Developing an intrapreneurial assessment instrument for an efective corporate entrepreneurial environment. ***Strategic Management Journal***, 11: 49-58.

- Lant, T.K. y Mezias, S.J. 1990. Managing discontinuous change: A simulation study of organizational learning and entrepreneurship. ***Strategic Management Journal***, 11: 147-179
- Low, M.B. y MacMillan, I.C. 1988. Entrepreneurship: Past research and future challenges. ***Journal of Management***, 14(2): 139-162.
- Lumpkin, G.T., Cogliser, C.C. y Schneider, D.R. 2009. Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 33(1): 47-68.
- Lumpkin, G.T. y Dess, G.G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. ***Academy of Management Review***, 21 (1): 135-172.
- Lumpkin, G.T. y 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: 429-451.
- Manolova, T.S., Rangamohan, V.E. Gyoshev, B.S. 2008. Institutional environments for entrepreneurship: evidence from emerging economies in Eastern Europe. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, January: 203-218.
- McClelland, D. 1961. ***The achieving society***. D. Van Nostrand y Co., New York, NY
- McGrath, T.G., MacMillan, I., Tushman, M.L. 1992. The role of executive team actions in shaping dominant designs: Towards the strategic shaping of technological progress. ***Strategic Management Journal***, 13: 137-161.
- McFadzean, E., O'Loughlin, A. y Shaw, E. 2005. Corporate entrepreneurship and innovation part1: the missing link. ***European Journal of Innovation Management***, 8(3): 350-372.
- Menzel , H.C., Aaltion, I. y Uljin, J.M. 2007. On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. ***Technovation***,
- Messeghem, K. 2003. Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs. ***International Small Business Journal***, 21(2): 197-212.
- Meyer, A.D., Brooks, G.R. y Goes, J.B. 1990. Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change. ***Strategic Management Journal***, 11: 93-110.

- Miles, R.E. y Snow, C.C. 1978. **Organizational strategy, structure and process**. McGraw-Hill: New York.
- Miller, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, 29(7): 770-791.
- Miller, D. 1987. Strategy making and structure: analysis and implications for performance. **Academy of Management Journal**, 30(1): 7-32.
- Miller, D., Droge, C. y Toulouse, J.M. 1988. Strategic process and content as mediators between organizational context and structure. **Academy of Management Journal**, 31(4), 544-569.
- Miller D. y Friesen, P.H. 1978. Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, 24: 921-933.
- Miller, D. y Friesen, P.H. 1982. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, 3(1): 1-25.
- Miller, D. y Friesen, P.H. 1983. Strategy-making and environment: The third link. **Strategic Management Journal**, 4(2): 221-235.
- Mintzberg, H. 1973. **The structuring of organizations**. Prentice-Hall, New York.
- Morris, M.H., Davis, D.L. y Allen, J.W. 1994. Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism. **Journal of International Business Studies**, 21: 65-89.
- Morris, M.H., Kuratko, D.F., y Covin, J.G. 2008.. **Corporate entrepreneurship and innovation**. Cincinnati, OH: Thompson/South West Publishers.
- Naman, J.L. y Slevin, D.P. Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical test. **Strategic Management Journal**, 14(2): 137-153.
- Nielson, R.P., Peters, M.P. y Hisrich, R.D. 1985. Entrepreneurship strategy for internal markets-Corporate, nonprofit, and government institution cases. **Strategic Management Journal**, 6(2): 181-189.
- Nyström, H. 1990. Organizational innovation, in M.A. WEST, y J.L. FARR (Eds). **Innovation and creativity at work. Psychological and organizational strategies**, pp: 143-161, John Wiley y Sons, Chichester 143-161
- Peters, T.J. 1987. **Thriving on chaos**. New York: Alfred A. Knopf.

- Peters, t.J., y Waterman, R.H. 1989. ***En busca de la excelencia***. Ediciones folio. Barcelona
- Pinchot, G. 1985. ***Intrapreneuring: Why you don't have to leave the organization to become an entrepreneur***. New York: Harper y Row.
- Pizarro-Moreno, M.I.; de Castro, J.O. y Galán-González, J.L. 2007. ***Corporate venturing: modo interno versus externo***. Empresa global y mercados locales: XXI Congreso anual AEDEM. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid 2007.
- Rule, E.G. e Irwin, D.W. 1988. Fostering intrapreneurship: The new competitive edge. ***The Journal of Business Strategy***, May-June: 44-47.
- Sandberg, W.R. 1992. Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 16(3): 73-90.
- Schein, E.H. 1996. Three cultures of management: the key to organizational learning ***Sloan Management Review***, 38(1): 9-20
- Schneider, B.; Gunnarson, S.K. y Niles-Jolly, K. 1994. Creating the climate and culture of success. ***Organizational Dynamics***, Summer: 17-28
- Schneider, B., Brief, A.P. y Guzzo, R.A. 1996. Creating a climate and culture for sustainable organizational change. ***Organizational Dynamics***, Spring: 7-19
- Schollhammer, H. 1982. Internal corporate entrepreneurship. In C.A. Kent, D.L. Sexton y K.H. Vesper (Eds). ***Encyclopedia of entrepreneurship***, pp. 209-229. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schumpeter, J. 1934. ***The theory of economic development***. Cambridge, MA: Harvard Press.
- Shane, S.A. y Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. ***Academy of Management Review***, 25: 217-226.
- Sharma, P. y Chrisman, J.J. 1999. Toward a reconciliation of the definitional sigues in the field of corporate entrepreneurship. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 23(3): 11-27.
- Singh, H. 1990. management buyouts: distinguishing characteristics and operating changes prior to public offering. ***Strategic Management Journal***, 11: 111-129.

- Spencer, J.W. y Gomez, C. 2004. The relationship among national institutional structures, economics factors and domestic entrepreneurial activity: a multicountry study. ***Journal of Business Research***, 57: 1098-1107.
- Starr, J.A. y MacMillan, I.C. 1990. Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. ***Strategic Management Journal***, 11 : 79-92.
- Stevenson, H.H. y Gumpert, D.E. 1985. The heart of entrepreneurship. ***Harvard Business Review***, 63(2): 85-94.
- Stevenson, H.H. y Jarillo, J.C. 1990. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. ***Strategic Management Journal***, 11: 17-27
- Stopford, J.M. y Baden-Fuller, C.W.F. 1994. Creating corporate entrepreneurship. ***Strategic Management Journal***, 15(7): 521-536.
- Tan, J., Li, S., y Li, W. 2006. Building core competencias in a turbulent environment: an exploratory study of firm resources and capabilities in Chinese transitional economy. ***Managing Global Transitions***, 4(3): 197-214.
- Thompson, J.D. 1967. ***Organization in action***. McGraw-Hill, New York.
- Urbano, D. 2006. ***La creación de empresas en Catalunya: Organismos de apoyo y actitudes hacia la actividad emprendedora***. Departament de Treball i Indústria, CIDEM: Barcelona.
- Vesper, K.H. 1984. Three faces of corporate entrepreneurship: A pilot study. In J.A. Hornaday, F. Tarpley, Jr., J.A. Timmons, y K.H. Vesper (Eds). ***Frontiers of entrepreneurship research***, pp. 294-326. Wellesley, MA: Babson College.
- Von Hippel, E. 1977. ***The sources of innovation***. New York: Oxford University Press.
- Wagner, J.A. y Hollenbeck, J.R. 2004. ***Comportamiento organizativo: Consiguiendo la ventaja competitiva***. Thompson Editores, Madrid.
- Wheelen, J.D. y Hunger, T.L. 1988. ***Strategic management and business policy***. Reding, MA: Addison-Wesley.

- Wiklund, J. 1999. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, Fall: 37-48
- Wiklund, J. y Shepherd, D. 2003. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. ***Strategic Management Journal***, 24: 1307-1314.
- Wilken, P.H. 1979. ***Entrepreneurship, a comparative and historical study***. Ablex, Norwood, NJ.
- Williamson, O.E. 1975. ***Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications***. New York: Free Press
- Yiu, D., y Makino, S. 2002. The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: An institutional perspective. ***Organization Science***, 13: 667-683.
- Zahra, S.A. 1986. A canonical analysis of corporate entrepreneurship antecedents and impact on performance. ***Proceedings of the Academy of Management***, 71-75.
- Zahra, S.A.. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. ***Journal of Business Venturing***, 6(4), 259-285.
- Zahra, S.A. 1993a. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 17(4), 5-21.
- Zahra, S.A. 1993b. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. ***Journal of Business Venturing***, 8: 319-340.
- Zahra, S.A. 1995. Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. ***Journal of Business Venturing***, 10: 225-247.
- Zahra, S.A. 1996. Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. ***Academy of Management Journal***, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S.A. y Covin, J.G. 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance-relationship: A longitudinal análisis. ***Journal of Business Venturing***, 10(1): 43-58.

## CAPÍTULO II

Zahra, S.A., Neubaum, D.O. y Huse, M. 2000. Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. ***Journal of Management***, 26(5): 947-976.

Zajac, E.J., Golden, B.R., y Shortell, S.M. 1991. New organizational forms for enhancing innovation: The case of internal corporate joint ventures. ***Management Science***, 37(2): 170-185.



## **CAPÍTULO III**

### **LA INFLUENCIA DE LOS FACTORES INSTITUCIONALES EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO**

---





## **CAPÍTULO III**

### **LA INFLUENCIA DE LOS FACTORES INSTITUCIONALES EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO**

---

#### **1. INTRODUCCIÓN**

La teoría institucional se presenta como la teoría de la organización que presta una mayor atención al entorno externo de la organización, centrándose en aquellos aspectos del contexto institucional en el que están inmersas las organizaciones. No sólo tiene en cuenta aspectos técnicos o competitivos del entorno, sino que hace hincapié en el conjunto de valores, normas o creencias que actúan como mitos racionales guiando el comportamiento de las organizaciones (Meyer y Rowan, 1977).

En ocasiones, el estudio de la estructura competitiva del mercado ha sido analizado sin tener en cuenta en ocasiones que las organizaciones están expuestas a la influencia de las instituciones presentes en los entornos (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977; Tolbert y Zucker, 1996). La teoría institucional analiza las relaciones sociales que establece la organización con otras organizaciones y con instituciones con las que coexiste, estableciendo como factores de éxito la conformidad con las reglas y normas institucionales.

En el desarrollo del presente capítulo, expondremos en primer lugar los conceptos en los que se basa la teoría institucional, separando los conceptos de viejo y nuevo institucionalismo para, en el marco del enfoque neoinstitucional, analizar los aspectos relacionados con el estudio de las organizaciones. Definiremos conceptos básicos como institución, organización, campo organizativo y entorno institucional, y daremos importancia clave a las fuerzas institucionales de Scott (1995), definidas como elementos reguladores, normativos y cognitivos, fuente de presiones coercitivas, normativas y miméticas respectivamente (DiMaggio y Powell, 1991a, Scott, 1995).

Una vez presentadas las distintas fuerzas y sus presiones, analizaremos sus consecuencias sobre para las organizaciones, destacando cómo la necesidad de aceptación social, de prestigio, de conformidad hacia esas presiones, hacen que las organizaciones busquen alcanzar legitimidad con sus acciones. La búsqueda de legitimidad puede hacer que las organizaciones adopten comportamientos similares, creándose un isomorfismo en el campo organizativo.

Por último, no podemos olvidar que las propias organizaciones pueden convertirse en agentes de cambio y modificar las instituciones con las que se relacionan. De esta forma, el papel de las organizaciones se ve profundamente alterado, pasando de la mera aceptación de reglas, normas y valores a un papel más proactivo promoviendo cambios que se difunden dentro del campo organizativo hasta quedar institucionalizados (Greenwood *et al.*, 2002).

## **2. IMPORTANCIA DE LA TEORÍA INSTITUCIONAL EN EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES**

Para una mejor comprensión de la importancia de los distintos factores institucionales en el análisis organizativo debemos analizar las

bases de la teoría neoinstitucional. La teoría institucional, de forma general, y el nuevo institucionalismo, de manera más concreta, aportan ideas y conceptos válidos para explicar el funcionamiento organizativo.

En primer lugar realizaremos un análisis histórico a través de la literatura existente del nacimiento y asentamiento de la nueva teoría institucional respecto al viejo institucionalismo y explicaremos a continuación algunos conceptos básicos claves dentro de la literatura institucional que nos servirán de punto de partida antes de analizar los distintos factores institucionales y sus consecuencias.

Históricamente, distintas ramas de las ciencias como la economía, las ciencias políticas, la antropología, la psicología o la sociología se han interesado en analizar a las instituciones y sus efectos, no estando restringido su estudio exclusivamente a las organizaciones.

En los años 60-70 surge lo que posteriormente se ha denominado neoinstitucionalismo. Como antecedentes claves se encuentran los trabajos de Selznick (1962), la propuesta institucional de Parsons (1960), la Carnegie School y la Teoría Cognitiva.

Estos trabajos sientan las bases del nacimiento de un nuevo enfoque organizativo ya que se cambia de una concepción técnica y racional a una concepción de organización con identidad social que es infundida de valor debido a la influencia de aspectos como su historia, o las personas que trabajan en ella (Selznick, 1962). Además de los niveles técnicos (actividades de producción) y directivos (actividades administrativas), se destaca el nivel institucional para hacer referencia a la relación de la organización con su entorno y las normas que éste encierra (Parsons, 1960).

Los individuos son también relevantes (Simon, 1957), ya que aceptan una serie de premisas y valores convirtiéndose en un individuo institucionalizado, y se enfatiza el papel de las estructuras cognitivas de los

individuos a la hora de procesar la información que reciben y perciben de muy diferentes niveles.

Todas estas aportaciones han definido las características fundamentales de la teoría institucional: su énfasis en el entorno, el análisis del contexto institucional que envuelve a la organización, la influencia de los valores y premisas de la organización a sus miembros y la importancia de las estructuras cognitivas en el comportamiento de las organizaciones. Además, sirvieron de base para los primeros trabajos que presentan a la teoría institucional como teoría de la organización (Meyer, 1977; Meyer y Rowan, 1977) y sus desarrollos posteriores.

Hemos comentado al principio del epígrafe la relación del nuevo enfoque institucional con áreas como la economía, las ciencias políticas o la sociología. ¿Qué diferencias y/o similitudes existen entre ellas?

La rama económica se ha centrado en analizar los sistemas reguladores y de gobierno que dirigen los intercambios económicos (North, 1990; Williamson, 1981). Para los economistas las estructuras de gobierno son la matriz institucional, que debe ser analizada puesto que dentro de ella es donde se negocian y se ejecutan las transacciones (Williamson, 1981; Groenewegen *et al.*, 1995). Posteriormente ha sido importante también el análisis de las instituciones de carácter informal y el papel que juegan en las organizaciones (North, 1990, 1993; Rutherford, 1995).

La rama de las ciencias políticas se dividió entre institucionalistas históricos e institucionalistas de elección radical, donde se analiza el papel de las instituciones en la vida política, sus rasgos distintivos y sus efectos sobre el comportamiento de los individuos (Scott, 1995).

En la rama de la sociología se impulsa la llegada de la teoría institucional al análisis organizativo enfatizando la importancia de los procesos culturales y cómo las acciones de la organización son guiadas por la necesidad de obtener una legitimidad (Lounsbury, 1997).

La rama de la sociología se diferencia de las restantes en diversos aspectos más allá del propio concepto de institución. Así, cabe destacar el importante papel atribuido por los sociólogos al contexto cultural e histórico a la hora de entender el marco institucional. Por último la sociología cree que las instituciones son más maleables que en el resto de ramas y, aunque restrinjan el comportamiento individual, existen criterios donde los individuos descubren sus preferencias sobre las diferentes alternativas existentes (DiMaggio y Powell, 1991b).

¿Cuáles son las diferencias entre viejo y nuevo institucionalismo? Ambos comparten su escepticismo hacia modelos racionales, y comparten también contemplar a la institución como un proceso dependiente que hace a las organizaciones menos racionales al limitar las opciones que pueden elegir. Enfatizan también la relación con el entorno y el papel que juega la cultura en la formación de la realidad organizativa (DiMaggio y Powell, 1991b).

Sin embargo existen diferencias significativas entre ambas. El nuevo institucionalismo resalta el concepto de campo organizativo, entendido como el conjunto de organizaciones e instituciones que comparten vida institucional, mientras que el viejo se fija en una organización individual. Esta diferencia es básica, pues mientras que las organizaciones que se encuentren en un mismo campo presentarán una mayor homogeneidad, las dinámicas particulares de las organizaciones provocarán una mayor diversidad (DiMaggio y Powell, 1991b).

La anterior diferencia no implica que sean dos conceptos contradictorios, sino que los investigadores intentan reconciliar viejo y nuevo institucionalismo construyendo enlaces donde se potencien los puntos fuertes de cada uno y así salvar sus debilidades (Hirsh y Lounsbury, 1997; Llamas, 2005; Selznick, 1996).

A continuación definiremos una serie de conceptos básicos en la teoría institucional y que servirán de base para la posterior comprensión de los factores institucionales y su importancia para nuestra investigación. Así, trataremos el concepto de institución y sus diferencias con el concepto de organización, el concepto de campo organizativo o la diferencia entre entorno técnico y entorno institucional. A partir de ahora, cuando nos refiramos al concepto de teoría institucional lo enmarcamos dentro de nuevo institucionalismo.

### ➤ INSTITUCIÓN

Institución se entiende como un procedimiento organizado y establecido que con frecuencia representa las reglas que componen la sociedad. Esta institución representa un orden social que ha alcanzado cierto estado (Jepperson, 1991). Son “reglas compartidas y tipificaciones que identifican las categorías de actores sociales y sus actividades y relaciones apropiadas” (Barley y Tolbert, 1997, p.96). Las instituciones son modelos o patrones de acción dados por supuesto dentro del campo organizativo (Boons y Strannegard, 2000).

Para las organizaciones el conocimiento de las instituciones que la rodean es importante ya que pueden sufrir unos costes mayores por no adaptarse a los patrones institucionales. Al no entender o compartir estructuras cognitivas con el resto de las organizaciones, necesitarán más tiempo y esfuerzo, tanto económico como mental, para entender las exigencias institucionales y adaptarse a ellas. Y el coste puede ser también de tipo social por la pérdida de apoyo a los diferentes grupos de interés al no atender a sus expectativas reflejadas en las exigencias institucionales (Phillips *et al.*, 2004).

La diferencia entre institución y organización no siempre es sencilla de delimitar (Peters, 1999). En el momento que analizamos cómo una organización se ha visto influida por el medio social y se ha ido adaptando a ella, la estamos analizando como institución. Para Klingsberg (1979), una característica de la organización es ser una institución social y destaca como

Selznick (1962) que las organizaciones realizan actividades que no caben dentro del estrecho marco del análisis administrativo, sino que es necesario ampliarlo hacia un análisis institucional. Es la atención al medio social lo que hace analizar la organización como institución y no como un mero instrumento racional.

La forma de entender la naturaleza de las acciones de un institucionalista es diferente a la de un economista. Mientras que el economista cree que las elecciones de las personas pueden ser calculadas si conocemos sus preferencias y la estructura de su entorno, un institucionalista no sólo se fija en los mecanismos económicos, sino que además pone especial énfasis en los hábitos y las instituciones (Joas, 1996).

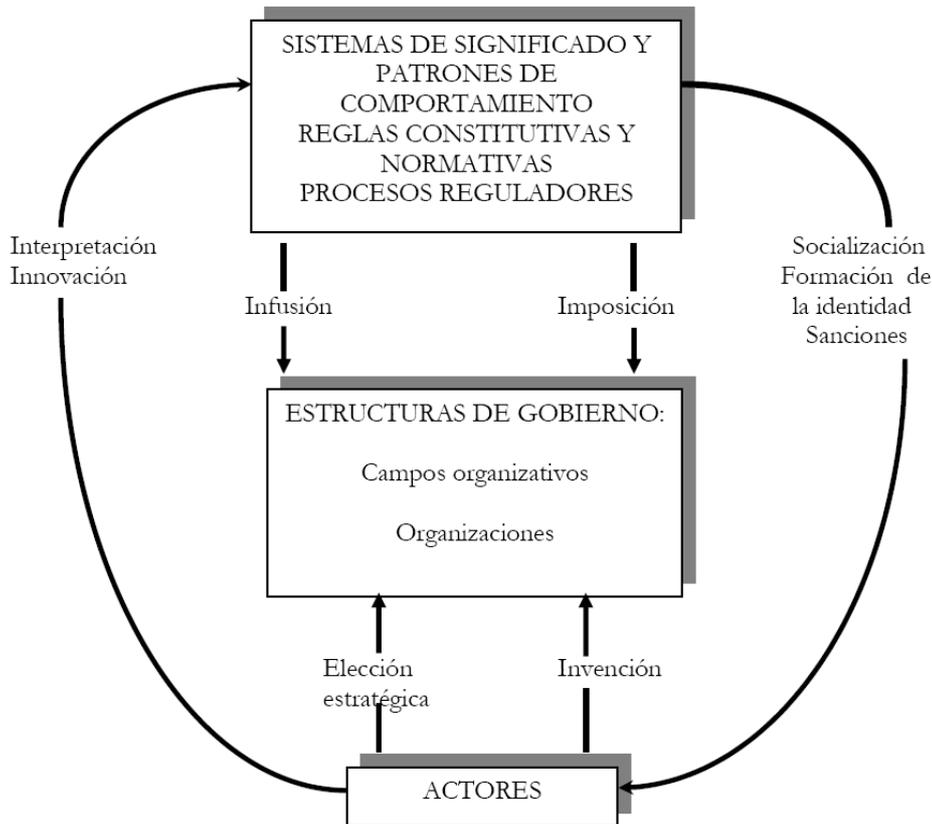
Esa integración del concepto de institución con el de organización está presente en definiciones más recientes. Según Zilber (2002), “instituciones son los procedimientos, las prácticas y los significados compartidos que lo acompañan, promulgados y percibidos por los miembros de la organización. Las instituciones surgen como resultado de las interacción social entre actores, pero adquieren un estatus real y sus orígenes sociales se olvidan” (Zilber, 2002, p.234).

Scott (1994) plantea un modelo de institución por niveles para conocer los elementos que constituyen las instituciones. “Instituciones son normas culturales que proporcionar recursos y valores compartidos a las entidades y a las actividades particulares integrándolas en grandes proyectos. Son unos sistemas simbólicos, formas de ordenar la realidad y de proporcionar una experiencia en el pasado y en el tiempo” (Scott, 1994, p.58).

Las instituciones están compuestas por tres elementos (figura 3.1): 1) los sistemas de significado y los modelos de comportamiento, 2) los elementos simbólicos y 3) los procesos reguladores. Estos elementos se conciben como patrones de comportamiento que guían a los individuos en sus actividades, las cuales son infundidas de valor por los elementos

simbólicos que contienen y que pueden ser representativos, constitutivos y normativos, pudiendo venir reforzados por procesos reguladores de tipo formal e informal como son las sanciones y los castigos (Scott, 1994).

**Figura 3.1: Modelo de institución**



Fuente: Scott, 1994, p.57

Tanto instituciones como organizaciones poseen estructuras de interacción humana, pero son las organizaciones las que están inmersas en el contexto institucional por cuyos elementos se ven influidas. Las instituciones representan patrones sociales, desarrollan normas, creencias o valores, derivan de la interacción entre diferentes actores, proporcionan sistemas simbólicos, etc. Las organizaciones no están aisladas, no son sólo instrumentos mecánicos o administrativos que desarrollan un proceso al margen de lo que ocurre a su alrededor. Las organizaciones son instituciones sociales y por tanto deben ser analizadas en un marco más amplio. Los entornos institucionales incluyen sistemas de reglas y creencias así como redes relacionales que se manifiestan en un contexto social más

amplio (Scott, 1992). Las organizaciones deben atender a estas reglas del juego de sus campos organizativos que se verán materializadas en elementos reguladores, normativos y miméticos y que tendrá que afrontar pues de la consideración de estos factores dependerá de su supervivencia.

Esta interacción entre organizaciones e instituciones se puede analizar a nivel de campo organizativo, un nivel de análisis con frecuencia elegido en los estudios basados en una perspectiva institucional.

#### ➤ CAMPO ORGANIZATIVO

El concepto de campo organizativo permite aplicar los argumentos institucionales a las organizaciones, creando un marco útil para la investigación empírica institucional (Phillips *et al.*, 2000, 2004).

Campo organizativo se puede definir como “el conjunto de organizaciones que, agregadas, constituyen un área reconocida de vida institucional: proveedores clave, consumidores de recursos y productos, agencias reguladoras y otras organizaciones que elaboran productos y servicios similares” (DiMaggio y Powell, 1983, p.148). El concepto campo organizativo implica la existencia de un grupo de organizaciones, cuyos participantes interactúan entre ellos con una mayor frecuencia que con otros actores que estén fuera del campo (Scott, 1995). Por lo tanto, podríamos entender que el campo organizativo es un conjunto distintivo de organizaciones que comparten un conjunto de instituciones.

Los campos organizativos representan a un grupo amplio de actores, organizaciones e interrelaciones, presionando a las organizaciones a que adopten ciertas normas y así obtener legitimidad y/o recursos (Rynes y Trank, 1999). Se responsabiliza de los procesos por los que las expectativas y las prácticas socialmente construidas se difunden y se reproducen (Scott, 1995) y sirve también para explicar las situaciones de cambio institucional donde organizaciones establecidas buscan proteger sus intereses a través de reglas que favorezcan su estatus quo (Powell, 1991).

Una ventaja de la utilización del campo organizativo es que el análisis de las relaciones existentes entre las organizaciones no se limita al empleo de los recursos, sino que se pueden analizar relaciones sociales que impliquen legitimidad, cooperación y competición (Fligstein, 1985).

Por último, los campos organizativos no son estáticos, sino que pueden cambiar como resultado de agitaciones políticas, nacimiento de nuevas formas organizativas, creencias culturales, cambios en los recursos y procesos evolutivos de selección y adaptación. Es a este nivel donde se puede analizar de una forma más correcta los procesos de cambio institucional, desde sus desencadenantes hasta que la compleción del proceso de institucionalización de un programa, estrategia, etc. según sea el caso (Galvin, 2002).

### ➤ LA INSTITUCIONALIZACIÓN Y EL PROCESO INSTITUCIONAL

La institucionalización se refiere a los procesos por los cuales las expectativas de la sociedad influyen sobre la estructura y el comportamiento de las organizaciones (Meyer y Rowan, 1977; Scott, 1994). Según Phillips *et al* (2004, p.638) “es el proceso por el que las instituciones se producen y se reproducen”, pudiendo también definirse como “el proceso a través del cual los componentes de una estructura formal se vuelven ampliamente aceptados, como apropiados y necesarios, y sirven para legitimar a las organizaciones” (Tolbert y Zucker, 1983, p.25).

Las fases de la institucionalización son la habituación, la objetivación y la sedimentación. Se trata de un proceso continuo, que se inicia con la habituación de las ideas y acciones que las hace predecibles para afrontar la incertidumbre y ahorrar tiempo y esfuerzo. Estas ideas y acciones pasan a otras organizaciones, siendo éste el momento en el que se objetivan. Dichas acciones se extienden ampliamente hasta que finalmente se retienen a lo largo del tiempo y se sedimentan (Berger y Luckmann, 1968).

Estos procesos no implican un único nivel de institucionalización, sino que existen diferentes niveles de institucionalización posible. Estos procesos

pueden variar en función tanto del grado de inmersión en los sistemas sociales como de su estabilidad y su poder para determinar su comportamiento (Tolbert y Zucker, 1996).

La institucionalización se puede analizar bajo dos perspectivas: la que considera el entorno como institución y la que considera a la organización como institución. Según la primera, la institucionalización se entenderá como un proceso en el que se copian o reproducen hechos sociales del sistema más amplio en el nivel organizativo. Desde la segunda, la implantación de los elementos institucionales proviene del interior de las organizaciones o de la imitación de otras organizaciones similares (Zucker, 1987).

Scott (1987) propuso cuatro formas de entender la institucionalización: como un proceso de valores inculcados, como un proceso de creación de realidad, como una clase de elementos, y como esferas sociales distintivas (Tabla 3.1).

**Tabla 3.1: La Institucionalización**

<b>Formas de institucionalización</b>	<b>Concepto de institucionalización</b>
Institucionalización como un proceso de valores inculcados	La institucionalización es una forma de infundir valor proporcionando valor intrínseco a la estructura o proceso de la organización, que antes de la institucionalización sólo tenía utilidad instrumental.
Institucionalización como un proceso de creación de realidad	La institucionalización es un proceso social por el que los individuos aceptan una definición compartida de realidad social.
Sistemas institucionales como una clase de elementos	Los sistemas de creencias institucionalizadas constituyen una clase diferente de elementos que puede explicar la existencia y/o elaboración de la estructura organizativa. Las organizaciones que aceptan e incorporan estos mitos son recompensadas con un incremento de legitimidad, recursos y capacidad para sobrevivir.
Instituciones como esferas sociales distintivas	Existe un conjunto de sistemas normativos y cognitivos y patrones de actividades humanas que surgen y tienden a persistir de varias formas y contenido en todas las sociedades. Constituyen repertorios disponibles para que individuos y organizaciones lo empleen en la consecución de sus propios intereses.

Fuente: Scott, 1987

➤ ENTORNO TÉCNICO Y ENTORNO INSTITUCIONAL

Para poder comprender el comportamiento de las organizaciones frente a las presiones del entorno, debemos distinguir en primer lugar los factores provenientes tanto del entorno técnico como del entorno institucional a fin de comprender mejor el análisis posterior de cómo influyen los distintos factores institucionales sobre el comportamiento de la organización.

El entorno técnico es el mercado donde la organización compite produciendo bienes y servicios. Incluye a la tecnología empleada, procesos y factores que conllevan unos niveles de eficacia y eficiencia a la organización (Orrú *et al.*, 1991). El entorno institucional se caracteriza por la elaboración de una serie de reglas y requisitos a los que deben someterse las organizaciones individuales si desean recibir apoyo y legitimidad (Scott y Meyer, 1991).

Cuando se habla del entorno técnico, se hace dentro de un contexto competitivo, donde la escasez de factores de producción hace competir a las organizaciones por esos recursos y hacer frente a las presiones competitivas. Sin embargo, si hacemos referencia a un entorno institucional, hablamos de un contexto político y legal, son presiones coercitivas, normativas y miméticas, que las organizaciones deben afrontar por la necesidad de legitimidad (tabla 3.2).

En resumen, el entorno técnico hace referencia a la búsqueda y obtención de recursos limitados en el mercado, mientras que en el entorno institucional nos fijamos en el contexto político legal que las organizaciones afrontan para obtener legitimidad (Boons y Strannegard, 2000). Las presiones de uno y otro pueden ser más o menos fuertes dependiendo del tipo de organización de la que estemos hablando. Las organizaciones deben tratar con ambos, ya que tanto factores técnicos como institucionales coexisten y afectan a las organizaciones (Meyer y Rowan, 1977; Scott, 1998; Tolbert y Zucker, 1996).

**Tabla 3.2: Entornos institucional y técnico**

<b>DIMENSIONES RELEVANTES</b>	<b>ENTORNO INSTITUCIONAL</b>	<b>ENTORNO TÉCNICO</b>
Contexto	Político y legal	Mercado
Factor clave de demanda	Legitimidad	Recursos
Tipo de presión	Coercitiva, mimética, normativa	Competitiva
Constituyentes clave	Estado y asociaciones profesionales	Fuentes de escasez de factores de producción
Mecanismos de control externo	Reglas, regulaciones, inspecciones	Dependencias de intercambio
Factor de éxito organizativo	Conformidad con las reglas y normas institucionales	Adquisición y control de recursos críticos
Amenaza dominante a la autonomía	Intervención del gobierno	Socios de intercambio de recursos

Fuente: Oliver, 1997b, p. 102

Una vez presentados los conceptos básicos relacionados en los que se asienta la teoría institucional, debemos analizar cómo las instituciones influyen en el comportamiento de las organizaciones. Dicha influencia la analizaremos a través del estudio de los distintos factores institucionales y sus efectos sobre el comportamiento de la organización.

### **3. LOS FACTORES INSTITUCIONALES**

Tras el un análisis histórico de la teoría institucional y discusión de los conceptos claves, debemos profundizar en los elementos de las instituciones que afectan a la organización.

Partimos de la propuesta de Scott (1995), quien señala que: “las instituciones están formadas por estructuras cognitivas, normativas y reguladoras que proporcionan estabilidad y significado al comportamiento social” (Scott, 1995, p.33). Estos tres elementos y su significado (tabla 3.3) quedan ampliamente recogidos en la literatura institucional (Busenitz, Gomez y Spencer, 2000; Kostova, 1999, Kostova y Roth, 2002).

**Tabla 3.3: Los factores institucionales**

<b>ELEMENTOS INSTITUCIONALES</b>	<b>Factor Regulador</b>	<b>Factor Normativo</b>	<b>Factor Cognitivo</b>
<b>BASES DE ACEPTACIÓN</b>	Conveniencia	Obligación social	Lo dado por sentado
<b>MECANISMOS DE PRESIÓN</b>	Coercitivos	Normativos	Miméticos
<b>LÓGICA</b>	Instrumental	Apropiada	Ortodoxa
<b>INDICADORES</b>	Reglas, leyes, sanciones	Certificación, acreditación	Prevalencia, isomorfismo
<b>FUENTE DE LEGITIMIDAD</b>	Sancionado legalmente	Gobernado moralmente	Apoyado culturalmente

Fuente: Scott 1995, p. 35

#### ➤ FACTOR REGULADOR

El factor regulador considera a la institución como un sistema de reglas estable aplicado a través de la supervisión, el control y el poder sancionador. Las instituciones establecen una serie de reglas y a través de mecanismos formales e informales que regulan las actividades de las organizaciones, mostrando un modelo de comportamiento en la conformidad y las sanciones (Scott, 1995; Wicks, 2001). El rol de las organizaciones debe ser regular el comportamiento dentro de sus límites, y si es posible el comportamiento de la sociedad de una forma más general (Peters, 1999).

Este factor regulador ejerce una presión coercitiva ya que impone una serie de comportamientos más aceptables respecto a otros y se refleja en la existencia de reglas y normas (Scott, 1995).

#### ➤ FACTOR NORMATIVO

El factor normativo destaca las reglas normativas las cuales introducen una dimensión prescriptiva, evaluadora y de obligación dentro de la vida social. Los sistemas normativos incluyen valores y normas, y definen metas y objetivos además de cuál es la manera más apropiada de conseguirlo. Representa modelos de comportamiento individual basados en dimensiones obligadas de interacción social, ya que las instituciones guían el

comportamiento definiendo lo que es adecuado o lo que se espera de una situación social determinada (Scott, 1995; Wicks, 2001).

La presión que ejerce el elemento normativo se denomina presión normativa y se refiere a lo que se considera como socialmente correcto o apropiado. Refleja las normas, creencias y valores que rigen el funcionamiento organizativo y desarrollado en el proceso de profesionalización de las personas en las universidades y asociaciones profesionales (Scott, 1995).

#### ➤ FACTOR COGNITIVO

El factor cognitivo destaca los elementos cognitivos de las instituciones, a las reglas que constituyen la naturaleza de la realidad y las fórmulas a través de las cuales se elabora el significado. Son los símbolos los que determinan el significado que los individuos atribuyen a los objetos y las acciones. Las instituciones se construyen socialmente a través de las percepciones y cogniciones de sus miembros más que por una entidad objetiva (Scott, 1987). Representa modelos de comportamiento individual basados en la construcción subjetiva de reglas y significados que dictan las creencias, los sentimientos y la acciones apropiados (Wicks, 2001).

El factor cognitivo es responsable de las presiones miméticas, reflejando las estructuras cognitivas que son transmitidas entre organizaciones. A través de ella surge la imitación de modelos más exitosos que ayuden a reducir la incertidumbre (Scott, 1995).

Estos factores no se combinan siempre entre sí, sino que pueden competir entre ellos. Las organizaciones pueden afrontar presiones institucionales procedentes de diversas fuentes, y cada una puede hacer énfasis en diferentes aspectos para obtener legitimidad (Wicks, 2001). Existen otras clasificaciones como la de North (1990) que dividen a las instituciones en instituciones formales e informales, las formales comprendería las leyes, los reglamentos y los procedimientos gubernamentales, e instituciones informales incluyen ideas, creencias,

actitudes y valores de las personas, es decir, su cultura.

La clasificación de Scott (1995) es utilizada frecuentemente por los investigadores que estudian la influencia de los distintos elementos institucionales sobre algún aspecto de la organización (Busenitz *et al.*, 2000; Kostova, 1997,1999; Kostova y Roth, 2002; Manolova *et al.*, 2008).

Estos factores institucionales se enfrentan a una constante revisión y análisis por parte de los investigadores. Russo (2001), por ejemplo, no reconoce el factor cognitivo como elemento de la institución. Otros, sin embargo defienden la existencia de un elemento no racional ya que no existe una elección libre de instituciones, valores y/o normas, sino que muchas de ellas ya están asentadas debido a la socialización o habituación, por lo que ciertas elecciones de los individuos no se pueden entender fuera del marco cultural e histórico en el que se encuentran (DiMaggio y Powell, 1991; Gronow, 2008).

En los intentos de llegar a un mayor desarrollo de las fuerzas institucionales Scott ha definido posteriormente una cuarta dimensión como dimensión emocional (*cathetic*) (Scott, 2001), aunque le daba una importancia residual respecto a los otros tres. Heiskala (2007) enfatiza también la necesidad de una cuarta dimensión a la que denomina dimensión pragmática, aunque también es definido por otros autores como institucionalismo habitual (Gronow, 2008).

Esta dimensión pragmática o habitual se refiere al empleo de los hábitos como concepto básico. “Con la asunción de hábitos como propios, se finaliza con una amplia visión de la institución donde no son sólo esquemas de significados comunes sino que también son disposiciones habituales, que no reglas, de cuya existencia la gente no es plenamente consciente” (Gronow, 2008, p.352).

Este nuevo elemento institucional ya fue comentado anteriormente en el trabajo de Veblen (1919). Tanto Veblen como los institucionalistas

pragmáticos (Heiskala) argumentan que el hábito y la costumbre es una rutina razonada, ya que los prácticas inteligentes y habituales se solapan e interactúan durante su realización (Kilpinen, 2000). Estas disposiciones habituales están relacionadas con acciones repetidas en determinados contextos estables por lo que sólo requieren un pensamiento consciente mínimo para aplicar e implementar (Quellete y Word, 1998; Word *et al.*, 2002).

Esta visión de un nuevo elemento puede ayudar a dar soluciones ofreciendo un nuevo elemento que recoja todos esos hábitos y costumbres no reguladas pero que también conforman una institución (tabla 3.4). Esto conlleva completar la visión de los factores institucionales, aunque son trabajos muy recientes y su impacto sobre la visión de los investigadores no es aún destacable y en las investigaciones principales se sigue considerando los tres elementos definidos anteriormente (Bruton, Fried y Manigart, 2005; Dacin, Kostova y Roth, 2008).

**Tabla 3.4: Factores institucionales de Gronow**

<b>ELEMENTOS INSTITUCIONALES</b>	<b>Factor regulador</b>	<b>Factor Normativo</b>	<b>Factor Discursivo<sup>3</sup></b>	<b>Factor Habitual</b>
<b>BASES DE ACEPTACIÓN</b>	Conveniencia	Obligación social	Lo dado por sentido	Comportamientos compartidos
<b>MECANISMOS DE PRESIÓN</b>	Coercitivos	Normativos	Miméticos	Habitual
<b>LÓGICA</b>	Instrumental	Apropiada	Ortodoxa	Pragmática
<b>INDICADORES</b>	Reglas, leyes, sanciones	Certificación, acreditación	Prevalencia, isomorfismo	Hábitos
<b>FUENTE DE LEGITIMIDAD</b>	Sancionado legalmente	Gobernado moralmente	Apoyado culturalmente	Competencias de acción

Fuente: Gronow, 2008, p.368

119\_\_\_\_\_

<sup>3</sup> Gronow renombra el factor cognitivo como factor discursivo. Se basa en que el factor cognitivo está regido por la teoría discursiva, mientras que el factor cognitivo debería ser ampliado a más aspectos. (Gronow, 2008). Aparte de este matiz, las características del factor son las mismas que las definidas por Scott (1995).

Sea cuál sea las dimensiones empleadas (en nuestro trabajo serán las tres dimensiones de Scott) la consecuencia de la presión de las instituciones sobre un determinado campo organizativo es la búsqueda de legitimidad o apoyo social para poder sobrevivir. Otra consecuencia es que las diferentes presiones provocan comportamientos homogéneos de las organizaciones dentro de un mismo campo, lo que se ha denominado como isomorfismo. Ambas serán analizadas en el siguiente epígrafe.

## **4. CONSECUENCIAS DE LOS FACTORES INSTITUCIONALES SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO**

### **4.1 LA LEGITIMIDAD**

Desde la perspectiva institucional, las organizaciones no deben cumplir exclusivamente unos objetivos de eficacia o eficiencia en sus tareas productivas, sino que debe tener en cuenta al marco institucional que les rodea y en el que la organización se encuentra inmersa. Las organizaciones tenderán a ser isomórficas frente a este marco institucional para obtener la legitimidad y los recursos necesarios para sobrevivir (Meyer y Rowan, 1991).

Dentro de la teoría institucional, una de las finalidades para la organización es la obtención de legitimidad. La organización necesita ser aceptada y recibir el apoyo social del campo organizativo al que pertenece. La organización legítima es aquella cuyos valores y acciones son congruentes con los valores de los actores sociales y sus expectativas de acción (Galaskiewicz, 1985). Esta legitimidad como estatus es adquirida de los actores sociales (Ashford y Gibbs, 1990) y se obtiene mediante la conformidad con el entorno externo, adaptándose a los procesos técnicos, mediante el cumplimiento de la legalidad, valores y/o mejores prácticas (Mazza y Álvarez, 2000).

La legitimidad es diferente en función del factor institucional que consideremos. Según el factor regulador, la legitimidad se obtendrá en las organizaciones legalmente establecidas y que actúan según los requisitos legales. Para el factor normativo legitimidad será la obligación moral existente que va más allá del cumplimiento de la legalidad vigente. Dentro del marco cognitivo, la legitimidad se obtendrá a través de la adopción de estructuras y comportamientos aceptados como correctos. En definitiva, la legitimidad se refleja en el alineamiento social, el soporte normativo y con el cumplimiento de reglas y leyes existentes (Scott, 1995).

El concepto de legitimidad ha sido estudiado desde un punto de vista estratégico y desde un punto de vista institucional. El enfoque estratégico considera la legitimidad como un recurso más que la organización puede obtener de su entorno cultural y que le sirve en la obtención de sus objetivos. Bajo el enfoque institucional la legitimidad no es una herramienta sino que es un conjunto de creencias construidas (Suchman, 1995).

Numerosos trabajos han tratado la legitimidad desde una perspectiva institucional (Brint y Karabel, 1991; DiMaggio, 1991; Elsbach, 1994; Galaskiewicz, 1991; Suchman, 1995). Suchman define legitimidad como “una percepción generalizada o asunción de que las acciones de una entidad son deseables, convenientes, o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones” (Suchman, 1995, p.574). Distingue tres tipos de legitimidad:

- La legitimidad pragmática, basada en la satisfacción de los intereses de los grupos más cercanos a la organización. Se refiere a intercambios directos entre la organización y dentro de estos grupos se pueden englobar también interdependencias políticas, económicas o sociales que afectan al bienestar de la organización.
- La legitimidad moral, que refleja la evolución normativa positiva de la organización y sus actividades. No se basa en juicios sobre si la actividad beneficia o no a la organización, sino en juicios sobre si las actividades que realizan son o no las correctas. Estos juicios normalmente reflejan las creencias sobre si las actividades

promueven el bienestar social, como lo define el sistema de valor socialmente construido por las audiencias.

- La legitimidad cognitiva no se refiere ni a los intereses ni a la evaluación, sino a la mera aceptación de la organización como necesaria o inevitable basada en componentes dados por sentados.

Ante los diferentes tipos de legitimidad, Suchman (1995) describe tres estrategias posibles a realizar por la organización:

- La estrategia de obtención se refiere a las acciones que lleva a cabo la organización para conseguir legitimidad a través de la aceptación, selección o manipulación del entorno.
- La estrategia de mantenimiento la seleccionaran aquellas organizaciones que ya han obtenido legitimidad dentro de su campo organizativo pero que intentan no perderla, lo que les obligará a estar alertas por la posibilidad de algún cambio al que deba reaccionar protegiendo los logros ya alcanzados.
- En el último caso, las organizaciones pueden enfrentarse a una pérdida de legitimidad, y será la estrategia de recuperación la más adecuada en este caso para volver a normalizar su situación.

Aunque existen numerosos trabajos sobre el tema (Brint y Karabel, 1991; DiMaggio, 1991; Elsbach, 1994; Galaskiewicz, 1991; Suchman, 1995), y el concepto de legitimidad sigue siendo tratado en la literatura institucional (Suddaby y Greenwood, 2005), es necesario un mayor número de trabajos empíricos que demuestren que el criterio de eficiencia no es el único, sino que la legitimidad de determinadas prácticas provocan su elección por parte de la organización (Staw y Epstein, 2000).

### **4.2 EL ISOMORFISMO**

Una vez presentada la legitimidad como una de las finalidades de la organización para la teoría institucional, debemos comentar otro concepto clave para explicar el comportamiento organizativo.

Hemos señalado en epígrafes anteriores que las organizaciones se ven sometidas a una serie de presiones con el objetivo de que cumplan y adquieran una serie de prácticas, normas, valores y leyes. Cuando todas las organizaciones de un campo se ven sometidas a tales presiones, adoptan una serie de prácticas teniendo como consecuencia organizaciones con similares estructuras y funcionamiento, siendo homogéneas entre ellas. Esta homogeneidad es lo que se denomina isomorfismo institucional (Dacin, 1997).

Aunque en la literatura se puede distinguir entre isomorfismo competitivo e institucional, creemos que además de cuestiones técnicas y/o competitivas existen factores institucionales que provocan esos comportamientos homogéneos entre organizaciones (DiMaggio y Powel, 1991a). En nuestro trabajo cuando se analiza el isomorfismo se realiza desde una perspectiva institucional, aunque no tienen por qué ser excluyentes entre ellos.

Se define el isomorfismo institucional como la similitud de organizaciones focales a otras organizaciones de su entorno (DiMaggio Y Powell, 1983). Las organizaciones que operan en entornos institucionales tienden a exhibir isomorfismo (Zucker, 1988). Existen tres mecanismos de isomorfismo institucional: el isomorfismo coercitivo, normativo y mimético.

Las presiones que ejercen los distintos factores institucionales (reguladores, normativos y miméticos) conllevan diferentes tipos de isomorfismo:

- Isomorfismo coercitivo: relacionado con el factor regulador, es el resultado de las presiones formales e informales ejercidas por otras organizaciones y por las expectativas culturales de la sociedad (DiMaggio y Powell, 1983). El Estado establece una norma específica que las organizaciones deberán cumplir, creando una homogeneidad en el campo organizativo. La legitimidad se adquiere con el cumplimiento las normas y evitando posibles sanciones (Oliver, 1991).

- Isomorfismo normativo: relacionado con el factor normativo, proviene del definir las condiciones y los métodos de trabajos que van a crear unos valores para difundir por todo el campo organizativo (DiMaggio y Powell, 1983). Este isomorfismo normativo puede derivar tanto del entrenamiento o formación como de las bases cognitivas, a las cuales se exponen los profesionales en su educación universitaria y en la creación de redes sociales como las asociaciones profesionales (Budros, 2001).
- Isomorfismo mimético: relacionado con el factor cognitivo, deriva de la imitación que algunas organizaciones realizan para reducir la incertidumbre. Las organizaciones toman como modelo a aquellas organizaciones que consideran legítimas o exitosas y las imitan (DiMaggio y Powell, 1983), lo que conlleva homogeneidad en el campo organizativo.

Partiendo del trabajo inicial de DiMaggio y Powell (1983), diversos investigadores se han interesado por analizar los diferentes procesos de isomorfismo, ya sea de forma independiente para el isomorfismo coercitivo (Covaleski y Dirsmith, 1988; Greening y Gray, 1994), normativo (Galaskiewicz, 1985; Mezas y Scarselletta, 1994) y mimético (Fligstein, 1985; Galaskiewicz y Wasserman, 1989; Haveman, 1993; Westphal *et al.*, 2001), o incluso combinando varios tipos de isomorfismo (Ashworth *et al.*, 2007; Dirsmith *et al.*, 2000, Kostova y Roth, 2002; Mezas, 1990)

Aunque las presiones institucionales (coercitivas, normativas y miméticas), son responsables de la difusión de determinadas prácticas en el campo organizativo y responsables de ese isomorfismo entre las organizaciones, pueden diferir en su grado de intensidad, lo que posibilitará diferentes tipos de respuestas por parte de las organizaciones.

## 5. RESPUESTAS DE LA ORGANIZACIÓN ANTE LOS FACTORES INSTITUCIONALES.

¿Cómo responden las organizaciones ante las presiones recibidas? Las organizaciones pueden adoptar diferentes respuestas frente a las presiones institucionales recibidas de los factores reguladores, normativos y cognitivos. Actualmente se hace énfasis en señalar que las organizaciones no son simples entes pasivos que se acomodan al entorno institucional en el que están inmersas. Más bien, las organizaciones pueden elegir entre diversas respuestas alternativas, elección que puede revestir un carácter estratégico en la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible.

Existen cinco antecedentes fundamentales que establecen las respuestas estratégicas de las organizaciones frente a la presión que ejercen los factores institucionales: la causa, los constituyentes, el contenido, el control y el contexto (Oliver, 1991).

- La **causa** referida a los motivos por los que las organizaciones se ven sometidos a las presiones institucionales. Estos motivos podrían ser racionales, como la eficiencia o la conveniencia económica, o podría ser por la obtención de legitimidad al someterse a unas reglas institucionales o expectativas.
- Los **constituyentes** que incluyen a actores como el Estado, los profesionales, los grupos de interés (*stakeholders*) y la sociedad en general que imponen leyes, regulaciones y expectativas a la organización. La respuesta de la organización variará en función del grado de dependencia de la organización con los diferentes actores y del grado de multiplicidad de éstos
- El **contenido** hace referencia a las normas o requerimientos de las presiones institucionales ejercidas. La respuesta de la organización dependerá de si son consistentes o no con los propios objetivos de la organización, y de las posibles restricciones que impongan los factores institucionales.

- El **control** describe los medios a través de los cuales se ejerce la presión sobre la organización.
- El **contexto** también influye en las respuestas de las organizaciones ante las presiones institucionales, a través del grado de incertidumbre y de interconexión del entorno.

La definición de estos cinco elementos ayuda a establecer una tipología de posibles respuestas estratégicas de las organizaciones a los procesos institucionales (tabla 3.5). Estas respuestas plantean un marco amplio que puede ir desde la aceptación y pasividad total hasta la resistencia activa (Oliver, 1991).

**Tabla 3.5: Respuestas estratégicas a las presiones institucionales**

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	EJEMPLOS
Conformidad	Hábito Imitación Sumisión	Seguir normas dadas por sentado, invisibles Imitar modelos institucionales Obedecer las reglas y aceptar las normas
Compromiso	Equilibrio Apaciguamiento Pacto	Equilibrar las expectativas de múltiples participantes Amortiguar y acomodar los elementos institucionales Negociar con los <i>stakeholders</i> institucionales
Evasión	Disimulo Amortiguación Escape	Disimular la no-conformidad Perder apoyos institucionales Cambio de objetivos, actividades o dominios
Desafío	Rechazo Reto Ataque	Ignorar las normas y valores explícitos Rebatir las reglas y requerimientos Asaltar las fuentes de presión institucional
Manipulación	Cooperación Influencia Control	Importar constituyentes institucionales influyentes Formar valores y criterios Dominar componentes y procesos institucionales

Fuente: Oliver, 1991, p. 152

Esta variedad en la respuesta de las organizaciones, no puede observarse sólo al comprobar si unas organizaciones adoptan o no una práctica, sino también en la forma en la que estas prácticas son adoptadas (Casile y Davis-Blake, 2002). En este sentido, tal y como expone Jones (2001, p. 912) “la teoría institucional explica de dónde vienen las estrategias

y prácticas y cómo los movimientos competitivos y las demandas de recursos tienen lugar en un contexto institucional específico”.

Pero no sólo las instituciones y su influencia va a determinar las respuestas de las organizaciones, sino que puede suceder el fenómeno contrario: respuestas organizativas que influyan en sus instituciones. El concepto “estrategia institucional” describe “los patrones de acción organizativa que sirven para gestionar de las estructuras institucionales dentro de las cuales las empresas compiten por los recursos” (Lawrence, 1999, p. 162) y analiza cómo las organizaciones pueden construir nuevas instituciones o transformar las existentes (Lawrence, 1999). Este concepto sirve como base del concepto de emprendedor institucional, que describiremos posteriormente como una de las líneas más recientes de investigación en el campo de la teoría institucional.

Actualmente es aceptada la idea de que aunque las instituciones persigan el isomorfismo de las organizaciones de su campo, la influencia del entorno institucional es variada dentro de cada contexto organizativo. Las presiones institucionales pueden ofrecer unos repertorios culturales que limitan las posibilidades de la estructura, la cultura y la acción organizativa, pero la organización es capaz de elegir entre este repertorio (Hoffman, 2001). En general, “aunque los procesos coercitivos, miméticos y normativos, conducen al cambio organizativo, el mimetismo ha sido enfatizado a expensas de otros procesos” (Budros, 2001, p. 221).

Por último, para un análisis más correcto de las respuestas organizativas ante sus presiones institucionales no se pueden obviar el rol de los intereses y de los actores clave de las organizaciones y cómo sus puntos de vista influyen en el cambio institucional (Sherer y Lee, 2002). El marco institucional puede cambiar, y de hecho cambia en respuesta a intereses individuales y organizativos (Scott, 1987) y los intereses y la agencia juegan un papel fundamental al determinar cómo las organizaciones se adaptan a sus entornos institucionales.

Si las organizaciones pueden exhibir diferentes procesos de cambio en respuesta a una misma presión institucional, la pregunta clave estaría en cómo y por qué ocurre (Fox-Wolfgramm *et al.*, 1998). La respuesta puede estar en tener en cuenta los propios intereses de la organización. “Si las instituciones son el contexto dentro del cual operan los intereses, entonces los cambios institucionales pueden de forma dramática reconfigurar la discreción disponible para los actores a la hora de perseguir sus propios intereses estratégicos” (Goodrick y Salancik, 1996, p. 26). El concepto de empresario institucional introduce la agencia estratégica en la teoría institucional que enfatiza el rol de los gestores que buscan cambiar las reglas institucionales para conseguir sus propios intereses (Beckert, 1999).

## **6. EL CAMBIO INSTITUCIONAL Y LOS PROCESOS EMPRENDEDORES INSTITUCIONALES**

Una de las principales críticas de la teoría institucional ha sido su falta de atención al análisis de los procesos de cambio. La teoría institucional se ha encargado de analizar los procesos de homogeneidad e isomorfismo en las organizaciones a través de la influencia de las presiones institucionales, prestando una menor atención a los posibles procesos de cambio dentro de ellas (Pettigrew *et al.*, 2001).

Sin embargo, “la teoría institucional puede explicar no sólo la homogeneidad e isomorfismo en las organizaciones, sino también la heterogeneidad y la variabilidad en la generación de beneficios” (Oliver, 1996, p. 165). En su fundamento la teoría ni niega ni es inconsistente con el cambio, de hecho los procesos de homogeneidad e isomorfismo implican movimientos organizativos de una posición a otra (Greenwood *et al.*, 2002).

Destacamos este aspecto, porque las recientes líneas de desarrollo de la teoría han ido a analizar los procesos de cambio institucionales, siendo su máximo desarrollo actual las iniciativas emprendedoras institucionales. En

este epígrafe queremos analizar las líneas de trabajo más actuales. Analizaremos el proceso de cambio institucional como base de entendimiento de los procesos emprendedores institucionales por lo que la teoría institucional puede ser un enfoque adecuado para analizar los procesos de cambio y los motivos y la forma en que éste se produce (Dacin *et al.*, 2002).

## **6.1 EL PROCESO DE CAMBIO INSTITUCIONAL**

El cambio en las organizaciones puede proceder de cambios en la dinámica interna de la organización pero también del cambio en el exterior, un cambio en el contexto institucional en el que organizaciones e instituciones coevolucionan (Hoffman, 1999). Las presiones externas del Estado o la sociedad hacia la conformidad, también mantienen y perpetúan la adherencia a las actividades organizativas legitimadas (Baum y Oliver, 1992; DiMaggio y Powell, 1983; Oliver, 1988, 1992; Tolbert y Zucker, 1983).

Las fuentes de cambio pueden ser tanto internas como externas (Barnett y Carroll, 1995). Entre los factores internos pueden ser motivos que expliquen el cambio la edad, el tamaño, la etapa del ciclo de vida, etc. y en cuanto a los factores externos, la explicación estará en el entorno institucional en el que la organización desarrolla su actividad. “El cambio siempre ocurre dentro de un contexto” (Molinsky, 1999, p. 19), y analizar solamente el contexto competitivo no es suficiente. El análisis del contexto institucional dará una imagen más completa de lo que rodea a la organización y de cómo y por qué se produce el cambio, puesto que las normas socioculturales y los valores juegan un papel importantísimo al influir sobre el comportamiento de las organizaciones (Galvin, 2002).

La conformidad de las organizaciones con su entorno institucional y el isomorfismo se han enfatizado en mayor medida que el conflicto, el cambio y la variedad en las prácticas (Hirsch y Lounsbury, 1997; Kraatz y Zajac, 1996). Sin embargo, las líneas de investigación recientes muestran su

potencial para analizar estos procesos y podemos comprobar cómo en tiempos recientes la teoría institucional está siendo utilizada por muchos investigadores para explicar y comprender el cambio organizativo (Barley y Tolbert, 1997; Galvin, 2002; Greenwood y Hinings, 1996; Greenwood *et al.*, 2002; Hirsch y Lounsbury, 1997; Kikulis, 2000; Kraatz y Moore, 2002; Seo y Creed, 2002; Townley, 2002).

Los cambios provenientes del entorno institucional pueden dirigir a la organización a la adopción de nuevas prácticas (Hoffmann, 1999), resaltando la idea de cómo las organizaciones y las instituciones coevolucionan en el campo organizativo. Surgen nuevas exigencias institucionales que exigen, promueven e incitan cambios introduciendo en el campo organizativo nuevas prácticas, procesos y estrategias, las organizaciones pueden verse forzadas a abandonar antiguas prácticas, adoptando nuevas.

Podemos definir el proceso de cambio institucional como “el abandono de prácticas, estructuras y metas institucionalizadas, y/o la adopción de prácticas, estructuras y metas institucionalmente contradictorias, por parte de una organización individual o de un campo de organizaciones” (Kraatz y Moore, 2002, p.120.). Los procesos de cambio institucional emergen como un tema central para la investigación al intentar conocer “la manera en que las instituciones se crean, se transforman y se extinguen y la forma en que los procesos institucionales interactúan para efectuar el cambio institucional” (Dacin *et al.*, 2002, p.45)

Los desencadenantes de este cambio institucional pueden ser tanto externos como internos, desde niveles más interpersonales o suborganizativos (micro) hasta niveles más sociales o globales (macro). Estos cambios pueden darse también en períodos relativamente breves y concentrados a lo largo del tiempo en décadas o centurias. Y pueden darse incrementalmente, donde los actores tendrían mayores dificultades para percibirlo, o de forma brusca, en episodios dramáticos que presentan grandes discontinuidades con los patrones anteriores (Dacin *et al.*, 2002).

Scott (1995) atribuye estos posibles cambios a eventos administrativos, legales o la acción de determinadas catástrofes. También reconoce que pueden derivarse de fuerzas endógenas al campo organizativo como es la llegada al campo organizativo de nuevos actores poderosos.

Los trabajos más recientes consideran de interés la inclusión del rol de agencia y sus intereses en este tipo de trabajos como factor clave para analizar el cambio, ya que cuando un entorno crea oportunidades para mejorar el desempeño organizativo, los agentes individuales pueden percibir y alcanzar los beneficios del cambio, importando los comportamientos institucionalizados de la sociedad o, creando una estructura social nueva que se institucionalice si tiene éxito (Zucker y Darby, 1997). Este rol de los actores en la teoría institucional es tratado en las investigaciones más recientes a través de la figura del emprendedor institucional, que analizaremos más detalladamente en el siguiente epígrafe.

Existen diferentes clasificaciones de cambio institucional. De las tres propuestas que presentamos a continuación (Powell, 1991, Lounsbury, 1997, Jepperson, 1991), destacando por su concreción la de Jepperson (1991) al establecer una tipología clara de tipos de cambio institucional.

Powell (1991) identifica cuatro posibles formas de cambio. Para él, el cambio no es frecuente ni rutinario debido a su alto coste:

- Primero, las organizaciones replican ciertas prácticas de otras organizaciones, de otros contextos sociopolíticos, por lo que frecuentemente se produce sólo una difusión parcial por las diferencias culturales que obligan a realizar ciertas modificaciones sociales. Se produce una *imitación sin éxito*.
- En segundo lugar, las organizaciones en entornos complejos, sometidas a fuertes presiones tanto técnicas como institucionales, pueden modelarse a sí mismas a partir de un conjunto variado de organizaciones, con lo que se daría una *recombinación*, al utilizar distintas fuentes.
- En tercer lugar está el caso en que las presiones externas son

parciales, inconsistentes y breves, con lo que las prácticas adoptadas por las organizaciones se institucionalizarían débilmente. Se produciría en este caso una *incompleta institucionalización*.

- El cuarto caso es que se produzca una *recomposición de los campos organizativos*, cuando los límites de los campos establecidos se reorganizan o como resultado de una moda geográfica o de una agitación política.

Lounsbury (1997) plantea una tipología de enfoques para analizar cómo la teoría institucional históricamente ha tratado el problema de las instituciones y el cambio institucional planteando dos dimensiones. La primera dimensión clave trata sobre las teorías de la acción: el comportamiento de los actores puede estar conducido por hábitos y rutinas por un lado, o recaer en los valores e intereses donde los compromisos sociales, los procesos políticos y la tradición filosófica pragmática toma una posición central (Lounsbury, 1997).

La otra dimensión hace referencia al nivel de análisis: por un lado, las micro explicaciones de la creación o cambio institucional se centran en cómo las interacciones entre las personas o las organizaciones son los motores críticos del cambio. O bien, son los factores macro estructurales como el comportamiento colectivo, la organización social, los sistemas culturales y el estado, los factores clave que dirigen el cambio institucional. A través de estas dos dimensiones, establece una matriz en la que se puede comparar y contrastar los diferentes argumentos institucionales sobre el cambio (Lounsbury, 1997).

Por último, Jepperson (1991) identifica cuatro tipos genéricos de cambio institucional: la formación institucional, el desarrollo institucional, la desinstitucionalización y la reinstitucionalización.

- La formación institucional consiste en la salida de la entropía (desorden social) o e modelos de comportamiento no reproducibles o bien de modelos de comportamiento reproducibles o basados en la acción.

- El desarrollo institucional o elaboración institucional representa la continuación institucional más que una salida, un cambio dentro de una forma institucional dada.
- La desinstitucionalización implica una salida de la institucionalización hacia la reproducción, por medio de la acción, o de modelos no reproducibles o de entropía social.
- Por último, la reinstitucionalización representa la salida desde una norma institucionalizada para la entrada en otra forma institucional, organizada a través de reglas y principios.

Por tanto, los cambios del entorno producen cambios en la organización. En nuestra tesis intentaremos dar un paso más en este aspecto al analizar qué cambios en el entorno hacia entornos institucionales que favorezcan la actividad emprendedora ayudará un mayor desarrollo de actividades por parte de las organizaciones.

Los procesos de desinstitucionalización son muy interesantes, ya que enfatizan el papel activo de las organizaciones en los procesos de cambio institucional y la aparición de nuevos valores y creencias plasmadas en nuevas formas de actuar de las organizaciones (como la adopción de nuevas prácticas). En estos procesos de cambio aparecen nuevas normas y modelos impulsados por las propias organizaciones que se legitiman plasmándose en un nuevo entorno institucional. Este proceso se denomina actividad emprendedora institucional (*institutional entrepreneurship*).

## **6.2 EL EMPRENDEDOR INSTITUCIONAL**

En este análisis de cambio institucional, creemos interesante analizar cómo los actores elaboran e interpretan su entorno para entender las respuestas dadas ante las presiones institucionales. Los emprendedores institucionales son “actores que crean normas, modelos, guiones y patrones de comportamiento consistentes con su identidad y sus intereses, y las establecen como estándar para legitimar otras” (Dejean *et al.*, 2004, p.743).

Son actores organizados que visualizan nuevas instituciones como fuente de intereses superiores que las lógicas existentes (DiMaggio, 1988). Experimentan y modifican las instituciones existentes (Lawrence y Phillips, 2004).

En esta situación nos encontramos con una paradoja: ¿Cómo pueden realizar el cambio las personas si su racionalidad está condicionada por las instituciones que desean cambiar? (Beckert, 1999; Seo y Creed, 2002). Esta pregunta ha llevado a una discusión en la literatura existente para solucionar lo que han llamado como “la paradoja de la agencia incrustada”, ya que un actor que esté sujeto a la institución a la que pertenece no está motivado por el cambio, ni se preocupa ni está abierto a posibles alternativas. Cualquier teoría que intente explicar el fenómeno emprendedor institucional debe explicar cómo y de qué forma estos actores “incrustados” (Gómez-Fonseca, 2004) a su entorno institucional son capaces de visualizar primero, e imponer después, posibles alternativas de cambio (Seo y Creed, 2002).

Seo y Creed (2002) creen que esta paradoja se soluciona si la organización se encuentra expuesta a múltiples campos institucionales con múltiples discursos cada uno. Por otro lado, aquellos que están en la periferia del campo organizativo son los menos sujetos a presiones institucionales, por lo que podrán actuar como agentes de cambio institucional (Powell, 1991; Greenwood y Suddaby, 2006).

Estas contradicciones que producen lagunas en los niveles de desempeño pueden ser de cuatro formas distintas (Seo y Creed, 2002):

- por la conformidad a las prescripciones institucionales existente y de oportunidades alternativas en el mercado (“contradicción de ineficiencia”)
- por la incapacidad de un campo de adaptarse a movimientos exógenos porque tiene modelos “cerrados” de comportamiento y de creencias (“contradicción de no adaptabilidad”)
- por la inconsistencias entre los valores profundamente mantenidos aún siendo inconsistentes entre sí (“contradicciones de

incompatibilidad interinstitucional”)

- por la divergencia de intereses entre los privilegiados y aquellos desfavorecidos por las lógicas existentes (“contradicción de desalineamiento de intereses).

Estas contradicciones establecen una praxis donde los actores se mueven desde una participación en la reproducción institucional sin ningún análisis del mismo, hasta a acciones prácticas para conseguir el cambio.

Otra fuente que siguen los neoinstitucionalistas para resolver esta paradoja es a través de la teoría de localización de redes (Greenwood y Suddaby, 2006). Esta teoría separa la organización central de la periférica e identifica lo que tardan en dejar estas prácticas institucionales, existiendo tres razones:

- Las partes periféricas están menos conectadas con la organización, por lo que están menos preocupadas por satisfacer expectativas institucionales.
- Esta preocupación por las expectativas institucionales es menor por su débil conexión con los procesos a nivel campo.
- En ocasiones, ellos están desfavorecidos de los acuerdos llegados por la organización, así que toman posición por los beneficios del cambio.

Los trabajos existentes hasta la fecha exponen cómo esta contradicción situada en las fronteras de los cambios pueden provocar cambio institucional, pero pocos que miran a cómo esa contradicción (o falta de ella) funciona a un nivel más micro, donde en la frontera no se sitúa a una organización, sino a una persona (por ejemplo, personal de staff) que está tanto en la periferia del campo como en el nexo de campos institucionales coincidentes (Rothenberg, 2007).

Para Rao y Giorgi (2006), los emprendedores institucionales pueden estar dentro o fuera del sistema social que van a cambiar, explotando las lógicas existentes dentro de la institución para cambiarlas, o importando

lógicas de otras instituciones, por lo que nos puede dar lugar a cuatro procesos diferentes de cambio en función del agente y del proceso usado: subversión, apropiación, integración e insurgencia

Los procesos de emprendedor institucional se encuentra en una fase de conceptualización inicial, desarrollada a nivel teórico (Seo y Creed, 2002) y con el uso de casos para justificar sus principios (Greenwood y Suddaby, 2006; Rao y Giorgi, 2006; Mair y Marti, 2009; Rothenberg, 2007).

Es necesario entre otras cosas, conocer cómo las oportunidades para los emprendedores institucionales se crean, se reconocen y se llevan a cabo. Necesitamos entender qué tipos de recursos debemos desarrollar, qué estrategias proponemos para hacer uso de esos recursos y cómo se lleva a cabo institucionalmente cuando los recursos son escasos (Mair y Marti, 2009). Por lo que será necesario estar atentos a la evolución del fenómeno para su mejor comprensión.

## **7. CONCLUSIÓN**

Hemos podido observar a lo largo del presente capítulo que la teoría institucional es un enfoque riguroso, válido para el estudio de las organizaciones y con una importante presencia dentro de las teorías organizativas, siendo el enfoque que más atención ha prestado a lo que se encuentra fuera de la organización (Perrow, 1990). De lo expuesto en los apartados anteriores debemos resaltar las siguientes consideraciones sobre este enfoque teórico:

Es un enfoque de origen sociológico en su análisis de las organizaciones, enriquecido con aportaciones de otras disciplinas como la Economía o las Ciencias Políticas, que nace en 1977, con los trabajos de Meyer y Rowan (1977) y de Meyer (1977). Durante la década de los ochenta este enfoque dio sus primeros pasos, demostrando ser una teoría con gran

potencial con trabajos como DiMaggio y Powell (1983) o Tolbert y Zucker (1983), considerados hoy día como “clásicos” dentro de la literatura institucional y que continúan siendo citados.

Para analizar cómo influyen las instituciones sobre las organizaciones observamos que existen una serie de leyes, normas, valores o hábitos (Gronow, 2008; Scott, 1995, 2001). Estas leyes, normas y valores conforman unos elementos o fuerzas que ejercen presión sobre la organización para adquirir o realizar determinadas prácticas o hábitos que le legitimen dentro del campo organizativo en el que se encuentren, teniendo como consecuencia organizaciones parecidas o isomórficas.

Pero las organizaciones no responden siempre igual a las presiones recibidas, sino que las pueden interpretar y realizar diferentes respuestas, por lo que puede existir también una heterogeneidad en el campo organizativo. Además las organizaciones no son meros ejecutadotes de normas y leyes, sino que se pueden convertir en agentes de cambio e influenciar al resto de organizaciones de su campo a modificar prácticas o valores, teniendo como consecuencia una modificación de las instituciones existentes (Seo y Creed, 2002, Rothenberg, 2007).

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Ashford, B. y Gibbs, B. 1990. The double-edge of organizational legitimation, ***Organization Science***, 1(2): 117-194.
- Barley, S.R. y Tolbert, P.S. 1997. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution, ***Organization Studies***, 18(1): 93-117.
- Barnett, W.P. y Carroll, G.R. 1995. Modelling internal organization change. ***Annual Review of Sociology***, 21: 217-236.
- Baum, J.A.C. y Oliver, 1992. Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. ***American Sociological Review***, 57: 540-559.
- Beckert, J. 1999. Agency, entrepreneurs and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. ***Organization Studies***, 20(5): 777-799.
- Berger, P. y Luckmann, T. 1968. ***La construcción social de la realidad***. Amorrortu Editores S.C.A., Buenos Aires.
- Boons, F. y Stranegard, L. 2000. Organizations coping with their natural environment. A laboratory for institutionalization? ***International Studies of Management and Organizations***, 30(3): 7-17.
- Brint, S. y Karabel, J. 1991. Institutional origins and transformations: The case of American community colleges. En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.). ***The new institutionalism in organizational analysis***. The University of Chicago Press.
- Bruton, G.D., Fried, V.H. y Manigart, S. 2005. Institutional influences on the worldwide expansion of venture capital. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 29(6): 737-760.
- Budros, A. 2001. An institutional theory of organizational retrenchment: Adoption of early faculty retirement programs among Ontario Universities. ***Canadian Journal of Administrative Science***, 18(3): 221-236.
- Busenitz, L.W., Gomez, C. y Spencer, J.W. 2000. Country institutional profiles: Interlocking entrepreneurial phenomena. ***Academy of Management Journal***, 43(5): 994-1003.

- Casile, M. y Davis-Blake, A. 2002. When accreditation standards change: Factors affecting differential responsiveness of public and private organizations. ***Academy of Management Journal***, 45(1): 180-195.
- Covaleski, M.A. y Dirsmith, M.W. 1988. An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a University Budget Category. ***Administrative Science Quarterly***, 33: 562-587.
- Dacin, M.T. 1997. Isomorphism in context: The power and prescription of institutional norms. ***Academy of Management Journal***, 40(1): 46-81.
- Dacin, M.T., Goodstein J. y Scott, W.R. 2002. Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum". ***Academy of Management Journal***, 45(1): 45-57.
- Dacin, M.T.; Kostova, T. y Roth, K. 2008. Institutional theory in the study of multinational corporations: a critique and new directions. ***Academy of Management Review***, 33(4): 994.
- Dejean, F., Gond, J. y Leca, B. 2004. Measuring and unmeasured: An institutional entrepreneur strategy in a emerging industry. ***Human Relations***, 57(6): 741-746.
- DiMaggio, P. 1988. Interest and agency in institutional theory. En L.G. Zucker ***Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment***. Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.
- DiMaggio, P.J. y Powell, W.W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. ***American Sociological Review***, 48: 147-160.
- DiMaggio, P.J. y Powell, W.W. 1991a. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality". En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) ***The New Institutionalism in Organizational Analysis***. The University of Chicago Press.
- DiMaggio, P.J. y Powell, W.W. 1991b. Introduction. En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) ***The New Institutionalism in Organizational Analysis***. The University of Chicago Press.

- Dirsmith, M.W., Fogarty, T.J. y Gupta, P. 2000. Institutional pressures and symbolic displays in a GAO context". ***Organization Studies***, 21(3): 515-537.
- Fligstein, N. 1985. The spread of the multidivisional form among large firms, 1919-1979. ***American Sociological Review***, 50: 377-391.
- Fox-Wolfgramm, S.J., Boal, K.B. y Hunt, J.G.J. 1998. Organizational adaptation to institutional change: A comparative study of first-order change in prospector and defender banks. ***Administrative Science Quarterly***, 43: 87-126.
- Galaskiewicz, J. 1985. Professional networks and the institutionalization of a single mind set. ***American Sociological Review***, 50: 639-658.
- Galaskiewicz, J. 1991. Making corporate actor accountable: Institution-building in Minneapolis-St. Paul. En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) ***The New Institutionalism in Organizational Analysis***. The University of Chicago Press.
- Galaskiewicz, J. y Wasserman, S. 1989. Mimetic process within an interorganizational field: An empirical test". ***Administrative Science Quarterly***, 34: 454-479.
- Galvin, T.L. 2002. Examining institutional change: Evidence from the founding dynamics of U.S. Health Care Interest Associations". ***Academy of Management Journal***, 45(4) 673-696.
- Gómez-Fonseca, M.A. 2004. Reflexiones sobre el concepto de embeddedness. ***Polis. Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial***, 2: 145-164.
- Goodrick, E. y Salancik, G.R. 1996. Organizational discretion in responding to institutional practices: Hospitals and Cesarean Births. ***Administrative Science Quarterly***, 41: 1-28.
- Greening, D.W. y Gray, B. 1994. Testing a model of organizational response to social and political issues. ***Academy of Management Journal***, 37(3): 467-498.

- Greenwood, R. y Hinings, C.R. 1996. Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. ***Academy of Management Review***, 21(4): 1022-1054.
- Greenwood, R. y Suddaby, R. 2006. Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. ***Academy of Management Journal***, 49(1): 27-48.
- Greenwood, R., Suddaby, R. y Hinings, C.R. 2002. Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. ***Academy of Management Journal***, 45(1): 58-80.
- Groenewegen, J., Kerstholt, F. y Nagelkerke, A. 1995. On integrating new and old institutionalism: Douglas North Building Bridges". ***Journal of Economic Issues***, 23(2): 467-475.
- Gronow, A. 2008. Not by rules or choice alone: A pragmatist critique of institution theories in economics and sociology. ***Journal of Institutional Economics*** 4(3): 351-373.
- Haveman, H.A. 1993. Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets. ***Administrative Science Quarterly***, 38: 593-627.
- Heiskala, R. 2007. Economy and society: From Parsons through Habermas to semiotic institutionalism. ***Social Science Information***, 46: 243-272.
- Hirsch, P.M. y Lounsbury, M. 1997. Ending the family quarrel. Toward a reconciliation of "old" and "new" institutionalisms". ***American Behavioral Scientist***, 40(4): 406-418.
- Hoffman, A.J. 1999. Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. ***Academy of Management Journal***, 42(4): 351-371.
- Hoffman, A.J. 2001. Linking organizational and field-level analysis. The diffusion of corporate environmental practice. ***Organization and Environment***, 14(2): 133-156.

- Jepperson, R.L. 1991. Institutions, institutional effects, and institutionalism. En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) ***The New Institutionalism in Organizational Analysis***. The University of Chicago Press.
- Joas, H. 1996. ***The creativity of action***. Cambridge: Polity Press.
- Jones, C. 2001. Co-evolution of entrepreneurial careers, institutional rules and competitive dynamics in American film, 1895-1920. ***Organizations Studies***, 22(6): 911-944.
- Kikulis, L.M. 2000. Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: institutional explanations. ***Journal of Sport Management***, 14: 293-320.
- Klingsberg, B. 1979. ***El pensamiento organizativo: Del Taylorismo a la Teoría de la Organización***. Paidós, Buenos Aires.
- Kostova, T. 1997. Country institutional profiles: Concept and measurement. In L.N. Dosier y B. Keys (Eds.). ***Academy of Management Best Paper Proceedings***, Briarcliff Manor, NH: Academy of Management: 180-189.
- Kostova, T. 1999. Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. ***Academy of Management Review***, 24(2): 308–324.
- Kostova, T. y Roth, K. 2002. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. ***Academy of Management Journal***, 45(1): 215-233.
- Kraatz, M.S. y Moore, J.H. 2002. Executive migration and institutional change. ***Academy of Management Journal***, 45(1): 120-143.
- Kraatz, M.S. y Zajac, E.J. 1996. Exploring the limits of the new institutionalism: The causes and consequences of illegitimate organizational change. ***American Sociological Review***, 61: 812-836.
- Lawrence, T.B. 1999. Institutional strategy. ***Journal of Management***, 25(2): 161-188.
- Lawrence, T.B. y Phillips, N. 2004. From Moby Dick to Free Willy: Macro-cultural discourse and institutional entrepreneurship in emerging institutional fields. ***Organization***, 11(5): 689-711.

- Llamas, R. 2005. ***Un análisis institucional de la implantación de la Agenda Local 21 por los ayuntamientos españoles***. Tesis doctoral. Universidad de Granada.
- Lounsbury, M. 1997. Exploring the institutional tool kit. The rise of recycling in the U.S. solid waste field. ***American Behavioral Scientist***, 40(4): 465-477.
- Mair, J. y Marti, I. 2009. Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study for Bangladesh. ***Journal of Business Venturing***, 24: 419-435.
- Manolova, T.S., Rangamohan, V.E. Gyoshev, B.S. 2008. Institutional environments for entrepreneurship: evidence from emerging economies in Eastern Europe. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, January: 203-218.
- Mazza, C. y Álvarez, J.L. 2000. Haute couture and Prêt-à-Porter: The popular press and the diffusion of management practices. ***Organization Studies***, 21(3): 567-588.
- Meyer, J.W. 1977. The effects of education as an institution. ***American Journal of Sociology***, 83: 53-77.
- Meyer, J.W. y Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. ***American Journal of Sociology***, 83: 340-363.
- Meyer, J.W. y Rowan, B. 1991. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) ***The New Institutionalism in Organizational Analysis***. The University of Chicago Press.
- Mezias, S.J. 1990. An institutional model of organizational practice: Financial reporting at the Fortune 200". ***Administrative Science Quarterly***, 35: 431-457.
- Mezias, S.J. y Scarselletta, M. 1994. Resolving financial reporting problems: An institutional analysis of the process. ***Administrative Science Quarterly***, 39: 654-678.

- Molinsky, A.L. 1999. Sanding down the edges. Paradoxical impediments to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1): 8-24.
- North, D. 1990. *Institutions, institutional change and economic performance. Political economy of institutions and decisions*. Cambridge University press.
- North, D. 1993. Institutional change: A framework of analysis. En S.E. Sjostrand (Ed.) *Institutional change: Theory and empirical findings*. Armonk, NY: ME Sharpe.
- Oliver, C. 1988. The collective strategy framework: An application to competing predictions of isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 33: 543-561.
- Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1): 145-179.
- Oliver, C. 1992. The antecedents of desinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4): 563-588.
- Oliver, C. 1996. The institutional embeddedness of economic activity. En J.A.C. y J. Dutton (Eds.) *Advances in Strategic Management*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Oliver, C. 1997. The influence of institutional and task environment relationships on organizational performance: The Canadian construction industry. *Journal of Management Studies*, 34(1): 99-124.
- Orrù, M., Biggart, N.W. y Hamilton, G.G. 1991. Organizational isomorphism in East Asia. En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Parsons, T. 1960. *Structure and process in modern society*. Glencoe, Illinois.
- Peters, B.G. 1999. *Institutional theory in political science. The new institutionalism*. Pinter London and New York.

- Pettigrew, A.M., Woodman, R.W. y Cameron, K.S. 2001. Studying organizational change and development: Challenges for future research. ***Academy of Management Journal***, 44: 697-713.
- Powell, W.W. 1991. Expanding the scope of institutional analysis. En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) ***The New Institutionalism in Organizational Analysis***. The University of Chicago Press.
- Quellete, J.A. y Wood, W. 1998. Habit and intention in everyday life: The multiple processes by which past behavior predicts future behavior. ***Psychological Bulletin***, 124: 54-74.
- Rao, H. y Giorgi, S. 2006. Code Breaking: How entrepreneurs exploit cultural logics to generate institutional change. ***Research in Organizational Behavior***, 27: 269-304.
- Rothenberg, S. 2007. Environmental managers as institutional entrepreneurs: The influence of institutional and technical pressures on waste management. ***Journal of Business Research***, 60: 749-757.
- Russo, M.V. 2001. Institutions, exchange, relations, and the emergence of new fields: Regulatory policies and independent power production in America, 1978-1992. ***Administrative Science Quarterly***, 46: 57-86.
- Rutherford, M. 1995. The old and the new institutionalism: Can bridges be built? ***Journal of Economic Issues***, 23(2): 443-451.
- Rynes, S.L. y Trank, C.Q. 1999. Behavioral science in the business school curriculum: Teaching in a changing institutional environment. ***Academy of Management Review***, 24(4): 808-824.
- Scott, W.R. 1987. The adolescence of institutional theory. ***Administrative Science Quarterly***. 32: 493-511.
- Scott, W.R. 1992. Introduction. En J.W. Meyer y W.R. Scott (Eds.) ***Organizational Environments. Ritual and Rationality***. Sage Publications.
- Scott, W.R. 1994. Institutions and organizations. Toward a theoretical synthesis. En W.R. Scott y J.W. Meyer (Eds.) ***Institutional Environments and Organizations***. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Scott, W.R. 1995. ***Institutions and Organizations***. Sage Publications.
- Scott, W.R. 2001. ***Institutions and Organizations*** (2<sup>nd</sup> Edition), Thousand Oaks: Sage.
- Scott, W.R. y Meyer, J.W. 1991. The organization of societal sectors: Propositions and early evidence. En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) ***The New Institutionalism in Organizational Analysis***. The University of Chicago Press.
- Selznick, P. 1962. ***El Mando en la Administración***. Estudios Administrativos.
- Selznick, P. 1996. Institutionalism *old* and *new*. ***Administrative Science Quarterly***, 41: 270-277.
- Seo, M.G. y Creed, W.E. 2002. Institucional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspectiva. ***Academy of Management Review***, 27(2): 223-247.
- Sherer, P.D. y Lee, K. 2002. Institutional change in large firms: A resource dependency and institutional perspective. ***Academy of Management Journal***, 45(1): 102-119.
- Simon, H.A. 1957. ***El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa***. Ediciones Aguilar.
- Staw, B.M. y Epstein, L.D. 2000. What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. ***Administrative Science Quarterly***, 45: 523-556.
- Suchman, M.C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. ***Academy of Management Review***, 20(3): 571-610.
- Tolbert, P.S. y Zucker, L.G. 1983. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. ***Administrative Science Quarterly***, 28: 22-39.
- Townley, B. 2002. The role of competing rationalities in institutional change. ***Academy of Management Journal***, 45(1): 163-179.

- Veblen, T. 1919. ***The place of science in modern civilization and other essays***. New York, MacMillan.
- Westphal, J.D., Seidel, M.L. y Stewart, K.J. 2001. Second-order imitation: Uncovering latent effects of board network ties. ***Administrative Science Quarterly***, 46: 717-747.
- Wicks, D. 2001. Institutionalized mindsets of invulnerability: Differentiated institutional fields and the antecedents of organizational crisis. ***Organization Studies***, 22(4): 659-692.
- Williamson, O.E. 1981. The economics of organization: The transaction cost approach. ***American Journal of Sociology***, 87(3): 548-577.
- Wood, W., Quinn, J.M. y Kashy, D.A. 2002. Habits in everyday life: Thought, emotion, and action. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 83: 1281-1297.
- Zilber, T.B. 2002. Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel". ***Academy of Management Journal***, 45(1): 234-254.
- Zucker, L.G. 1987. Institutional theories on organizations. ***Annual Review of Sociology***, 13: 443-464.



# **CAPÍTULO IV**

## **MODELO TEÓRICO Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

---



## CAPÍTULO IV

### MODELO TEÓRICO Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

---

#### 1. INTRODUCCIÓN

Una vez analizados los bloques teóricos de este trabajo, la actividad emprendedora corporativa y el marco de la teoría institucional, trataremos en los siguientes epígrafes de analizar cómo se ve influida la actividad emprendedora corporativa por las instituciones en las que se encuentra inmersa la organización y su repercusión en el desempeño. Para ello analizaremos la influencia de cada factor institucional sobre las diferentes dimensiones de la actividad emprendedora y el desempeño de la organización

Analizando las posibles relaciones entre ambos constructos, desarrollaremos las diferentes hipótesis de la investigación.

En primer lugar analizaremos la influencia de las instituciones sobre la actividad empresarial, lo que en la literatura recibe el nombre de “perfil institucional del país” (*country institutional profile*), estudiado inicialmente por Kostova (1997, 1999), modificado posteriormente por Busenitz *et al.* (2000) y apoyado por otros autores (Gray y Cuevas, 2005; Manolova *et al.*, 2008; Spencer y Gómez, 2004).

Aunque existen trabajos que relacionan directa o indirectamente las variables institucionales y alguna de las dimensiones de la actividad emprendedora, los modelos de actividad emprendedora corporativa de tipo más global no recogen esta posible relación. Los trabajos existentes sobre entorno institucional y actividad emprendedora son necesarios para completar este hueco. Hata ahora, los trabajos existentes han analizado esta relación de forma fragmentada y descriptiva, en ocasiones orientados específicamente a la creación de empresas (Capelleras et al., 2008 ; Urbano, 2006; Urbano, Díaz y Hernández, 2007) o con el objetivo principal en la internacionalización de las organizaciones (Chile y Tsai, 2005; Lu, 2002; Yiu y Makino, 2002), por lo que creemos interesante analizar estas relaciones desde un punto de vista más global, incluyendo en el análisis tanto las dimensiones de la actividad emprendedora corporativa como los diferentes factores institucionales existentes.

Las investigaciones que relacionan la teoría institucional y la actividad emprendedora corporativa son recientes (Alshton y Bruton, 2002; Busenitz *et al.*, 2000; Peng, 2000), debido sobre todo a que con el auge de los trabajos relacionados con el tema emprendedor han empezado a aparecer investigaciones que estudian cómo reaccionan las organizaciones ante su contexto institucional para mejorar su posición competitiva (Alshton y Bruton, 2001; Aldrich y Fiol, 1994; Lawrence, 1999). En este contexto, la literatura está prestando un interés creciente al papel de las instituciones en las decisiones de las organizaciones de realizar o no actividades emprendedoras (Busenitz *et al.*, 2000; Hayton *et al.*, 2002).

Por ejemplo, respecto a la creación y desarrollo de nuevas organizaciones, existen discrepancias acerca de la influencia de las fuerzas institucionales sobre el comportamiento emprendedor. Djankov *et al.* (2002) creen que el peso de las fuerzas reguladoras de las instituciones suele influir negativamente a los individuos inhibiendo el comportamiento emprendedor. En contraposición, Baumol (1990, 1993) opina que el rol de las fuerzas reguladoras es simplemente ajustar la distribución de la actividad emprendedora entre actividades productivas y actividades no productivas.

Las líneas de trabajo más recientes analizan las instituciones como posible fuente de apoyo de la actividad emprendedora de las organizaciones (Capelleras *et al.*, 2008; Klapper *et al.*, 2006, Sobel, 2006).

El análisis de las distintas relaciones será específico para cada dimensión de la actividad emprendedora corporativa (Spencer y Gómez, 2004). Nuestro constructo posee dimensiones referidas a la orientación emprendedora de la organización (innovación y proactividad) y referidas al resultado de dicha orientación emprendedora (renovación estratégica y creación de nuevos negocios).

## **2. LA IMPORTANCIA DE LOS ELEMENTOS INSTITUCIONALES PARA ANALIZAR LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA.**

Las hipótesis planteadas en el trabajo derivan principalmente de la revisión de la literatura realizada en los capítulos anteriores. Con el objetivo de lograr la mayor concreción posible repasaremos los desarrollos teóricos y resultados empíricos que avalen las hipótesis planteadas, encontrándose en los capítulos anteriormente expuestos una discusión más detallada y amplia de los diferentes conceptos.

Hemos comentado en el capítulo anterior la presencia de elementos institucionales que afectan a las organizaciones dividiéndolo, según la clasificación de Scott (1995), en factores reguladores, normativos y cognitivos. La dimensión reguladora hace referencia a las reglas y a los mecanismos formales e informales establecidos por las instituciones capaces de regular las actividades de las organizaciones, representando un modelo de conformidad y sancionador encargado de la presión coercitiva sobre las organizaciones a las que afecta (Wicks, 2001). La dimensión normativa incluye tanto los valores como las normas (Scott, 1995) representando modelos de comportamiento esperados (Wicks, 2001), y

ejerciendo una presión normativa sobre las organizaciones a las que influye. Por último, la dimensión cognitiva representa modelos de comportamiento que se basan en la construcción subjetiva de reglas y significados dictadas por las creencias, los sentimientos y las acciones apropiados (Wicks, 2001), y que ejerce una presión mimética sobre las organizaciones, surgiendo imitación entre las organizaciones a aquellas organizaciones más exitosas.

Como consecuencia de la presión ejercida por las fuerzas reguladoras, normativas y cognitivas, las organizaciones pueden adoptar estructuras, procesos, programas, políticas y/o procedimientos que provengan de esa presión (DiMaggio y Powell, 1983; Greenwood *et al.*, 2002; Kostova y Roth, 2002; Meyer y Rowan, 1977; Scott, 1987). Las organizaciones adoptan estas prácticas de forma voluntaria en respuesta a las distintas presiones para adaptarse a unos estándares aceptados, o de forma involuntaria en respuesta a la presión de fuerzas institucionales fuertes que controlan ciertos recursos críticos (Barringer y Milkovich, 1998; DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1987; Tolbert y Zucker, 1996).

La presión institucional específicamente recibida por una organización se encuentra fuertemente determinada por la configuración específica para cada país (Busenitz *et al.* 2000), establecerá, por ejemplo, la naturaleza y la cantidad de innovación permitida dentro de un territorio (Nelson, 1993), o la forma de acceso a los recursos o fuentes de financiación que determinará el grado y la manera en que la innovación emerge en un país determinado (Bartholomew, 1997). Las diferencias institucionales existentes entre zonas incidirán en diferentes niveles de actividad emprendedora (Busenitz *et al.*, 2000).

Kostova (1997, 1999) definió un instrumento al que denomina perfil institucional (*country institutional profile*) para explicar cómo las políticas gubernamentales, los sistemas de valores y los modelos de comportamientos afectan a las actividades de las organizaciones. Kostova parte del modelo de pilares institucionales de Scott (1995) -regulador, normativo y cognitivo- para definir este instrumento. Estas fuerzas

institucionales promueven diferentes tipos de motivación para la adopción de ciertos modelos sociales, ya que los elementos reguladores, normativos y cognitivos que desencadenan diferentes tipos de presiones (coercitivas, normativas y miméticas, respectivamente) envuelven a las organizaciones en un contexto institucional determinado haciendo que las organizaciones adopten determinadas posturas u opciones. Es importante adscribirse a dominios específicos para que su significado sea adecuado, justificado en que la psicología muestra que las categorías normativas y cognitivas son específicas de un lugar concreto (Abelson y Black, 1986; Kostova y Roth, 2002; Walsh, 1995).

Posteriormente, Busenitz *et al.* (2000) definen también un CIP (*country institutional profile*) específico para determinar cómo afectan dichos factores sobre la actividad emprendedora. Partiendo del concepto de perfil institucional de Kostova (1997, 1999) y de las dimensiones institucionales de Scott (1995), Busenitz *et al.* (2000) establecen una serie de matices específicos para analizar su comportamiento. En concreto, estas diferencias son respecto a la delimitación de las dimensiones del entorno institucional, que se plantean según la relación de las mismas con aspectos vinculados a la realidad empresarial

### ➤ DIMENSIÓN REGULADORA

La influencia de la dimensión reguladora consiste en que “las leyes, regulaciones y políticas gubernamentales que proveen apoyo a los nuevos negocios, reducen el riesgo para las personas que empiezan una nueva empresa, y facilitan los esfuerzos de los emprendedores para adquirir recursos” (Busenitz *et al.*, 2000, p.995). La forma de facilitar el acceso a los recursos puede ser a través de programas gubernamentales o con la concesión de privilegios a los emprendedores, como por ejemplo garantías para el acceso a nuevas tecnologías o financiando a las exportaciones de las pequeñas empresas (Rondinelly y Kasarda, 1992).

### ➤ DIMENSIÓN NORMATIVA

La dimensión normativa se refiere al grado en el que los habitantes de un país determinado valoran tanto la actividad emprendedora como la mentalidad creativa e innovadora de las personas (Spencer y Gómez, 2004). La cultura y los valores pueden afectar a la orientación emprendedora de una población determinada. (Busenitz *et al.*, 2000; Busenitz y Lau, 1996; Knight, 1997; Nguyen *et al.*, 2009; Urbano-Pulido *et al.*, 2007; Veciana *et al.*, 2005). Una población que posea una cultura y valores emprendedores presentará mayores niveles de actividad emprendedora que otro campo organizativo que no valore y aliente dicho comportamiento emprendedor.

### ➤ DIMENSIÓN COGNITIVA

La dimensión cognitiva se refiere al conocimiento y a las habilidades que poseen los habitantes de un país determinado respecto aspectos relacionados con la gestión empresarial. Determinados temas y conocimientos se pueden institucionalizar convirtiéndose en un conocimiento social compartido, por ejemplo el nivel de conocimiento requerido para iniciar y gestionar una empresa (Busenitz *et al.*, 2000). Podemos considerar como ejemplos, la existencia de programas de “training” para PYMES (Dana, 1987) o la disponibilidad de asesoramiento para determinados temas de la actividad organizativa (Hawkins, 1993; Phillips, 1993). Esta institucionalización del conocimiento contribuye a un entorno cognitivo que ayuda a la construcción de una serie de habilidades emprendedoras en la sociedad.

En nuestra investigación queremos ver la influencia de las distintas fuerzas institucionales respecto al comportamiento emprendedor corporativo. Creemos que la herramienta del perfil institucional de Kostova (1997, 1999), adaptada por Busenitz *et al.* (2000), es adecuada por la distinción entre los tres elementos institucionales de manera clara y su relación con el fenómeno emprendedor.

Por otro lado, encontramos en la literatura que el análisis y medición de la actividad emprendedora corporativa ha sido realizado de muy diversas

formas. Entre ellas podemos destacar la orientación emprendedora de las organizaciones, concepto relacionado con las características que deben tener todas las organizaciones para ser emprendedoras, medidas generalmente en términos de innovación, riesgo y proactividad (Miller, 1983, 1987; Covin y Slevin, 1991), añadiéndose en estudios posteriores nuevas dimensiones como la autonomía y la agresividad competitiva (Dess y Lumpkin, 2005; Lumpkin y Dess, 1996). Otra forma de medir la actividad emprendedora corporativa ha sido a través del resultado de dicha actividad emprendedora corporativa: creación de nuevos negocios corporativos y renovación estratégica, siendo la innovación el desencadenante de dicha actividad emprendedora (Guth y Ginsberg, 1990; Sharma y Chrisman, 1999; Zahra, 1993b). Otras investigaciones se han centrado en las características de los miembros de la organización (Hornsby *et al.*, 1993; Hornsby, Kuratko y Zahra, 2002) o, a través de los tipos de estrategia emprendedora posibles (Covin y Miles, 1999; Wolcott y Lippitz, 2007).

La literatura previa ha analizado con frecuencia la orientación emprendedora y los tipos de actividades emprendedoras corporativas por separado. Sin embargo, más recientemente, Antoncic y Hisrich (2001) plantean un constructo donde tanto la orientación emprendedora, a través de la innovación y la proactividad<sup>4</sup>, como los tipos de actividades emprendedoras posibles, renovación estratégica y creación de nuevos negocios, sean analizados.

Este planteamiento conjunto de orientación emprendedora y tipos de actividades emprendedoras se ha considerado un avance en la delimitación del concepto (Antoncic, 2003; Jiménez-Barrionuevo, 2009). Por tanto, éstas son las dimensiones de la actividad emprendedora corporativa que emplearemos en nuestro trabajo (proactividad, innovación, creación de nuevos negocios y actividades de renovación estratégica), pero con una serie de aspectos a considerar.

161\_\_\_\_\_

<sup>4</sup> Antoncic y Hisrich, a partir de los trabajos de Knight (1997) y Zahra (1993b) usan el concepto de proactividad para medir tres de las cinco dimensiones planteadas por Lumpkin y Dess (1996): asunción de riesgos, agresividad competitiva y proactividad

Antoncic y Hisrich (2001) no dividen su constructo en orientación emprendedora y tipos de actividad emprendedora, sino que las cuatro dimensiones se encuentran en el mismo nivel aunque, como reconocen los mismo autores, éstas pueden diferir y/o estar relacionadas entre sí (Antoncic y Hisrich, 2001).

Las diferentes dimensiones de orientación emprendedora y su grado de desarrollo en la organización provocarán diferentes estilos de toma de decisiones así como estrategias y prácticas que se lleven a cabo (Dess y Lumpkin, 2005; Ireland, Kuratko y Morris, 2006a, b). Es decir, en función de la orientación emprendedora de la organización, se llevarán a cabo diferentes actividades emprendedoras, por lo que podemos establecer que las distintas dimensiones de orientación emprendedora actúan como antecedente de las actividades emprendedoras que realiza la organización (Ireland, Kuratko y Morris, 2006a)

Si reconocemos que dentro del constructo de actividad emprendedora corporativa debemos separar entre orientación emprendedora y tipos de actividades emprendedoras, necesitamos establecer cuál es el vínculo de unión entre ambos.

El enlace puede ser a través de las relaciones entre las distintas variables una a una, o bien a través de una variable que sirva de nexo de unión de dicha orientación emprendedora en actividades emprendedoras corporativas. Tras la revisión de la literatura creemos que esta unión se encuentra en la dimensión de innovación.

Ya en las primeras definiciones de espíritu o actividad emprendedora se enfatizaba la presencia de una fuerte actividad innovadora (Schumpeter, 1934). Todos los trabajos más recientes que analizan la actividad emprendedora desde sus actividades reconocen la presencia de la innovación como elemento clave en el proceso (Ireland, Kuratko y Morris,

2006a, b; McFadzean, O'Loughlin y Shaw, 2005; Shama y Chrisman, 1999; Shaw, O'Loughlin y McFadzean, 2005; Zahra, 1993b).

Distintos trabajos afirman que la innovación, por encima de cualquier otro aspecto, siempre está presente en todo proceso emprendedor (Sharma y Chrisman, 1999). Las actividades emprendedoras corporativas buscan aprovechar las oportunidades de mercado a través de la innovación (Ireland, Kuratko y Morris, 2006a). Para Covin y Miles (1999), “de las distintas dimensiones de la orientación emprendedora indetificadas en la literatura... la innovación, en un sentido amplio, es el factor común que subyace en todas las formas de actividad emprendedora corporativa (Covin y Miles, 1999, p.47). Este tipo de afirmaciones demuestran que la innovación es el punto central donde se unen la orientación emprendedora de una organización y sus actividades emprendedoras ya que, “sin innovación, no existe actividad emprendedora corporativa, aunque estén presente el resto de dimensiones” (Covin y Miles, 1999, p.49).

Podemos concluir que el uso de constructos que analicen tanto las características de la orientación emprendedora como los tipos de actividad emprendedora coporativa posibles ayuda a un mejor entendimiento del fenómeno emprendedor en sí. El nexo de unión entre ambos aspectos es la innovación, que siempre estará presente en el proceso emprendedor.

Por tanto, incidiendo en todo ello, el entorno institucional está presente en la actividad de la organización en los tres ámbitos: regulador, normativo y cognitivo. Este entorno institucional no tiene por qué ser un impedimento a la actividad emprendedora corporativa, sino que puede actuar como facilitador de dichas actividades emprendedoras (Busentitz *et al.*, 2000).

Creemos importante aclarar que la teoría institucional no intenta demostrar que es la determinante del comportamiento emprendedor, sino que lo complementa y lo influye. Las instituciones específicas, de un país por ejemplo, pueden influir en las oportunidades estructurales y en los recursos

necesarios para poder acometer nuevas actividades, así que según las instituciones que influyen los comportamientos pueden variar (Kogut *et al.*, 2002).

A pesar de la existencia de trabajos recientes que analizan esta relación, la mayoría de los trabajos tratan estas relaciones de forma fragmentada y descriptiva (Urbano, 2006). En el ámbito de la actividad emprendedora de las organizaciones se ha centrado sobre todo en el análisis de la influencia de las leyes y las normativas (instituciones reguladoras) sobre los posibles tipos de estrategias de entrada en nuevos mercados o sobre la creación de empresas (Capelleras *et al.*, 2008) o si diferentes países poseen unos perfiles adecuados para la actividad emprendedora, pero sin analizar la actividad emprendedora en sí (Gómez y Spencer, 2004; Gray y Cuevas, 2005; Manolova *et al.*, 2008).

Trabajos recientes analizan aspectos culturales, pero sin considerarlo como parte de la teoría institucional (Hayton, George y Zahra, 2002; Mitchell *et al.*, 2002). Uno de los objetivos que se plantea la literatura es clarificar los posibles efectos de diferentes combinaciones de instituciones reguladoras, normativas y cognitivas y diferentes manifestaciones de la actividad emprendedora para ayudar a avanzar hacia una mejor comprensión del fenómeno emprendedor (Spencer y Gómez, 2004). Nuestras hipótesis pretenden alcanzar varios objetivos.

El primero, y que es la base del presente trabajo, es analizar la influencia de los factores institucionales sobre la actividad emprendedora corporativa. Partimos de la idea de que las instituciones no influyen de la misma forma sobre las diferentes partes de la actividad emprendedora corporativa. La posibilidad de distintas relaciones entre instituciones y actividad emprendedora ya ha sido planteada en la literatura (Busenitz *et al.*, 2000; Spencer y Gómez, 2004), pero no se ha realizado sobre las dimensiones de la actividad emprendedora corporativa, aspecto que analizaremos en nuestro trabajo. Creemos que las instituciones relacionadas con los aspectos más sociales y culturales -normativas y cognitivas-

(Ahlstrom y Bruton, 2002) influirán sobre la orientación emprendedora de la organización, mientras que las instituciones reguladoras influirán sobre el tipo de actividad emprendedora realizada, por lo que desarrollaremos hipótesis a partir de este planteamiento.

Un segundo objetivo es analizar la relación entre las distintas dimensiones emprendedoras, partiendo del planteamiento apoyado en la teoría de que la orientación emprendedora es un antecedente de las actividades emprendedoras corporativas, siendo la innovación el vínculo de unión entre ambos aspectos.

Finalmente, un tercer objetivo será estudiar la relación entre actividades emprendedoras corporativas y el desempeño de las empresas.

### **3. DESARROLLO DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 RELACIÓN ENTRE LAS FUERZAS INSTITUCIONALES Y PROACTIVIDAD**

En el capítulo dedicado a la revisión de la literatura sobre actividad emprendedora considerábamos una dimensión de proactividad que recogía aspectos relacionados con la iniciativa, asunción de riesgos y la agresividad competitiva reflejados en las acciones de los miembros de la organización (Antoncic y Hisrich, 2001).

En los orígenes del estudio del fenómeno emprendedor, riesgo y proactividad se consideraban como dos dimensiones diferenciadas. Así, partiendo de Cantillon, (1734), hasta las diferentes clasificaciones de dimensiones de Miller (1983), Covin y Slevin (1986, 1991) o Lumpkin y Dess (1996), la asunción de riesgos se ha relacionado con la capacidad de asumir riesgos por parte de los directivos de la organización dada la incertidumbre de las acciones realizadas. Por su parte, la proactividad tiene que ver con la

capacidad de liderar, ser pioneros anticipándose a los competidores en la búsqueda de nuevos productos y mercados.

Pese a lo anterior, en tiempos más recientes hay investigadores que optan por reagrupar estas dos dimensiones en una única que denominan proactividad, incluyendo en la misma tanto la capacidad de asumir riesgos como la de tener iniciativa respecto a los competidores, además de la dimensión de agresividad competitiva (Antoncic y Hisrich, 2001; Knight, 1997).

La teoría institucional no es limitadora de los comportamientos proactivos. Oliver (1991) señala que un tipo de respuesta ante los procesos institucionales es la manipulación, intentando influirlos y controlarlos frente a otras respuestas organizativas de acatamiento y aceptación de las normas impuestas. Esta respuesta de manipulación podríamos considerarla con cierto componente proactivo al intentar conseguir cambios hacia otras posiciones que encuentren más ventajosas, implicando además un riesgo mayor que el que asumen las organizaciones que optan por actitudes claramente más reactivas ante los procesos institucionales.

Dentro de un determinado campo organizativo existirán organizaciones líderes, que serán los primeros en adaptarse al entorno institucional innovando o modificando sus estrategias, y el resto de organizaciones irán imitando en búsqueda de legitimidad. Estas primeras organizaciones tienen una capacidad proactiva al ser líderes. Los trabajos relacionados con el emprendedor institucional también resaltan dicho componente proactivo en las organizaciones que son capaces de analizar las instituciones y, aunque no pertenezcan a ella, explotar su funcionamiento o cambiarlo importando prácticas de otras instituciones o creando un nuevo marco para las organizaciones que pertenecen a dicho entorno (Rao y Giorgi, 2006).

En cualquier escenario institucional creado por los diferentes factores podemos encontrar organizaciones con iniciativa y capacidad para asumir

riesgos pese a un entorno institucional que lo desaconseje (Holburn, 2001), u organizaciones con un componente proactivo menos marcado que negocien su entrada con los diferentes entornos institucionales con el objetivo de minimizar el riesgo lo máximo posible (Bonardi, 2004). En un contexto como el reseñado, lo importante es conocer la influencia del marco institucional para poder dar respuestas adecuadas al respecto (García-Canal y Guillén, 2008).

Investigaciones más cercanas en el tiempo reconocen que son los valores culturales de una sociedad los que influyen en el deseo y la intención de ser emprendedor (Nguyen *et al.*, 2009). Aunque la investigación parte del concepto de cultura de Hofstede (1980), investigaciones más recientes demuestran que los valores culturales de la sociedad deben ser asociadas a las dimensiones cognitivas y normativas de las instituciones (Alhstrom y Bruton, 2002, Busenitz *et al.*, 2000). Para los autores, es interesante analizar cómo las organizaciones actúan con comportamientos proactivos en base a la influencia de aspectos cognitivos y normativos de las instituciones existentes.

Creemos que el grado de proactividad de las organizaciones puede verse influenciado de forma positiva si tiene un marco institucional que favorezca el comportamiento emprendedor en sus distintas dimensiones. Un entorno institucional que eduque y forme en habilidades para dirigir y gestionar actividades empresariales influirá positivamente en que dichas organizaciones presenten comportamientos proactivos más acusados. Igualmente, una sociedad que valore como fundamental la iniciativa, la creatividad y la presencia de valores emprendedores en la sociedad afectará positivamente a una mayor iniciativa, una mayor capacidad para tomar riesgos y una mayor agresividad competitiva por parte de las organizaciones. En este caso serán también los factores cognitivos y normativos los que si pueden tener una influencia sobre las organizaciones ya existentes y en su habilidad para realizar actividades emprendedoras.

Si la organización puede poseer una capacidad de iniciativa y asunción de riesgos pese a que determinados factores del entorno lo desaconsejen, podemos creer que la influencia de factores más formales como los reguladores será menos acusada en las organizaciones ya existentes debido a que ese comportamiento proactivo ya existe pese a instituciones reguladoras que favorezcan o no evitar dichos comportamientos (Holburn, 2001), mientras que la presión ejercida por aquellos factores cognitivos y normativos sí pueden tener una incidencia real en ese comportamiento proactivo de la organización y sus miembros.

En base a lo anterior, podemos redactar las siguientes hipótesis como siguen:

H1: La percepción del directivo de factores cognitivos que favorezcan la actividad emprendedora influye positivamente en la proactividad de las organizaciones.

H2: La percepción del directivo de factores normativos que favorezcan la actividad emprendedora influye positivamente en la proactividad de las organizaciones.

### **3.2 RELACIÓN ENTRE FACTORES INSTITUCIONALES E INNOVACIÓN**

En el apartado de dimensiones de la actividad emprendedora definimos innovación como la capacidad para innovar de la organización. Ésta refleja la tendencia de una organización al empleo y apoyo de ideas nuevas, experimentales y a procesos creativos que puedan resultar en nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos (Lumpkin y Dess, 1996).

La innovación es una de las dimensiones claves del concepto de actividad emprendedora corporativa. Schumpeter (1934) introduce la innovación como un componente clave del comportamiento emprendedor al introducir productos, servicios o procesos que rompen con el equilibrio del

mercado. Las diferentes clasificaciones de dimensiones emprendedoras han incluido la innovación dentro de ésta (Lumpkin y Dess, 1996; Miller, 1983; Zahra, 1991, 1993). La actividad emprendedora es un tipo de comportamiento organizativo que se basa, entre otras cosas, en una intensa innovación (Covin y Slevin, 1991).

En la literatura especializada podemos encontrar múltiples enfoques a la hora de medir la capacidad innovadora, tomando como base variables diversas como la innovación en productos o servicios, la innovación en procesos o el gasto y el liderazgo en I+D por parte de las organizaciones (Antoncic y Hisrich, 2001; Knight, 1997). Los diferentes enfoques utilizados han demostrado una relación positiva entre la capacidad innovadora y la actividad emprendedora de las organizaciones.

En los estudios organizativos relacionados con la teoría institucional, la influencia de las distintas presiones lleva a las organizaciones a la adopción de nuevas prácticas que se difunden en el campo organizativo hasta obtener legitimidad, y de ahí que las fuerzas institucionales no tienen por qué inhibir la actitud innovadora de las organizaciones. En apoyo de esta idea, destacamos la existencia de investigaciones centradas en la introducción y posterior difusión de innovaciones en las que se distingue entre organizaciones consideradas como “pioneras” y “adaptadoras” (Leblebici *et al.*, 1991; Sherer y Lee, 2002; Tolbert y Zucker, 1983; Westphal *et al.*, 1997), argumentándose que mientras que los pioneros innovan para mejorar su desempeño, el resto se apoyan en razones de legitimidad para adoptar esa innovación cuando ya esté prácticamente institucionalizada (Barringer y Milkovich, 1998).

En esa búsqueda de legitimidad, las organizaciones se comparan con otras e intentan comportarse de acuerdo a los estándares establecidos por el marco institucional (DiMaggio *et al.*, 1983; Scott, 1995). Si además de obtener legitimidad los resultados de la organización se ven beneficiados cumpliendo con las presiones institucionales, las organizaciones tenderán a realizar actividades conforme a tales presiones, lo que conlleva un

componente innovador. Desde el punto de vista del nuevo institucionalismo, las instituciones no tienen porque inhibir la innovación, sino que pueden inducir a las organizaciones a adoptarlas (Oliver, 2001).

Igual que en el apartado anterior, recientemente se ha asociado los valores culturales con el deseo y la intención de realizar actividades emprendedoras (Nguyen et al., 2009). Asociando valores con las dimensiones cognitivas y normativas de las instituciones de un país determinado (Ahlstrom y Bruton, 2002), podemos creer que tanto los factores cognitivos y normativos tendrán una influencia positiva sobre la orientación emprendedora de la organización, medido en este caso en base a la innovación.

Debemos tener en cuenta a la innovación no como un fin, sino como un paso previo necesario a la actividad emprendedora corporativa (Sharma y Crisman, 1999). El entorno institucional de un país determinado ayudará a que las organizaciones mejoren su capacidad innovadora que luego se comportará como antecedente de la actividad emprendedora de las organizaciones ya existentes de dos formas: bien a través de unos esquemas cognitivos que hagan que el personal de la organización posea las habilidades para ser innovadoras o bien a través de una sociedad que valora de forma muy positiva los comportamientos innovadores, la creatividad y de creación de nuevas actividades empresariales.

Por tanto, además de otros factores internos que favorezcan la innovación, los factores cognitivos y normativos que favorezcan la actividad emprendedora estarán relacionadas con la dimensión innovadora de la actividad emprendedora corporativa, por lo que podemos formular las siguientes hipótesis.

H3: La percepción del directivo de factores cognitivos que favorezcan la actividad emprendedora influye positivamente en la innovación de las organizaciones.

H4: La percepción del directivo de factores normativos que favorezcan la actividad emprendedora influye positivamente en la innovación de las organizaciones.

### **3.3 RELACIÓN ENTRE PROACTIVIDAD E INNOVACIÓN**

La proactividad se relaciona con la toma de iniciativas para intentar mejorar las circunstancias actuales o crear otras nuevas e implica cuestionar la situación actual en vez de adaptarse a la condiciones actuales (Crant, 2000). Refleja la postura de anticipación actuando sobre carencias futuras y necesidades potenciales del mercado, creando así una ventaja respecto a los competidores por ser el primero en actuar introduciendo productos y/o servicios nuevos o en el uso de nuevas tecnologías y técnicas administrativas (Lumpkin y Dess, 1996), además de la capacidad de asumir riesgos y el uso de tácticas agresivas frente a los competidores (Antoncic y Hisrich, 2001).

Las organizaciones proactivas intentan cambiar las condiciones competitivas más que la adaptación pasiva a ellas. En nuestro trabajo hemos considerado a la proactividad como una de las dimensiones de la actividad emprendedora corporativa basándonos tanto en la literatura existente de actividad emprendedora general (Miller, 1983; Knight, 1997; Lumpkin y Dess, 1996) como específica de la actividad emprendedora corporativa (Antoncic y Hisrich, 2003). En la literatura especializada, la proactividad ha sido analizada como uno de los principales factores que influyen en la innovación organizativa (Crant, 2000, García-Morales, Llorens-Montes y Verdú-Jover, 2006).

Las organizaciones con estrategias más proactivas son más propensas a innovar que aquellas con estrategias más defensivas. Estas organizaciones proactivas buscan oportunidades de mercado y son capaces de adaptarse y responder con rapidez y creatividad al entorno desarrollando una mayor innovación a través de nuevas ideas, patentes y nuevos

productos y procesos tecnológicos (Aragón-Correa, 1998; García-Morales, Ruiz-Moreno y Llorens-Montes, 2007; Laforet, 2008). Trabajos específicos de actividad emprendedora relacionan de forma positiva la proactividad y la innovación, ya que aquellas organizaciones con estrategias más agresivas, competitivas y arriesgadas son más innovadoras. (Öszomer, Calantone y Di Benedetto, 1997).

Los propios Antoncic y Hisrich (2001) plantean que, pese a que ellos establecen un constructo donde se encuentran las dimensiones al mismo nivel, resultaría interesante el análisis de las relaciones entre las diferentes dimensiones emprendedoras corporativas. Posteriormente, de forma empírica se demuestra que las diferentes dimensiones de la orientación emprendedora se comportan de manera independiente entre sí (Kreiser *et al.*, 2002). En nuestro trabajo, hemos establecido que la innovación es el elemento clave de la actividad emprendedora corporativa (Covin y Miles, 1999), ya que es la dimensión que une la orientación emprendedora de la organización con los resultados de la misma.

Por tanto, creemos que la proactividad condiciona la innovación y creemos que debemos analizarla en nuestro modelo, lo que nos lleva a formular la siguiente hipótesis.

H5: La proactividad influye positivamente en la innovación de las organizaciones.

### **3.4 RELACIÓN ENTRE FACTORES INSTITUCIONALES Y LOS TIPOS DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA**

El resultado de la actividad emprendedora corporativa no requiere la creación de una nueva organización, sino que tiene otros posibles resultados. Definíamos dos tipos posibles de actividad emprendedora corporativa, la referida a los cambios en estrategia o estructuras corporativas que transforman la organización renovando ideas claves e introduciendo

cambios que afectan al concepto de negocio (Guth y Ginsberg, 1990; Zahra, 1993b) y la creación de nuevas divisiones de negocio dentro de la organización corporativa, pudiendo ir desde el liderazgo en innovaciones que exploten nuevos mercados a ofrecer nuevos productos (o ambos), pudiendo crearse nuevas unidades organizativas distintas a las ya existentes (Antoncic y Hisrich, 2003; Sharma y Chrisman, 1999).

En la revisión de la teoría institucional hemos comentado que las organizaciones tienden a ser homogéneas debido a la presión de las diferentes dimensiones (DiMaggio y Powell, 1983). Pero este contexto institucional no tiene que ser fijo o permanente, sino que cambia a lo largo del tiempo, lo que exigirá un cambio por parte de la organización para poder adaptarse a su nuevo contexto institucional (Greenwood *et al.*, 2002).

La teoría institucional no niega el cambio en las organizaciones. El cambio de las normas y leyes existentes implica movimientos de una organización desde una posición a otra (Hoffman, 1999). Estos movimientos de las organizaciones pueden ser diferentes dentro del mismo contexto institucional debido a que la renovación es una dinámica interna que depende en parte de las estructuras de poder y de su visión dando como resultado estrategias distintas dentro del mismo entorno (Greenwood and Hinings, 1996).

Estos movimientos de las organizaciones líderes provocarán una renovación posterior del resto de organizaciones del campo para adaptarse al nuevo contexto institucional imitando iniciativas ya tomadas por otras organizaciones y que son consideradas como legítimas (Flier *et al.*, 2003; Greenwood y Hinings, 1996)

Respecto a la actividad de creación de nuevos negocios, el orden institucional establecido puede producir barreras de entradas a nuevas actividades o puede crear oportunidades emprendedoras para las organizaciones (Hitt *et al.*, 2004). Las distintas posibilidades de creación de nuevos negocios vendrán dadas, por un lado, por las características internas

de la organización y, por otro, por la forma en que las instituciones faciliten o dificulten la realización de nuevas actividades empresariales.

Los investigadores han analizado la influencia de los diferentes marcos reguladores en la creación de nuevas líneas de negocio por parte de las organizaciones (Dacin, Kostova y Roth, 2008). La necesidad de obtener legitimidad ante los diferentes elementos reguladores a los que está sometido hace elegir entre crear o no nuevas líneas de negocio y en el tipo de nuevo negocio corporativo posible (Lu, 2002; Yiu y Makino, 2002).

Una idea compartida por la mayor parte de los investigadores es que las fuerzas institucionales influyen en los modelos de las nuevas actividades de negocio de las organizaciones, no pudiendo existir un modelo único basado exclusivamente en aspectos de eficiencia. Por el contrario, en función de las distintas fuerzas institucionales, sobre todo a través de su marco regulador, el contenido y la dirección de las diferentes acciones emprendedoras por parte de las organizaciones van a ser distintas (Kogut *et al.*, 2002).

Spencer y Gómez (2004) relacionan positivamente las instituciones reguladoras con las formas más complejas y avanzadas de actividad emprendedora, y no con otras formas de actividad emprendedora como el autoempleo o la creación de empresas. La exclusión de la creación de empresas nos puede hacer pensar que estas actividades emprendedoras avanzadas las podemos vincular a las actividades de renovación estratégica y la creación de nuevos negocios corporativos.

Por tanto, la literatura apoya la idea de que el entorno institucional afectará a las actividades emprendedoras de las organizaciones. Destaca sobre todo que esta influencia será sobre todo a través de las instituciones reguladoras, ya que a través de las normas y leyes indicará las posibles acciones y formas en las que la organización realizará sus actividades emprendedoras (Yiu y Makino, 2002).

Un factor regulador que facilite las acciones emprendedoras a través de leyes, normativas o programas de apoyo a las empresas alentará de forma positiva a que las organizaciones sean emprendedoras, bien a través de determinados cambios estratégicos de las organizaciones y/o con la realización de nuevos negocios corporativos que sean innovadores. Así que podemos enunciar las hipótesis de la siguiente manera:

H6: La percepción del directivo sobre factores reguladores que favorezcan la actividad emprendedora influye positivamente en las actividades de renovación estratégica de las organizaciones.

H7: La percepción del directivo sobre factores reguladores que favorezcan la actividad emprendedora influye positivamente en las actividades de creación de nuevos negocios corporativos de las organizaciones.

### **3.5 RELACIÓN ENTRE INNOVACIÓN Y LOS TIPOS DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA**

En el capítulo correspondiente a actividad emprendedora corporativa, definíamos que las organizaciones emprendedoras eran aquellas que tenían comportamientos proactivos, siendo líderes en la búsqueda de desarrollos asumiendo riesgos y con un fuerte comportamiento innovador (Miller, 1983). Añadíamos que mientras la actividad emprendedora independiente tenía normalmente como resultado la creación de una nueva organización, la actividad emprendedora de las organizaciones ya existentes podía manifestarse de dos formas, bien a través de actividades de renovación estratégica o bien a través de la creación de nuevas unidades de negocio, denominadas nuevos negocios corporativos (Sharma y Chrisman, 1999).

Con posterioridad al trabajo de Miller aparecen trabajos en la literatura emprendedora corporativa que definen un único constructo donde quedan incluidos tanto dimensiones de la orientación emprendedora como el resultado visible de ese espíritu emprendedor por parte de los miembros y la organización en sí (Antoncic y Hisrich, 2001, 2003; Zahra, 1993b).

Pero debemos diferenciar que por un lado tenemos las características que deben tener las organizaciones emprendedoras relacionadas con las dimensiones de innovación y proactividad y por otro lado tenemos el resultado de esa orientación emprendedora. Una organización puede estar orientada a la innovación, pero ese comportamiento se traduce en actividades de renovación estratégica o de creación de nuevos negocios que constituyen los resultados más visibles de la actividad emprendedora corporativa.

Sharma y Chrisman (1999) mostraban también esta influencia comentando en su jerarquía de la actividad emprendedora que la innovación debía estar presente en la actividad emprendedora corporativa a través de su resultado: una nueva división de negocio o una modificación de la estrategia de la organización. Mientras que la proactividad es un pilar que influye en el desarrollo de planteamientos innovadores de base, es la existencia de innovación como base del comportamiento emprendedor corporativo la que influye en la aparición última de los resultados más visibles de dicho comportamiento: renovación estratégica y nuevos negocios (Antoncic y Hisrich 2003; Phan, Wright, Ucbasaran y Tan, 2009; Sharma y Chrisman, 1999; Zahra, 1993b). Sin innovación no podríamos entender la actividad emprendedora, siempre debe estar presente en todo proceso emprendedor. Es el factor común que subyace en todas las formas de actividad emprendedora corporativa, por encima del resto de dimensiones emprendedoras analizadas en la literatura (Covin y Miles, 1999; Sharma y Chrisman, 1999; Zahra, 1993b).

En base a lo comentado anteriormente, podemos definir las siguientes hipótesis:

H8: La innovación está relacionada positivamente con las actividades de renovación estratégica de las organizaciones.

H9: La innovación está relacionada positivamente con las actividades de creación de nuevos negocios corporativos de las organizaciones.

### **3.6 RELACIÓN ENTRE LOS TIPOS DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA Y EL DESEMPEÑO**

Una de las consecuencias de la actividad emprendedora corporativa es el desempeño, generalmente observado en término de crecimiento y de rentabilidad (Covin y Slevin, 1991). La capacidad emprendedora por parte de las organizaciones ha sido vista históricamente como una características de las organizaciones exitosas (Burgelman, 1983, 1986; Kanter, 1984, Pinchot, 1985).

Es cierto que no siempre las actividades emprendedoras producen los resultados esperados, pero no disminuyen su potencial ya que definen y dan significado a las actividades de la organización (Kanter, 1989). Según Cornwall y Perlman (1990), lo normal es que las organizaciones adopten posturas emprendedoras esperando crear o mantener un nivel de desempeño adecuado. Pero la demostración de esta relación no siempre ha sido clara y así lo han señalado los investigadores (Covin y Slevin, 1991,1993; Zahra, 1993b).

Otra postura ha sido la del estudio del desempeño no como una consecuencia del comportamiento emprendedor, sino como variable que lo determina (Covin y Slevin, 1988).

En los diferentes estudios por analizar el desempeño se han utilizado diferentes indicadores financieros y no financieros. Zahra (1986) demostró una relación positiva de las dimensiones clásicas la actividad emprendedora (proactividad, riesgo e innovación) con el nivel de ingresos por ventas neto. Covin y Slevin (1986) encontraron correlación entre la actividad emprendedora y diferentes criterios financieros y no financieros. Para McGrath et al. (1992) estos criterios no financieros de desempeño pueden referirse a la mejora del valor de la organización, la creación de valor al cliente o a la separación de la organización respecto a sus competidores.

Respecto a los distintos tipos de actividad emprendedora corporativa, la creación de nuevos negocios corporativos puede generar nuevos ingresos y mejorar la rentabilidad de la organización (Guth y Ginsberg, 1990). Esta creación de negocios conduce a un desempeño superior si se trata desde un punto de vista estratégico (Covin y Miles, 2008). La creación de nuevos negocios, permite a las organizaciones obtener un mayor valor de sus principales competencias, potenciándolas dentro de productos-mercados relacionados con actuales negocios de la organización (Burgelman y Doz, 2001). Además, algunas organizaciones deciden crear nuevos negocios como forma de abandonar actividades en fase de declive y trasladar recursos y competencias hacia nuevas actividades con mayores oportunidades de crecimiento (Donahoe, Scheffer y Harding, 2001).

Respecto a las actividades de renovación estratégica, la literatura las relaciona de forma positiva con el desempeño (Guth y Ginsberg, 1990). Las unidades de negocio necesitan a menudo adaptar su modelo debido al entorno en el que se encuentran, y a que es difícil desde el principio adaptarse a las oportunidades del mercado (Andries y Debackere, 2007). Esta adaptación es clave para el desempeño de la organización.

En base a la literatura que relaciona actividad emprendedora corporativa y desempeño, podemos establecer las siguientes hipótesis de investigación.

H10: Las actividades de renovación estratégica están relacionadas de forma positiva con el desempeño de la organización

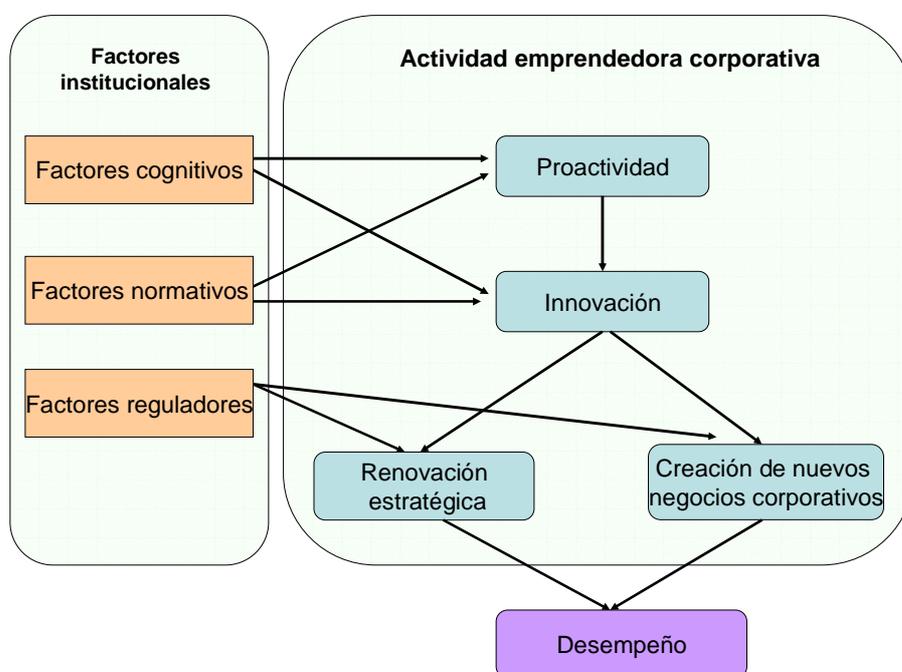
H11: Las actividades de creación de nuevos negocios corporativos están relacionadas de forma positiva con el desempeño de la organización

## **4. MODELO PROPUESTO**

Una vez realizado la revisión de la literatura dedicada a la investigación de las variables objeto de nuestro estudio, planteadas y

justificadas las diferentes relaciones existentes entre cada una de las variables resultando en una serie de hipótesis de investigación, se obtiene un modelo teórico reflejado en la figura 4.1. El modelo muestra cómo los factores institucionales cognitivos y normativos afectan a las dimensiones de la actividad emprendedora corporativa, mientras que los factores institucionales formales, factor regulador, influirán de forma positiva sobre el resultado de las acciones emprendedoras corporativas posibles: las actividades de renovación estratégica y la creación de nuevos negocios corporativos, y también el resultado final de dichas actividades emprendedoras corporativas en el desempeño organizativo.

**Figura 4.1. Modelo teórico**



Fuente: Elaboración propia

El modelo refleja la idea de que los diferentes factores institucionales afectan a la actividad emprendedora corporativa de diferente manera, entre otras cosas porque las dimensiones emprendedoras no son iguales. Primero tenemos dimensiones emprendedoras más genéricas referidas a la orientación que deben tener las organizaciones para ser emprendedoras, en nuestro caso organizaciones orientadas a los comportamientos proactivos y la innovación. Después, esa orientación emprendedora debe tener un

resultado en el seno de las organizaciones ya existentes: las actividades de renovación estratégica y la creación de nuevos negocios, siendo la innovación el nexo de unión ya que se encontrará presente en todo el proceso emprendedor (Sharma y Chrisman, 1999).

A partir de ahí analizamos la influencia del entorno institucional sobre la actividad emprendedora corporativa. Este entorno ha sido dividido en factores normativos, cognitivos y normativos y su influencia sobre las diferentes dimensiones emprendedoras ha sido analizado durante los anteriores epígrafes destacando que los factores más informales, relacionado con el conocimiento y la cultura tendrán una influencia significativa sobre las primeras dimensiones emprendedoras relacionadas con la orientación de la organización, mientras que las normas, leyes y programas de apoyo a las organizaciones tendrán una fuerte influencia en el tipo de actividad emprendedora que se realice.

Por último, analizamos como las actividades de renovación estratégica y la creación de nuevos negocios corporativos mejoran el desempeño de la organización de forma directa.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Aldrich, H.E. y Fiol, C.M. 1994. Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19: 645-670.
- Alshstrom, D. y Bruton, G.D. 2002. An institutional perspectiva on the role of culture in shaping strategic actions by technology-focused entrepreneurial forms in China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer: 53-69.
- Andries, P. y Debackere, K. 2007. Adaptation and performance in new business: Understanding the moderating effects of independence and industry. *Small Business Economics*, 29: 81-89.
- Antoncic, B. y Hisrich, R.D. 2001. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation, *Journal of Business Venturing*, 16: 495-527.
- Antoncic, B. y Hisrich, R.D. 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1): 7-24.
- Aragón-Correa, J.A. 1998. Strategic proactivity and firm approach to the natrual environment. *Academy of Management Journal*, 41: 556-567.
- Barringer, B.R. y Bluedorn, A.C. 1999. The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20: 421-444.
- Barringer, M.W. y Milkovich, G.T. 1998. A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: A case of human resource innovation. *Academy of Management Review*, 23(2): 305-324.
- Baumol, W.J. 1990. Entrepreneurship: Productive, unproductive and destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5): 893-921.
- Baumol, W.J. 1993. *Entrepreneurship, management and the structure of payoffs*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Bonardi, J.P. 2004. Global and political strategies in deregulated industries: the asymmetric behaviors of former monopolies. *Strategic Management Journal*, 25(2): 101-120.
- Busenitz, L.W., Gomez, C. y Spencer, J.W. 2000. Country institutional profiles: Interlocking entrepreneurial phenomena. *Academy of Management Journal*, 43(5): 994-1003.

- Busenitz, L.W. y Lau, C.M. 1996. A cross-cultural cognitive model of new venture creation. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 20(4): 25-39.
- Cantillon, R. (1734). ***Essai sur la nature du commerce en general***. London: MacMillan.
- Capelleras, J., Mole, K.F., Greene, F.J. y Storey, D. 2008. Do more heavily regulated economies have poorer performing new ventures? Evidence from Britain and Spain. ***Journal of International Business Studies***, 39: 688-704.
- Cornwall, J. y Perlman, B. 1990. ***Organizational entrepreneurship***. Homewood, IL: Orwin.
- Covin, J.G. y Miles, M.P. 1999. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 23: 47-63.
- Covin, J.G. y Miles, M.P. 2008. Strategic use of corporate venturing. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 31(2): 183-207.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P. 1986. The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. In Ronstadt, R. *et al.* (Eds), ***Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College***, Wellesley, MA: 628-639.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 16(1), 7-25.
- Crant, J.M. 2000. Proactive behaviour in organizations. ***Journal of Management***, 26(3): 435-462.
- Dacin, M.T.; Kostova, T. y Roth, K. 2008. Institutional theory in the study of multinational corporations: a critique and new directions. ***Academy of Management Review***, 33(4): 994.
- Dess, G.G. y Lumpkin, G.T. 2005. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. ***Academy of Management Executive***, 19(1): 147-156.
- DiMaggio, P.J. y Powell, W.W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. ***American Sociological Review***, 48: 147-160.

- Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. y Schleifer, A. 2002. The regulation of entry. ***Quarterly Journal of Economics***, 17(1): 1-37.
- Donahoe, J., Scheffer, P. Harding, D. 2001. ***Corporate venturing: management fad or lasting trend?*** Boston: Brain y Company.
- Flier, B., Van der Bosch, F. y Volberda, H. 2003. Co-evolution in strategic renewal behavior of British, Dutch and French financial incumbents: Interaction of environmental selection, institutional effects and managerial intentionality. ***Journal of Management Studies***, 40: 2163-2187.
- García-Canal, E. y Guillén, M.F. 2008. Risk and the strategy of foreign location choice in regulated industries. ***Strategic Management Journal***, 29: 1097-115.
- García-Morales, V.J., Llorens-Montes, F.J. y Verdú-Jover, A.J. 2006. Antecedents and consequences of organizacional innovation and organizacional learning in entrepreneurship. ***Industrial Management & Data Systems***, 106(1): 21-42.
- García-Morales, V.J.; Ruiz-Moreno, A. Y Llorens-Montes, F.J. 2007. Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation, and performance: An empirical examination. ***Technology Analysis & Strategic Management***, 19(4): 527-558.
- Gray, S.R. y Cuevas, T.M. 2005. Regulatory, cognitive and normative factors affecting small business development in Northern Mexico. ***International Journal of Entrepreneurship***, 9: 91-100.
- Greenwood, R. y Hinings, C.R. 1996. Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. ***Academy of Management Review***, 21(4): 1022-1054.
- Greenwood, R., Suddaby, R. y Hinings, C.R. 2002. Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. ***Academy of Management Journal***, 45(1): 58-80.
- Guth, W.D. y Ginsberg, A. 1990. Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. ***Strategic Management Journal***, 11: 5-15.
- Hawkins, D.I. 1993. New business entrepreneurship in the Japanese economy. ***Journal of Business Venturing***, 8: 137-150.

- Hayton, J.C.; George, G.; Zahra, S.A. 2002. National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 26(4): 33-52.
- Hitt, M., Ahlstrom, D., Dacin, M.T. Levitas, E. y Svobodina, L. 2004. The institutional effects on strategic alliance partner selection in transition economies. ***Organization Science***, 15: 173-185.
- Hoffman, A.J. 1999. Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. ***Academy of Management Journal***, 42(4): 351-371.
- Hofstede, G. (1980). ***Culture's consequence: International differences in work related values***. Beverly Hills: Sage.
- Holburn, G.L.F. 2001. ***Regulatory institutions and firm strategy: theory and evidence from the electric power industry***. PhD diss., University of California at Berkeley.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Montagno, R.V. 1993. ***Critical organizational elements in corporate entrepreneurship: An empirical study***. Paper presented at the Academy of Management.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. y Zahra, S.A. 2002. Middle managers' perception of the internal development for corporate entrepreneurship: Assesing a measurement scale. ***Journal of Business Venturing***, 17: 253-273.
- Ireland, R.D., Kuratko, D.F. y Morris, M.H. 2006a. A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: Part 1. ***Journal of Business Strategy***, 27(1): 10-17.
- Ireland, R.D., Kuratko, D.F. y Morris, M.H. 2006b. A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: Part 2. ***Journal of Business Strategy***, 27(2): 21-30.
- Jiménez-Barrionuevo, M.M. 2009. ***Influencia de la capacidad de absorber conocimiento en la capacidad estratégica intraempresarial: Un modelo causal en las empresas españolas***. Tesis doctoral, Universidad de Granada
- Kanter, R.M. 1989. ***When Giants Learn to Dance***. Simon y Schuster, New York, NY.

- Klapper, L. Laeven L., y Rajan, R. 2006. Entry regulation as a barrier to entrepreneurship. *Journal of Financial Economics*, 82(3): 591-629.
- Knight, G.A. 1997. Cross cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12: 213-225.
- Kogut, B., Walker, G. y Anand, J. 2002. Agency and institutions: National divergences in diversification behavior. *Organization Science*, 13:162-178.
- Kostova, T. 1997. Country institutional profiles: Concept and measurement. In L.N. Dosier y B. Keys (Eds). *Academy of Management Best Paper Proceedings*, Briarcliff Manor, NH: Academy of Management: 180-189.
- Kostova, T. 1999. Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24(2): 308–324.
- Kostova, T. y Roth, K. 2002. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1): 215-233.
- Kreiser, P.M.; Marino, L.D. y weaver, K.M. 2002. Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4): 71-94
- Laforet, S. 2008. Size, strategic, and market orientation affects on innovation. *Journal of Business Research*, 61: 753-764
- Lawrence, T.B. 1999. Institutional strategy. *Journal of Management*, 25(2): 161-188.
- Leblebici, H., Salancik, G.R., Copay, A. y King, T. 1991. Institutional change and transformation of interorganizational fields. An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry. *Administrative Science Quarterly*, 36: 333-363.
- Lu, J.W. 2002. Intra- and inter-organizational imitative behavior: Institutional influences on Japanese firms' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 33: 19-37.

- Lumpkin, G.T. y Dess, G.G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1): 135-172.
- Mitchell, R.K.; Smith, J.B.; Morse, E.A.; Seawright, K.W.; Peredo, A.M. y McKenzie, B. 2002. Are entrepreneurial cognitions universal? Assessing entrepreneurial cognitions across cultures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4): 9-32.
- Manolova, T.S., Rangamohan, V.E. y Gyoshev, B.S. 2008. Institutional environments for entrepreneurship: evidence from emerging economies in Eastern Europe. *Entrepreneurship Theory and Practice*, January: 203-218
- McGrath, T.G., MacMillan, I., Tushman, M.L. 1992. The role of executive team actions in shaping dominant designs: Towards the strategic shaping of technological progress. *Strategic Management Journal*, 13: 137-161.
- McFadzean, E., O'Loughlin, A. y Shaw, E. 2005. Corporate entrepreneurship and innovation part1: the missing link. *European Journal of Innovation Management*, 8(3): 350-372.
- Meyer, J.W. y Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Miller, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7): 770-791.
- Miller, D. 1987. Strategy making and structure: analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*, 30(1): 7-32.
- Nguyen, T.H., Bryant, S.E., Rose, J., Tseng, C. y Kapasuwan, S. 2009. Cultural values, market institutions, and entrepreneurship potential: A comparative study of the United States, Taiwan, and Vietnam. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(1): 21-37.
- Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1): 145-179.
- Özsomer, A.; Calantone, R.J. y Di Benedetto, A. 1997. What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(6): 400-416.

- Peng, M.W. 2000. How entrepreneurs create wealth in transition economies. ***Academy of Management Executive***, 15(1): 95-112.
- Phan, P.H., Wright, M., Ucbasaran, D. y Tan, W. 2009. Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. ***Journal of Business Venturing***, 24: 197-205.
- Phillips, B.D. The growth of small firm jobs by state, 1984-1988. ***Business Economy***: 48-53.
- Rondinelly, D.A. y Kasarda, J.D. 1992. Foreign trade potencial, small enterprise development and job creation in developing countries. ***Small Business Economics***, 4(4), 253-265.
- Schumpeter, J. 1934. ***The theory of economic development***. Cambridge, MA: Harvard Press.
- Scott, W.R. 1987. The adolescence of institutional theory. ***Administrative Science Quarterly***. 32: 493-511.
- Scott, W.R. 1995. ***Institutions and Organizations***. Sage Publications.
- Sharma, P. y Chrisman, J.J. 1999. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 23(3): 11-27.
- Shaw, E.; O'Loughlin, A. y Mcfadzean, E. 2005. Corporate entrepreneurship and innovation part 2: a role- and process-based approach. ***European Journal of Innovation Management***, 8(4): 393-408
- Sherer, P.D. y Lee, K. 2002. Institutional change in large firms: A resource dependency and institutional perspective. ***Academy of Management Journal***, 45(1): 102-119.
- Sobel, R.S. 2006. ***Testing Baumol: Institutional quality and the productivity of entrepreneurship***. Department of economics Working Paper 06-06. West Virginia University, Morgantown, WV
- Spencer, J.W. y Gomez, C. 2004. The relationship among national institutional structures, economics factors and domestic entrepreneurial activity: a multicountry study. ***Journal of Business Research***, 57: 1098-1107.
- Tolbert, P.S. y Zucker, L.G. 1996. The institutionalization of institutional theory. En S.R. Clegg, C. Hardy y W. Nord. (Eds.) ***Handbook of organizational studies***. London, Sage.

- Urbano, D. 2006. **La creación de empresas en Catalunya: Organismos de apoyo y actitudes hacia la actividad emprendedora**. Departament de Treball i Indústria, CIDEM: Barcelona.
- Urbano Pulido, D.; Díaz Casero, J.C. y Hernández Mogollón, R. 2007. Evolución y principios de la teoría económica institucional. Una propuesta de aplicación para el análisis de los factores condicionantes de la creación de empresas. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, 13(3): 183-198.
- Veciana, J.M.; Aponte, M. y Urbano, D. 2005. University students' attitudes towards entrepreneurship: A two countries comparison. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 1(2): 165-182.
- Westphal, J.D., Gulati, R. y Shortell, S.M. 1997. Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. **Administrative Science Quarterly**, 42: 366-394.
- Wicks, D. 2001. Institutionalized mindsets of invulnerability: Differentiated institutional fields and the antecedents of organizational crisis. **Organization Studies**, 22(4): 659-692.
- Wolcott, R.C. y Lippitz, M.J. 2007. The four models of corporate entrepreneurship. **MIT Sloan Management Review**, 49(1): 74-82
- Yiu, D. y Makino, S. 2002. The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: An institutional perspectiva. **Organizational Science**, 13: 667-683.
- Zahra, S.A. 1986. A canonical analysis of corporate entrepreneurship antecedents and impact on performance. **Proceedings of the Academy of Management**, 71-75.
- Zahra, S.A.. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory estudy. **Journal of Business Venturing**, 6(4), 259-285.
- Zahra, S.A. 1993a. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 17(4), 5-21.

# **CAPÍTULO V**

## **METODOLOGÍA**

---



## CAPÍTULO V

### METODOLOGÍA

---

#### 1. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La revisión de la literatura realizada en los capítulos segundo y tercero, junto con el de las relaciones entre ambos, nos han llevado al planteamiento de una serie de hipótesis en el capítulo cuarto, las cuales constituyen la base de nuestra investigación. Antes de proceder al análisis y la obtención de resultados que nos permitirá obtener evidencia empírica para la verificación de las hipótesis planteadas, debemos describir el diseño de la investigación.

Para conseguir los objetivos del estudio, el método de investigación considerado es el estudio de campo, dejando de lado los métodos experimentales debido a que se desea que las variables a investigar ejerzan su influencia de forma natural.

Debido a la complejidad del estudio existen una serie de requerimientos existentes para este tipo de investigaciones. Entre los principales destacan: la necesidad de hacer operativas las variables, disponer de una muestra suficientemente amplia y representativa, hacer asunciones estrictas, disponer de datos cuantitativos que otorguen poder estadístico que permita generalizar resultados y tener capacidad de ejercer

control sobre las personas, los escenarios y otros factores, así como prevenir la contaminación causal.

Para ello, en primer lugar se establece y justifica la población objeto de estudio. Posteriormente, se describen brevemente los conceptos básicos de medición de escalas y se desarrollan las escalas de medida de las variables empleadas. Por último, se detalla el proceso de diseño del cuestionario y el desarrollo del trabajo de campo para la recogida de datos.

## **2. MUESTRA**

Atendiendo a la recomendación de seleccionar una muestra de empresas localizadas en un espacio geográfico, cultural, legal y político relativamente homogéneo, se utilizan empresas dentro del ámbito nacional español como población objetivo. Resaltar por tanto, como aspecto positivo, que la concentración en un único territorio nos asegura un marco político, económico, sociocultural, tecnológico y legal homogéneo entre las empresas analizadas en el trabajo (Alder, 1983, Busenitz *et al.*, 2000); aspecto importante a tener en cuenta en el contexto institucional de las organizaciones. Además, una muestra internacional amplia habría elevado el coste por unidad muestral, dificultando la posibilidad de realizar algún control sobre las empresas analizadas.

La investigación se centra en las iniciativas emprendedoras en las organizaciones y cómo estas acciones pueden verse influida por las diferentes presiones institucionales. Estas presiones se consideran similares para mismos territorios y la naturaleza de la actividad emprendedora se desarrolla en todo tipo de empresas, independientemente de su actividad principal, por lo que no se llevó a cabo ninguna diferenciación por sectores.

El cuestionario fue dirigido a empresas de todo tipo de tamaño. Como se comentó en el capítulo 2, aunque históricamente la actividad

empresadora estaba relacionada con empresas grandes (Covin y Slevin, 1991), actualmente se entiende una postura donde la actividad empresadora corporativa tiene lugar en la organización independientemente de su tamaño (Antoncic y Hisrich, 2001, 2003; Carrier, 1996).

El listado de empresas seleccionadas para el estudio fue seleccionado de la base de datos DUNS. Debido a que la obtención de datos se realizaba a través de encuesta telefónica, fue necesario observar que se disponían de un teléfono de contacto para poder realizar la encuesta. Realizado el proceso de depuración de los datos obtenidos del listado total de empresas incluidas en la base de datos, la población objetivo estaba compuesta por más de 6500 empresas españolas, de diferentes sectores económicos.

### **3. PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA DE DATOS**

#### **3.1. DISEÑO DEL CUESTIONARIO**

El diseño del cuestionario es una etapa clave del proceso de investigación, ya que un diseño no adecuado puede poner en peligro el éxito de la investigación. Aunque no existan principios explícitos sobre la elaboración de un cuestionario, sí que existen recomendaciones y reglas generales en un intento de maximizar el nivel de respuesta y minimizar el error de las mismas (Rodríguez del Bosque, 1999).

El objetivo del cuestionario debe ser mostrar los objetivos de la investigación a través de las diferentes preguntas. Con el objetivo de obtener un buen índice de respuesta se diseñó un cuestionario que estuviese redactado con toda claridad, evitando errores en la interpretación de las preguntas. Para que el entrevistado se implique y coopere se realizaron preguntas cerradas, ya que para un cuestionario telefónico el incorporar

preguntas abiertas podría alargar excesivamente el tiempo de respuesta, con lo que la tasa de respuesta podría disminuir considerablemente. Las preguntas cerradas nos ayudan además a poder analizar los datos de forma conjunta, establecer comparaciones y, algo fundamental, que se minimicen los errores de respuesta. Como última acción la encuesta se realizó vía telefónica, que suelen presentar mejores tasas de respuesta que la encuesta electrónica o la enviada por vía postal.

El siguiente paso es formular los ítems que miden los distintos conceptos. Debido a que los ítems utilizados en la investigación son adaptados de estudios en lengua inglesa, se prestó especial atención a la traducción de los ítems originales para no descuidar posibles matices lingüísticos, incluso contactando con los autores originales de dichos ítems para una mejor comprensión de los mismos.

Se evitó en todo lo posible la utilización de preguntas expresadas negativamente, debido a que inducen fácilmente al error y sólo se utilizaron cuando eran apropiadas al contexto de la pregunta. Se plantearon cuestiones que no pudiesen inducir a sesgos, ser intencionadas o que intentaran extraer información confidencial.

La secuencia de las preguntas también es un aspecto importante. Es conveniente que las preguntas tengan una secuencia lógica que faciliten la contestación, por lo que se dividió el cuestionario en secciones que representaban las principales dimensiones analizadas.

La primera sección buscaba obtener información sobre el contexto institucional de la organización, sin diferenciar entre sus posibles dimensiones. La segunda sección recogía información respecto a la actividad emprendedora de la organización analizando de forma separada las distintas dimensiones empleadas en el trabajo: proactividad, innovación, renovación estratégica y creación de nuevos negocios. En la tercera sección se planteaban las cuestiones relacionadas con el desempeño. Por últimos se plantearon una serie de cuestiones de control, denominación social, sector,

beneficio neto en el último año, gasto en I+D y la opción de obtener los resultados del estudio.

El cuestionario final consta de tres páginas y un total de 48 cuestiones. El cuestionario se inicia con las instrucciones para su cumplimiento que también eran reproducidas telefónicamente.

Todas las preguntas se midieron con escalas de tipo likert de siete puntos. Tiene como ventaja que permite una valoración positiva y negativa de cada ítem, apropiado para valorar aspectos múltiples de la varianza analizada y, además, resultan fáciles de responder por parte de las personas entrevistadas. La escala likert también permite el uso de procedimientos estadísticos que se pueden aplicar a escalas de intervalos.

### **3.2. DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO Y FICHA TÉCNICA**

El trabajo de campo comenzó con la selección de 6.884 empresas, mediante un muestreo aleatorio simple de nuestra base de datos DUNS. La única condición primordial era la necesidad de que en la base de datos apareciese el número de teléfono de la misma. Para completar la base de datos, se realizó una búsqueda por Internet para obtener los números de teléfono que no estuviesen en la base de datos, así como cotejar los ya existentes ante la posibilidad de cambios.

Las encuestas se realizaron por teléfono entre los meses de Abril y Mayo de 2009. En esta encuesta telefónica no existía la posibilidad de que el entrevistado no contestase a algunas de las cuestiones, por lo que los cuestionarios obtenidos están respondidos en su totalidad. Se contactó con 1.455 empresas de la base de datos, consiguiéndose un total de 150 cuestionarios respondidos totalmente lo que da una tasa de respuesta del 10,30%.

Tras cerrar el trabajo de campo, se comprobó que no existían diferencias significativas ni en el tamaño, ni en la composición sectorial de las organizaciones que contestaron y se negaron a colaborar en la investigación. El error muestral, tomando una población infinita, es del 7,91% a un nivel de confianza del 95% ( $Z = 1,96$ ) y para  $p=q=0,5$  (tabla 5.1).

Tanto el análisis exploratorio como el confirmatorio, técnicas empleadas en la investigación, son susceptibles a los efectos del tamaño de la muestra, siendo 150 el mínimo número de casos para obtener soluciones fiables y válidas (Hinkin, 1995).

Por otro lado, resulta factible considerar un posible sesgo de la muestra que no responde; es decir, los que deciden no responder pueden ser significativamente diferentes de los que sí lo hacen. Esto podría suponer un problema para extrapolar los resultados de la muestra de análisis a toda la población. Para determinar si esto ocurría realizamos un análisis de la varianza en las variables que lo permitían, no encontrándose diferencias significativas. De esta forma se puede afirmar que las empresas que no respondieron al cuestionario no introducen un sesgo significativo en los resultados finales del estudio, no existiendo un problema para extrapolar los resultados a la población total.

**Tabla 5.1: Ficha técnica del estudio**

Sector	Empresas españolas
Tipo	Cuestionario estructurado, realizado vía telefónica
Pobalación objetivo	6.884 empresas
Número de empresas contactadas	1.455 empresas
Tamaño muestra	150 empresas
Tasa de respuesta	10.30%
Error muestral	7,91%
Nivel de significación	95%, $p=q= 0,50$ ; $Z=1,96$
Encuesta dirigida a	Directores generales
Fecha trabajo campo	Abril-Mayo 2009

Fuente: Elaboración propia

Una vez cerrado el proceso de recepción, se procedió a la informatización de los datos en una base de datos diseñada al efecto. Para evitar posibles errores que pudieran imprimir algún sesgo a la investigación, se realizó un control sobre la mecanización y se revisaron los cuestionarios, no detectándose errores.

## **4. INSTRUMENTOS DE MEDIDAS DE LAS VARIABLES**

En este epígrafe, se recogen las distintas escalas que han sido utilizadas para medir cada una de las variables implicadas en este estudio. Para ello, se procedió a la revisión de la literatura existente, con el objetivo de usar escalas fiables y válidas que hubieran sido analizadas y validadas con anterioridad y que se ajustasen a nuestro trabajo de investigación.

El análisis está dividido en bloques. En primer lugar, comenzamos con las escalas utilizadas para medir la actividad emprendedora corporativa, en segundo lugar, analizamos aquéllas que miden las presiones que ejercen las instituciones sobre las organizaciones. Por último, justificamos las escalas empleadas en la medición del desempeño.

### **4.1 ESCALAS DE MEDIDAS DE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA**

En el capítulo 2 del presente trabajo se comentaba la falta de consenso entre los investigadores en la definición de las actividades emprendedoras de las organizaciones. Esta ambigüedad terminológica afecta también a las escalas de medidas dificultando la recopilación de todas las unidades de medida empleadas dentro de la actividad emprendedora. No obstante y en base a los trabajos más importantes de este campo podemos

destacar los trabajos cuyas escalas de media han tenido una mayor repercusión entre los investigadores.

En primer lugar debemos destacar la escala de Miller (1983), la cual mide la orientación emprendedora de las organizaciones en sus dimensiones más básicas: innovación, proactividad y la capacidad de asumir el riesgo. La escala original ha servido de base para otros investigadores de forma íntegra (Morris, Allen, Schindehutte y Ávila, 2006) o ha sufrido diversas adaptaciones en trabajos posteriores (Barringer y Bluedorn, 1999; Covin y Slevin, 1989).

La escala de Miller es el punto de partida para el desarrollo de escalas posteriores en el campo de la actividad emprendedora corporativa. Por ejemplo, el instrumento de medida intraemprendedora de Kuratko, Montagno y Hornsby (1990) (*the Intrapreneurial Assessment Instrument*), que mide los factores organizativos que influyen en los directivos medios para llevar a cabo actividades emprendedoras. Estos factores son: el apoyo de la alta dirección, los incentivos y la disponibilidad de recursos, la estructura y los límites de la organización, la capacidad de asumir riesgos y la disponibilidad de tiempo.

Posteriormente se revisó dicha escala de medida por los mismos autores (Hornsby, Montagno y Kuratko, 1992) especificándola para la actividad emprendedora de las organizaciones (*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument*) con matices en los conceptos medidos respecto a la escala inicial: el apoyo de la dirección, los refuerzos y las recompensas, la disponibilidad de tiempo y los límites de la organización. Dicha escala ha sido suficientemente avalada posteriormente en diferentes trabajos de investigación (Hornsby, Kuratko y Montagno, 1999; Hornsby, Kuratko y Zahra, 2002).

Pero no sólo son analizados los factores que influyen en los directivos para realizar actividades emprendedoras, sino que también existen escalas que analizan las propias características personales de los emprendedores.

La escala intraemprendedora (*the intrapreneuship scale*) de Lessem (1988) recoge aspectos como la imaginación, la intuición, la autoridad, la intencionalidad, la sociabilidad, la energía y la flexibilidad de los emprendedores en el interior de las organizaciones.

Por otro lado, otras escalas surgidas a partir de la escala de Miller (1983) se han centrado en el comportamiento emprendedor que influye en la organización a nivel general en vez de forma exclusiva en el comportamiento o características de los directivos. Zahra (1993b) desarrolla una escala específica para las organizaciones (*the corporate entrepreneurship escale*) que miden en 28 ítems, además de la innovación, los tipos de actividades emprendedoras de las organizaciones: las actividades de renovación estratégica y la creación de nuevos negocios.

Knight (1997) desarrolló un instrumento de medida denominado ENTRESALE (8 ítems) que refleja la orientación de la organización hacia la innovación y hacia la proactividad, dos de las dimensiones de la orientación emprendedora, de la alta dirección de la organización.

Tanto la escala de Zahra (1993b) como la ENTRESALE de Knight (1997) no captan plenamente las dimensiones principales de la actividad emprendedora corporativa, por lo que en la literatura se han ido utilizando estas escalas de forma combinada en los diferentes trabajos empíricos de los investigadores (Antoncic y Hisrich, 2001; 2003; Antoncic, 2006).

Las investigaciones más recientes intentan completar trabajos anteriores. Lumpkin, Cogliser y Schneider (2009) desarrollan una escala de medida para una dimensión de la actividad emprendedora corporativa que ha recibido poca atención en la literatura: la autonomía. Con una escala de 4 ítems dan soporte empírico a una dimensión desarrollada teóricamente por Lumpkin y Dess (1996) pero que no tenía soporte empírico. No obstante es un trabajo demasiado reciente para saber si es una escala que será avalada en estudios posteriores.

En la tabla 5.2 se muestran los instrumentos de medida utilizados más frecuentemente en las investigaciones sobre actividad emprendedora corporativa.

**Tabla 5.2: Instrumentos de medida de la actividad emprendedora corporativa**

Nombre escala	Autor	Qué mide	Núm. Ítems	Estudios que validen la escala
	Miller (1983)	Orientación emprendedora: innovación, riesgo y proactividad	13	Barringer y Bluedorn (1999); Covin y Slevin (1989); Morris, Allen, Schindehutte y Ávila (2006)
Intrapreneurship scale	Lessem (1988)	Atributos personales: imaginación, intuición, intencionalidad, sociabilidad, energía, flexibilidad	56	Sayeed y Gazdar (2003)
Intrapreneurial Assessment Instrument	Kuratko, Montagno y Hornsby (1990)	Condiciones organizativas que influye en los directivos	28	Hornsby, Kuratko y Montagno (1992)
Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument	Hornsby, Kuratko y Montagno (1992)	Condiciones organizativas que influye en los directivos	48	Hornsby, Kuratko y Montagno (1999); Hornsby, Kuratko y Zahra (2002)
The corporate entrepreneurship scale	Zahra (1993b)	Innovación, creación de nuevos negocios y renovación estratégica	28	Antoncic y Hisrich, (2001); Antoncic, (2006)
ENTRESCALE	Knight (1997)	Innovación y proactividad	8	Antoncic y Hisrich (2001); Antoncic (2006)
	Lumpkin, Cogliser y Scheneider (2009)	Autonomía	4	No validada aún en estudios posteriores

Fuente: Elaboración propia

En el presente trabajo estamos analizando los comportamientos de la organización a través de dimensiones como la innovación, proactividad, la renovación estratégica y la creación de nuevos negocios. La escala que mejor se adapta a dichas dimensiones es la escala de Antoncic y Hisrich (2001) que recoge en su escala ítems tanto la ENTRESALE de Knight (1997) como la escala emprendedora corporativa de Zahra (1993b) (tabla 5.3).

**Tabla 5.3: Escalas de medida de la actividad emprendedora corporativa.**

Dimensión	Ítems
Proactividad (5 ítems)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En general, la alta dirección de su empresa es propensa a aceptar proyectos de elevado riesgo.</li> <li>• Cuando su empresa se enfrenta a situaciones de toma de decisiones que implican incertidumbre, normalmente se adopta una postura atrevida y agresiva que permita maximizar la probabilidad de explotar el potencial de las oportunidades.</li> <li>• En general, la alta dirección de su empresa cree que, dada la naturaleza del entorno, es necesario actuar con valentía y atrevimiento para lograr los objetivos de la organización.</li> <li>• Comparado con los competidores, es frecuente que su empresa sea la primera en introducir nuevas cosas en su gestión (como productos/servicios, técnicas administrativas, tecnologías, etc.).</li> <li>• Comparado con sus competidores, su empresa adopta una postura de mercado muy competitiva</li> </ul>
Innovación (8 ítems)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El énfasis de la organización en el desarrollo de nuevos productos o servicios.</li> <li>• El ratio de introducción de nuevos productos o servicios en el mercado.</li> <li>• El gasto de la organización en actividades de desarrollo de nuevos productos o servicios.</li> <li>• El número de nuevos productos introducidos por la organización, ya existentes en el mercado.</li> <li>• El número de nuevos productos introducidos por primera vez en el mercado por la organización.</li> <li>• El porcentaje de ingresos de la organización generados por productos que no existían hace tres años.</li> <li>• El número de cambios drásticos en las líneas de productos o servicios.</li> <li>• El énfasis de la alta dirección de la organización en I+D, liderazgo tecnológico e innovación.</li> </ul>

**Tabla 5.3 (cont.): Escalas de medida de la actividad emprendedora corporativa.**

Renovación estratégica (7 ítems)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir la misión de la organización.</li> <li>• Modificar el concepto de negocio.</li> <li>• Redefinir las industrias en las que compete la organización.</li> <li>• Reorganizar unidades y divisiones para incrementar la innovación de la organización.</li> <li>• Coordinar actividades entre unidades para mejorar la innovación de la organización.</li> <li>• Incrementar la autonomía (independencia) de las diferentes unidades para mejorar su innovación.</li> <li>• Adoptar estructuras organizacionales flexibles para incrementar la innovación.</li> </ul>
Creación de nuevos negocios (5 ítems)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su empresa ha estimulado nuevas demandas para productos existentes en mercados existentes a través de marketing y publicidad agresivas.</li> <li>• Su empresa ha ampliado sus productos sin modificar su industria y mercado actual gracias a completar la gama de lo ofrecido.</li> <li>• Su empresa ha perseguido nuevos negocios en nuevas industrias que están relacionadas con sus negocios actuales..</li> <li>• Su empresa ha encontrado nuevos nichos de mercado para vender sus productos en los mercados actuales a gente nueva.</li> <li>• Su empresa ha creado nuevos negocios ofreciendo nuevas líneas y nuevos productos en industrias distintas a las que veníamos usando.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Todos los ítems están medidos con una escala de tipo likert de siete puntos. La escala de proactividad contiene 5 ítems donde toma el valor “totalmente en desacuerdo” y 7 “totalmente de acuerdo” respecto a los enunciados formulados. La escala de innovación cuenta con 8 ítems donde 1 significa “ha disminuido significativamente” y 7 “ha aumentado significativamente”. Le escala que mide la renovación estratégica contiene 7 ítems donde 1 significa “menor énfasis” y 7 “mayor énfasis”. Por último la escala que mide la creación de nuevos negocios consta de 5 ítems donde 1 indica “menos énfasis” y 7 “mayor énfasis” en relación al esfuerzo que realiza la organización para este tipo de actividad.

## 4.2 ESCALAS DE MEDIDAS DE LAS FUERZAS INSTITUCIONALES

Las fuerzas institucionales se han clasificado siguiendo la clasificación de Scott (1995) en dimensión reguladora, normativas y cognitiva, encargadas de ejercer la presión coercitiva, normativa y mimética (DiMaggio y Powell, 1991) sobre las organizaciones.

Con la dimensión reguladora se quiere medir el impacto de las distintas leyes y regulaciones sobre la actividad emprendedora, refleja las leyes, regulaciones y políticas que dan apoyo a la realización de nuevos negocios a través de programas o de beneficios sobre la actividad emprendedora. La dimensión normativa refleja como la sociedad valora la innovación y la creatividad, fundamentales en la actividad emprendedora. La cultura, los valores y las normas pueden afectar a la capacidad emprendedora de las personas. La dimensión cognitiva refleja el conocimiento y las habilidades que poseen los habitantes referentes en este caso a la gestión de la actividad empresarial y emprendedora (Busenitz *et al.*, 2000).

A un nivel más general, los trabajos que analizan la influencia de las distintas dimensiones institucionales sobre el comportamiento organizativo son numerosos. Existen centrados en la dimensión reguladora (Covaleski y Dirsmith, 1988; Dobbin *et al.*, 1993; Edelman, 1992; Greening y Gray, 1994), dimensión normativa (Galaskiewicz, 1985; Lounsbury, 2002; Mezas y Scarsalleta, 1994) o dimensión cognitiva de forma exclusiva (Galaskiewicz y Wasserman, 1989; Haveman, 1993; Westphal *et al.*, 2001), y trabajos donde se analizan todas dimensiones conjuntamente (Busenitz *et al.*, 2000; Dirsmith *et al.*, 2000; Kostova y Roth, 2002; Manolova *et al.*, 2008; Spencer y Gomez, 2004).

Una escala reconocida es la de Kostova (1999) donde analiza la influencia de las instituciones reguladoras, normativas y cognitivas sobre las prácticas organizativas. En el presente trabajo utilizaremos la escala de Busenitz *et al.* (2000) denominada CIP (*Country Institutional Profile*). Esta escala, adaptada de la de Kostova (1999), recoge la influencia de las

instituciones reguladoras, normativas y cognitivas sobre la organización, con la particularidad de que se ajusta específicamente a la actividad emprendedora de las organizaciones, por lo que creemos que los posibles resultados se ajustarán más al objetivo de nuestra investigación (tabla 5.4). Esta escala ha sido suficientemente validada en estudios posteriores (Gray y Cuevas, 2005; Manolova *et al.*, 2008, Spencer y Gomez, 2004). Los ítems utilizados se recogen en la tabla 5.5.

**Tabla 5.4: Instrumentos de medida de los factores institucionales**

Nombre escala	Autor	Qué mide	Núm. ítems	Estudios que validen la escala
	Kostova (1999)	Fuerzas reguladoras, normativas y cognitivas	13	Kostova y Roth (2002)
CIP ( <i>Country Institutional Profile</i> )	Busenitz, Gomez y Spencer (2000)	Fuerzas reguladoras, normativas y cognitivas (basado en el anterior pero específico para la actividad emprendedora)	13	Gray y Cuevas (2005), Manolova <i>et al.</i> , (2008), Gomez y Spencer (2004)

Fuente: Elaboración propia

Todos los ítems están medidos con una escala de tipo likert de siete puntos. La escala que mide la dimensión reguladora contiene 5 ítems, la dimensión normativa consta de 4 ítems y la dimensión cognitiva consta de 4 ítems, donde toma el valor 1 “totalmente en desacuerdo” y 7 “totalmente de acuerdo” respecto a los enunciados formulados.

**Tabla 5.5: Escalas de medida de las dimensiones institucionales.**

Dimensión	Ítems
Reguladora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instituciones públicas de este país ayudan a las empresas a realizar nuevas actividades emprendedoras.</li> <li>• El gobierno ofrece fondos públicos suficientes para nuevas actividades emprendedoras de las empresas.</li> <li>• Las instituciones nacionales y locales apoyan preferentemente a las empresas que quieren realizar actividades emprendedoras.</li> <li>• El gobierno patrocina a las organizaciones que ayuda al desarrollo de nuevas actividades emprendedoras.</li> <li>• Incluso después de fracasar en la actividad empresarial, las instituciones estimulan a las empresas a que intenten nuevas acciones emprendedoras.</li> </ul>
Cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las organizaciones saben como proteger legalmente su actividad empresarial.</li> <li>• Las organizaciones saben hacer frente a situaciones muy arriesgadas.</li> <li>• Las organizaciones saben cómo gestionar el riesgo.</li> <li>• Las organizaciones saben donde encontrar información para el desarrollo de sus nuevas actividades emprendedoras</li> </ul>
Normativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convertir nuevas ideas en actividades empresariales es muy valorado en este país.</li> <li>• En mi país, el pensamiento innovador y creativo es visto como una ruta hacia el éxito.</li> <li>• Los emprendedores son admirados en este país.</li> <li>• La gente de este país tiende a admirar a aquellas organizaciones que son emprendedoras</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 4.3 ESCALAS DE MEDIDA DEL DESEMPEÑO

Aunque el desempeño es una variable ampliamente utilizada en la literatura, su medida presenta cierta ambigüedad. El desempeño es un

concepto multidimensional y un único ítem puede no ser capaz de proporcionar una adecuada comprensión, lo que implica que no existe una forma aceptada y única de medirlo.

Para una adecuada comprensión del desempeño organizativo se debe considerar tres niveles: desempeño financiero, desempeño operativo y desempeño organizativo (Venkatraman y Ramanujam, 1986). El desempeño financiero responde a los objetivos económicos de la empresa mediante la utilización de indicadores como la rentabilidad, los resultados financieros, el beneficio por acción, etc. El desempeño operativo o de negocio, además de medidas financieras incluye indicadores no financieros como la cuota de mercado, la introducción de nuevos productos, la calidad del producto, la efectividad del *marketing*, el valor añadido de la producción y otras medidas de eficiencia tecnológica. Por último, el desempeño organizativo está relacionado con la satisfacción de los distintos agentes implicados en la organización<sup>5</sup>. La mayoría de las investigaciones se centran en los dos primeros en base a su operatividad (Venkatraman y Ramanujam, 1986).

Además, a la hora de establecer una medida del desempeño, existe la posibilidad de utilizar datos objetivos, obtenidos de la contabilidad de las empresas, o por el contrario, datos subjetivos, obtenidos en función de las percepciones de los directivos de la empresa. Las medidas objetivas tienen mayor validez, si bien se ha demostrado que existe una alta correlación y validez concurrente entre las medidas objetivas y subjetivas del desempeño, lo que hace que ambas sean válidas a la hora de establecer el desempeño de la empresa (Hart y Banbury, 1994; Homburg *et al.*, 1999). También existe la posibilidad de obtener datos del desempeño a través de fuentes de datos primarias (recogidos directamente de las organizaciones) o secundarias (datos recogidos en registros públicos) (Venkatraman y Ramanujam, 1986).

206\_\_\_\_\_

<sup>5</sup> Análisis recientes identifican el desempeño organizativo con la satisfacción de los stakeholders, incluyendo dentro de ella la satisfacción de los clientes, de los empleados, la imagen global del entorno y la creación de riqueza (Camisón y Cruz, 2008)

Aunque el desempeño es una variable que se suele considerar en los estudios empíricos sobre actividad emprendedora corporativa, como una de las consecuencias de dicha actividad (Antoncic y Hisrich, 1991; Covin y Slevin, 1991; Guth y Ginsberg, 1990; Zahra, 1991, 1993b), no todos los estudios han medido el desempeño de la misma manera. Por ejemplo, mientras que Antoncic y Hisrich (2001) utilizan medidas absolutas y relativas de la rentabilidad y el crecimiento, Zahra (1993b) que utiliza la rentabilidad y el crecimiento de las ventas para un período de tres años.

Tras la revisión de la literatura especializada se ha optado por adaptar la propuesta de Venkatraman y Ramanujam (1986) pues autores como Lee y Miller (1996) aconsejan esta forma de medir el desempeño cuando la muestra está formada por empresas de distintos sectores. De acuerdo con las escalas utilizadas en estudios previos (Gupta y Govindarajan, 1984; Hart y Bandury, 1994; Homburg *et al.*, 1999) hemos elaborado una escala formada por cuatro ítems (tabla 5.6) empleando una escala tipo Likert de siete puntos (1=“muy malo”; 7=“muy bueno”).

**Tabla 5.6: Escala de medida del desempeño**

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento medio anual de ventas durante los tres años anteriores.</li> <li>• Crecimiento de la cuota de mercado durante los tres años anteriores.</li> <li>• Crecimiento de los beneficios durante los tres años anteriores.</li> <li>• Crecimiento de la rentabilidad durante los tres años anteriores</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 MEDICIÓN DE DATOS GENERALES

Para la obtención de datos generales se realizaron preguntas abiertas para el caso de la razón social y nombre de la empresa, código CNAE (aunque estos datos ya los disponíamos de la base de datos), el número de empleados, del volumen de ventas, del gasto en I+D del último año. Las preguntas están reflejadas en la tabla 5.7.

**Tabla 5.7. Medida de datos generales**

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre de la empresa</li><li>• Sector genérico de actividad (código CNAE)</li><li>• Número de empleados de la empresa</li><li>• Volumen de ventas de la empresa del pasado año (millones de euros)</li><li>• El gasto de la empresa en I+D el pasado año</li></ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: Elaboración propia

## **5. ANÁLISIS DE FIABILIDAD Y CONSISTENCIA INTERNA DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA.**

El análisis de validez y fiabilidad nos sirve para evaluar los diferentes instrumentos de medida propuestos para cada uno de los conceptos que no se podían medir directamente, sino a través de las variables observadas. En el desarrollo y evaluación de escalas multi-ítems deben seguirse una serie de procedimientos que aseguren sus cualidades psicométricas para su correcto uso.

Debido a la importancia que tiene la comprobación de la validez y la fiabilidad de las escalas de medida, un objetivo de cualquier investigación se relaciona con la evaluación de las mismas escalas. En nuestro trabajo, las escalas de medida finalmente empleadas para contrastar el conjunto de hipótesis formuladas se obtuvieron a partir de un análisis factorial confirmatorio que garantizan la validez y fiabilidad de las escalas.

Puesto que partíamos de escalas que habían demostrado su validez y fiabilidad en estudios previos, siguiendo las recomendaciones de la literatura se realizó un análisis factorial confirmatorio para el refinamiento y determinación de las escalas finales de medida (Levy y Varela, 2006). Esta técnica permite evaluar la validez de un conjunto de ítems como medida de variables latentes que no pueden ser observadas directamente. En este caso los análisis se llevaron a cabo con el apoyo del programa LISREL versión 8.30.

La validación de las escalas finales de medida mediante el análisis factorial confirmatorio sigue las recomendaciones que suelen proponer en la literatura al uso (Hair *et al.*, 1999; Kelloway, 1998; Sharma, 1996). En nuestro caso, el ajuste del modelo de medida de cada concepto se realiza siguiendo dos pasos (Hair *et al.*, 1999; Sharma, 1996):

1. Determinar la significación estadística de las cargas de cada indicador sobre la variable latente, para clarificar si se puede asumir la validez convergente<sup>6</sup>. De esta forma, supuesto un nivel de significación del 5% serían significativas aquellas cargas con un valor crítico (t-value) superior a 1,96.
2. Examinada la significación de cargas, el siguiente paso consiste en comprobar la fiabilidad de los diferentes indicadores y la fiabilidad compuesta del constructo.

El valor  $R^2$  proporcionado para cada indicador por el programa estadístico LISREL es un indicador de fiabilidad individual del mismo. Es recomendable que su valor sea de 0,5 como mínimo<sup>7</sup>, lo que equivale a aceptar que el indicador deberá tener al menos un 50% de su varianza en común con la variable latente (Sharma, 1996).

Deberán estimarse también las fiabilidades y las medidas de varianza extraída de cada concepto para determinar si los indicadores considerados son suficientes en la representación de los constructos (Hair *et al.*, 1999). La consistencia interna de los indicadores se mide a través de la fiabilidad compuesta del constructo, que se puede calcular a través de la siguiente expresión matemática:

209

<sup>6</sup> En el marco del análisis factorial confirmatorio, Bollen (1989, p.197) define la validez de una medida  $x_i$  de un determinado concepto, representado por una variable latente  $\xi_j$ , como la magnitud de la relación estructural directa entre  $\xi_j$  y  $x_i$ . De esta forma, las cargas factoriales estandarizadas de los distintos ítems nos permiten verificar si se cumple el principio de validez convergente, de manera que si las cargas factoriales son elevadas y significativas, podemos asumir dicha validez convergente.

<sup>7</sup> El propio autor reconoce que se trata de una norma práctica deducida de la propia lógica, si bien no puede entenderse como una regla de estricta aplicación basada en test empírico alguno. De esta forma, entenderemos que este límite mínimo es recomendable aunque no excluyente.

$$\text{Fiabilidad del constructo} = (\sum \text{ponderaciones estandarizadas})^2 / (\sum \text{ponderaciones estandarizadas})^2 + \sum \text{errores de media}$$

Donde el error de medida de cada indicador se obtiene por la diferencia entre la unidad y la fiabilidad del indicador, que es el cuadrado de la ponderación estandarizada del constructo (Hair *et al.*, 1999).

Otra medida de fiabilidad es la varianza extraída, reflejo de la cantidad total de la varianza de los indicadores tenida en cuenta por el constructo latente, de manera que unos indicadores verdaderamente representativos del concepto se relacionan con valores superiores de la varianza extraída. En este caso, el cálculo se llevó a cabo a partir de la siguiente igualdad:

$$\text{Varianza extraída} = (\sum \text{Cargas estandarizadas}^2) / (\sum \text{Cargas estandarizadas}^2) + \sum \text{errores de medida}$$

En el caso de la fiabilidad del constructo, se suele considerar 0,7 como valor mínimo para esta medida, si bien ante estudios de carácter exploratorio dicho límite inferior se puede reducir. En cuanto a la varianza extraída, un valor superior a 0,5 será indicativo de que los indicadores utilizados miden de forma adecuada la variable latente (Hair *et al.*, 1999).

A pesar de la conveniencia de que los resultados del análisis factorial confirmatorio sean la base para determinar la validez y fiabilidad de las escalas de medida, el ajustado tamaño muestral de que disponemos -150 casos en total- puede limitar la aplicabilidad de esta técnica<sup>8</sup>. No obstante, Hair *et al.* (1999) recuerdan que suele recomendarse un mínimo de cinco casos por parámetro a estimar, por lo que en la mayoría de las ocasiones en

210\_\_\_\_\_

<sup>8</sup> Kelloway recomienda un mínimo de 100 casos para poder hacer uso de la misma cuando existen variables latentes (Kelloway 1998: 20). Por su parte, Hair *et al.* (1999: 631) indican que el tamaño mínimo de la muestra debería ser el número de covarianzas y correlaciones de la matriz de datos de entrada.

las que se aplicó el análisis factorial confirmatorio se cumplieron estos mínimos.

Por otro lado, la fiabilidad de las escalas de medida se puede evaluar a partir de su consistencia interna, siendo recomendable el uso de dos tipos de medida (Hair *et al*, 1999):

1. Se puede determinar la correlación de cada ítem con la correlación entre los diferentes ítems que componen la escala (correlación inter-ítem). Una vez calculadas dichas correlaciones la práctica empírica sugiere que mientras el valor mínimo debería ser 0,5 en la correlación ítem-total, la correlación inter-ítem deberá alcanzar el menos el valor 0,3.
2. La consistencia interna de la escala final se puede evaluar usando el Alpha de Cronbach, medida ampliamente utilizada y difundida entre investigadores. La literatura suele recomendar que el límite inferior para su valor debería situarse en un mínimo de 0,7 si bien la naturaleza exploratoria de una investigación permitiría relajar esta exigencia hasta el valor inferior de 0,6 (Hinkin, 1995),.

En la siguiente tabla (tabla 5.8) resumimos los indicadores utilizados en el análisis de los instrumentos de medida, así como los niveles de aceptación recomendados en la literatura especializada.

**Tabla 5.8: Indicadores utilizados en el análisis de los instrumentos de medida**

INDICADORES	NIVELES DE ACEPTACIÓN RECOMENDADOS
<b>VALIDEZ CONVERGENTE</b>	
Coeficientes de los valores t	Ser significativos: $t \geq 1,96$ (Anderson y Gerbing, 1982)
Magnitud de cargas factoriales	$\geq 0,4$ (Hair <i>et al.</i> , 1999)
Fiabilidad de cada indicador	$\geq 0,5$ (Sharma, 1996)
<b>VALIDEZ DISCRIMINANTE</b>	
Correlación entre variables latentes	Baja correlación (Hair <i>et al.</i> , 1999)
<b>CONSISTENCIA INTERNA</b>	
Coeficiente Alpha de Cronbach	$\geq 0,6$ ó $0,7$ (Hair <i>et al.</i> , 1999)
Fiabilidad compuesta	$\geq 0,7$ (Hair <i>et al.</i> , 1999)
Varianza extraída	$\geq 0,5$ (Hair <i>et al.</i> , 1999)

Fuente: García-Morales, 2002, p.305

En cuanto al análisis de la bondad del ajuste global de las escalas puede realizarse utilizando tres tipos de medidas: medidas absoluta de ajuste, medidas incrementales y medidas de ajuste de parsimonia. Entre las medidas absolutas de ajuste, que muestran la correspondencia existente entre la matriz estimada por el modelo y la matriz de datos iniciales, utilizamos el valor chi-cuadrado. Se recomiendan valores del estadístico ratio de verosimilitud chi-cuadrados bajos (Hair *et al.*, 1999, Jöreskog y Sörbom, 1993) con niveles de significación mayores de 0,01 ó 0,05, lo que indica que las matrices de entradas previstas y las efectivas no son estadísticamente diferentes. En cuanto al nivel de significación debemos decir que este estadístico es muy sensible a las diferencias del tamaño muestral, por lo que al aumentar el tamaño muestral esta medida tenderá a reflejar diferencias significativas para cualquier modelo especificado (Everitt y Dunn, 1991; Hair *et al.*, 1999; Sharma, 1996). Por ello se recomienda que el investigador complemente esta medida con otras de calidad de ajuste (Hair *et al.*, 1999). El GFI es un índice menos sensible al tamaño muestral que toma valores entre 0 (mal ajuste) y 1 (ajuste perfecto) y, aunque no existe límite a partir del cual podemos afirmar que el ajuste es bueno (Hair *et al.*, 1999), se recomiendan valores superiores a 0,90 ó 0,95 (Jöreskog y Sörbom, 1993),

siendo mejor el ajuste cuanto mayor es el valor. Por último, el indicador RMSEA (error de aproximación cuadrático medio) debe tomar un valor inferior al 0,08 aconsejado, debiendo rechazarse aquellos modelos con un RMSEA superior a 0,1 (Browne y Cudeck, 1993). Este indicador mide el error que se podría cometer si el modelo se estimara con toda la población y no exclusivamente con la muestra. De esta forma, cuanto menor sea su valor, mejor será el ajuste del modelo

Los índices NCP, RSMR y ECVI son medidas de ajuste absoluto idóneas para comparar modelos alternativos cuando éstos presentan diferente número de parámetros a estimar y, por tanto, diferente número de grados de libertad, siendo preferible el modelo que refleja los índices de menor valor (Hair *et al.*, 1999; Kelloway, 1998).

Con relación a las medidas incrementales de ajuste de los índices AGFI, NFI y TLI (NNFI) pueden tomar valores entre 0 (mal ajuste) y 1 (ajuste perfecto) y, aunque no existe un límite establecido, se recomienda que tomen valores superiores a 0,9 (Hair *et al.*, 1999; Jöreskog y Sörbom, 1993). Por último las medidas de ajuste de la parsimonia indican el nivel de ajuste por coeficiente estimado y son muy adecuadas para comparar modelos alternativos. Podemos usar el PGFI variando los valores entre 0 y 1, indicando los valores elevados una mayor parsimonia del modelo y siendo preferibles valores altos (Hair *et al.*, 1999; Mulaik *et al.*, 1989). El PNFI se utiliza igualmente para comparar modelos alternativos y no existen niveles recomendados de ajuste, pero se propone que diferencias e 0,06 a 0,09 indicarían diferencias sustanciales entre los modelos (Hair *et al.*, 1999) y entre varios modelos se prefiere el de mayor PNFI. El AIC permite comparar modelos siendo preferible el modelo con menor AIC (Akaike, 1987; Bollen, 1989; Hair *et al.*, 1999). La tabla 5.9 resume los principales índices debemos analizar para obtener un buen nivel de ajuste en nuestro análisis factorial confirmatorio.

Una vez especificado el procedimiento para determinar la validez y la fiabilidad de las escalas de medida, recogemos las evaluaciones de cada una de las escalas de medida atendiendo a los criterios establecidos.

**Tabla 5.9: Medidas de ajuste global del modelo:**

<b>Medidas de ajuste absoluto</b>	<b>Mínimo</b>
Chi cuadrado (sig)	P<0,05
Grados de libertad	
Índice de bondad de ajuste (GFI)	>0,95
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	<0,08
<b>Medidas de ajuste incremental</b>	<b>Mínimo</b>
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	>0,9
Índice de ajuste normal	>0,9
Índice Tucker-Lewis (TLI; NNFI)	>0,9
Índice de ajuste comparado (CFI)	>0,9
Índice de ajuste incremental (IFI)	>0,9
Índice de ajuste relativo (RFI)	>0,9
<b>Medidas de parsimonia</b>	<b>Mínimo</b>
Índice de ajuste de parsimonia (PGFI)	Mayor
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	Mayor
Criterio de información de Akaike (Model AIC)	Menor

Fuente: elaboración propia

## 5.1 EVALUACIÓN DE LA ESCALAS DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA

La escala utilizada para medir el nivel de actividad emprendedora corporativa es la de Antoncic y Hisrich (2001), que une la ENTRESCALE de Knight (1997) y la escala de Zahra (1993b). Todas son escalas validadas suficientemente en la literatura y han sido utilizada en diversos contextos, incluyendo el español (Antoncic, 2006, Jiménez-Barrionuevo, 2009).

A partir de la escala preexistente, se realizó el análisis factorial confirmatorio para cada una de las dimensiones de la actividad emprendedora corporativa, cuyos resultados presentamos a continuación.

Para ello el primer paso es decidir el método de estimación. Los más habituales son el de máxima verosimilitud (ML), los mínimos cuadrados generalizados (GLS), el método de mínimos cuadrados ponderados (WLS) y el de mínimos cuadrados no ponderados (ULS). Para saber cual debemos escoger se realizó un test de normalidad multivariante con el procesador PRELIS donde se analizan las características de normalidad, asimetría y curtosis de cada una de las variables.

Una vez definido el método de estimación estudiaremos la validez convergente y la fiabilidad de la escala de medida. Por último analizaremos las diferentes medidas de bondad de ajuste. Para que los valores sean válidos en nuestro análisis, será necesario que se ajusten lo máximo posible a los valores descritos en las tablas 5.2 y 5.3.

- Evaluación de la escala proactividad (PROACT)

La escala correspondiente a la dimensión de proactividad estaba integrada por cinco ítems. El test de normalidad multivariante mostró que, para un nivel de significación del 5%, existen diferencias significativas tanto en asimetría ( $p = 0,000$ ) como curtosis ( $p = 0,000$ ). Además, la condición de normalidad exige la evaluación conjunta del nivel de asimetría y curtosis, siendo significativamente distinto al de la normal ( $\chi^2 = 144,480$  para  $p = 0,000$ ) (tabla 5.10).

**Tabla 5.10: Test de normalidad multivariante: proactividad**

Asimetría		Curtosis		Asimetría y curtosis	
Valor Z	Valor p	Valor Z	Valor p	$\chi^2$	Valor p
9,935	0,000	6,766	0,000	144,480	0,000

Al no cumplirse la condición de normalidad, no se aconseja el uso de la máxima verosimilitud (ML) ni de los mínimos cuadrados generalizados (GLS) como método de estimación, por lo que se empleó el procedimiento de mínimos cuadrados ponderados (WLS) que es preferible al uso de mínimos cuadrados no ponderados (ULS) siempre que existan datos

suficientes para hallar la matriz de correlaciones policóricas y la matriz de varianzas asintóticas (estos estadísticos se hallaron utilizando el programa LISREL).

Los resultados obtenidos en el análisis factorial confirmatorio y los índices de bondad del ajuste se muestran en las tablas 5.5 y 5.6, respectivamente. En la tabla 5.11 observamos que todas las cargas estandarizadas son elevadas y estadísticamente significativas al 1%, lo que es indicativo de la validez convergente. En cuanto a la fiabilidad individual de los ítems, destacar que los coeficientes de fiabilidad individuales ( $R^2$ ) superan en todos los casos el mínimo recomendado de 0,5 (Sharma, 1996).

**Tabla 5.11: Validez y fiabilidad de la escala proactividad**

Indicadores	Cargas estandarizadas	Fiabilidad individual ( $R^2$ )
PR1	0,84 *	0,70
PR2	0,79 (14,73)	0,62
PR3	0,88 (16,69)	0,77
PR4	0,89 (15,91)	0,80
PR5	0,79 (14,19)	0,63

\* Entre paréntesis los valores críticos, PR1 está fijado a la unidad

Respecto a la bondad del ajuste, los resultados muestran un ajuste adecuado, superándose en todos los casos los mínimos recomendados en la literatura indicativos de un ajuste correcto, siendo muy cercanos al valor máximo de 1 (Hair *et al.*, 1999) (tabla 5.6).

Por último se muestran los resultados de consistencia interna de los indicadores. Tanto los valores de Alpha de Cronbach, como de fiabilidad compuesta y de varianza extraída se sitúan por encima de los mínimos recomendados (0,7 el alpha, 0,7 la fiabilidad y 0,5 la varianza) y la eliminación de alguno de los ítems no mejora la escala, por lo que se comprueba la consistencia interna de la escala (tabla 5.12).

**Tabla 5.6: Medidas de bondad del ajuste de la escala proactividad**

Indicador	Valor obtenido
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>	
Chi cuadrado	6,03 (P=0,30)
Grados de libertad	5
Índice de bondad de ajuste (GFI)	1
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,037
<b>Medidas de ajuste incremental</b>	
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	0,99
Índice de ajuste normal (NFI)	0,99
Índice Tucker-Lewis (TLI; NNFI)	1
Índice de ajuste comparado (CFI)	1
Índice de ajuste incremental (IFI)	1
Índice de ajuste relativo (RFI)	0,98
<b>Medidas de parsimonia</b>	
Índice de ajuste de parsimonia (PGFI)	0,33
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0,49
Criterio de información de Akaike (Model AIC)	26,03

**Tabla 5.12: Consistencia interna de la escala proactividad**

Indicador	Alpha si se elimina el indicador	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza Extraída
PR1	0,854	0.890	0,9223	0,7041
PR2	0,858			
PR3	0,848			
PR4	0,883			
PR5	0,881			

En conclusión, con los resultados mostrados podemos afirmar que la escala que mide la proactividad es un instrumento válido y fiable, por lo que la emplearemos de forma completa en nuestra investigación.

- Evaluación de la escala innovación (INNOVA)

En esta escala partimos inicialmente de ocho ítems relacionados con las actividades de innovación de las organizaciones. En esta ocasión, el test de normalidad multivariante para la escala nos muestra que la variable no

sigue una distribución normal ya que existen diferencias en términos de asimetría y curtosis, así como en el test conjunto de asimetría y curtosis (tabla 5.13), por lo que el método de estimación usado en el análisis factorial confirmatorio es el de los mínimos cuadrados ponderados (WLS), previo cálculo de la matriz de correlaciones policóricas y la matriz de varianzas asintóticas.

**Tabla 5.13: Test de normalidad multivariante: innovación**

Asimetría		Curtosis		Asimetría y curtosis	
Valor Z	Valor p	Valor Z	Valor p	$\chi^2$	Valor p
10,042	0,000	6,744	0,000	146,321	0,000

Los resultados del análisis factorial confirmatorio nos hace tener que eliminar dos ítems (IN7 e IN8). El resto de ítems muestran cargas estandarizadas elevadas y estadísticamente significativas (t-value > 1,96) (tabla 5.14).

**Tabla 5.14: Validez y fiabilidad de la escala innovación**

Indicadores	Cargas estandarizadas	Fiabilidad individual ( R <sup>2</sup> )
IN1	0,845*	0,72
IN2	0,80 (15,45)	0,64
IN3	0,87 (17,28)	0,76
IN4	0,90 (17,58)	0,81
IN5	0,82 (15,59)	0,67
IN6	0,49 (6,10)	0,24
IN7	Eliminado	
IN8	Eliminado	

\* Entre paréntesis los valores críticos, IN1 está fijado a la unidad

Observamos en la tabla 5.15 que las medidas de bondad del ajuste es superior a los mínimos recomendados. El valor GFI y las medidas de ajuste incremental se acercan a valores de ajuste perfecto. El resto de valores son los adecuados dentro de los límites recomendados en la literatura, permitiéndonos concluir que existe un buen ajuste del modelo a los datos.

**Tabla 5.15: Medidas de bondad del ajuste de la escala innovación**

Indicador	Valor obtenido
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>	
Chi cuadrado	12,13 (P=0,21)
Grados de libertad	9
Índice de bondad de ajuste (GFI)	0,99
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,048
<b>Medidas de ajuste incremental</b>	
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	0,98
Índice de ajuste normal (NFI)	0,98
Índice Tucker-Lewis (TLI; NNFI)	0,99
Índice de ajuste comparado (CFI)	1
Índice de ajuste incremental (IFI)	1
Índice de ajuste relativo (RFI)	0,97
<b>Medidas de parsimonia</b>	
Índice de ajuste de parsimonia (PGFI)	0,43
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0,59
Criterio de información de Akaike (Model AIC)	36,13

Por último evaluamos la consistencia interna de la escala mediante el Alpha de Cronbach. En este caso, supera el valor recomendado de 0,7 para poder aceptar la consistencia interna de la escala. Tanto la fiabilidad compuesta como la varianza extraída son superiores a los mínimos exigidos de 0,7 y 0,5, respectivamente. Es necesario comentar que el ítem IN6 presenta una fiabilidad individual inferior al mínimo recomendado de 0,5. No obstante, se decidió conservar este ítem en la escala final porque se cumplen los mínimos de fiabilidad compuesta y varianza extraída de la escala, y porque la escala no mejora si eliminamos este ítem (incluso empeora un poco), por lo que preferimos mantenerlo para no perder información (tabla 5.16).

En conclusión, los datos mostrados nos permiten establecer que la escala propuesta para medir la dimensión innovadora de las organizaciones es válida y fiable.

**Tabla 5.16: Consistencia interna de la escala innovación**

Indicador	Alpha si se elimina el indicador	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza Extraída
IN1	0,921	0.926	0,9120	0,6403
IN2	0,908			
IN3	0,903			
IN4	0,912			
IN5	0,907			
IN6	0,924			

- Evaluación de la escala renovación estratégica (RE)

La tercera dimensión de la actividad emprendedora corporativa son las actividades de renovación estratégica. Igual que en dimensiones anteriores analizamos si las variables siguen una distribución normal. En este caso los resultados vuelven a mostrar diferencias significativas tanto en asimetría como en curtosis, y en la estimación combinada de ambos (tabla 5.17), lo que nos lleva a la conclusión de que los ítems no siguen una distribución normal.

**Tabla 5.17: Test de normalidad multivariante: renovación estratégica**

Asimetría		Curtosis		Asimetría y curtosis	
Valor Z	Valor p	Valor Z	Valor p	$\chi^2$	Valor p
11,576	0,000	7,112	0,000	184,581	0,000

Por tanto, sigue siendo recomendable utilizar el método de los mínimos cuadrados ponderados (WLS) al poder calcular las matrices de correlaciones policóricas y de varianzas asintóticas. Los resultados mostrados en la tabla 5.18 nos muestran tanto cargas estandarizadas adecuadas como valores t por encima de los valores recomendados. Observamos dos ítems con valores  $R^2$  por debajo de lo recomendado (RE6 y RE7). No obstante analizaremos tanto el alpha de Cronbach como la fiabilidad compuesta como la varianza extraída para ver si los eliminamos del modelo.

De nuevo, las medidas de bondad de ajuste son superiores a los mínimos recomendados. Los índices GFI y los índices de ajuste incremental son superiores al valor recomendado de 0,9 y el error de aproximación cuadrático medio es inferior al valor recomendado de 0,08, por lo que concluimos que el ajuste del modelo a los datos es adecuado (tabla 5.19).

**Tabla 5.18: Validez y fiabilidad de la escala renovación estratégica**

Indicadores	Cargas estandarizadas	Fiabilidad individual (R <sup>2</sup> )
RE1	0,85*	0,72
RE2	0,79 (16,48)	0,62
RE3	0,85 (18,77)	0,72
RE4	0,95 (19,78)	0,89
RE5	0,85 (17,36)	0,72
RE6	0,52 (6,57)	0,27
RE7	0,42 (4,97)	0,18

\* Entre paréntesis los valores críticos, RE1 está fijado a la unidad

**Tabla 5.19: Medidas de bondad del ajuste de la escala renovación estratégica**

Indicador	Valor obtenido
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>	
Chi cuadrado	22,26 (P=0,051)
Grados de libertad	13
Índice de bondad de ajuste (GFI)	0,99
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,069
<b>Medidas de ajuste incremental</b>	
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	0,98
Índice de ajuste normal (NFI)	0,98
Índice Tucker-Lewis (TLI; NNFI)	0,99
Índice de ajuste comparado (CFI)	0,99
Índice de ajuste incremental (IFI)	0,99
Índice de ajuste relativo (RFI)	0,97
<b>Medidas de parsimonia</b>	
Índice de ajuste de parsimonia (PGFI)	0,46
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0,61
Criterio de información de Akaike (Model AIC)	52,26

Los resultados de la consistencia interna nos muestran un alpha de Cronbach que se sitúa muy próximo a 0,9 y tanto la fiabilidad compuesta como la varianza extraída superan los mínimos exigidos de 0,7 y 0,5 respectivamente. Si analizamos los dos ítems con baja fiabilidad individual, observamos que no sólo la consistencia interna del modelo no mejora, sino que la alpha de Cronbach disminuye en el caso de la eliminación de alguno de ellos, por lo que debido a que cumple con creces el resto de requisitos mantenemos los ítems RE6 y RE7 para disponer de una mayor información (tabla 5.20).

**Tabla 5.20: Consistencia interna de la escala renovación estratégica**

Indicador	Alpha si se elimina el indicador	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza Extraída
RE1	0,889	0,898	0,9054	0,5916
RE2	0,893			
RE3	0,888			
RE4	0,871			
RE5	0,870			
RE6	0,879			
RE7	0,889			

Con los resultados obtenidos consideramos comprobada tanto la fiabilidad como la consistencia de los indicadores que miden las actividades de renovación estratégica de las organizaciones.

- Evaluación de la escala creación de nuevos negocios (NV)

Nos queda en último lugar evaluar la escala que mide la creación de nuevos negocios corporativos de la organización. Como en los casos anteriores, se decidió el método de estimación tras el test de normalidad multivariante (tabla 5.21). Una vez más los resultados mostraron diferencias significativas en asimetría, curtosis y en la medida combinada de ambas, por lo que se decidió el uso de los mínimos cuadrados ponderados al contar con la matriz de correlaciones policóricas y de varianzas asintóticas.

**Tabla 5.21: Test de normalidad multivariante: nuevos negocios corporativos**

Asimetría		Curtosis		Asimetría y curtosis	
Valor Z	Valor p	Valor Z	Valor p	$\chi^2$	Valor p
5.982	0,000	4.397	0,000	55.119	0,000

El análisis factorial confirmatorio muestra una fiabilidad individual ( $R^2$ ) de los indicadores superiores a los mínimos recomendados y con valores t significativos ( $t > 1,96$ ) (tabla 5.22).

**Tabla 5.22: Validez y fiabilidad de la escala nuevos negocios corporativos**

Indicadores	Cargas estandarizadas	Fiabilidad individual ( $R^2$ )
NV1	0,84*	0,70
NV2	0,79 (14,73)	0,62
NV3	0,88 (16,69)	0,77
NV4	0,89 (15,91)	0,80
NV5	0,79 (14,19)	0,63

\* Entre paréntesis los valores críticos, NV1 está fijado a la unidad

A continuación se muestran los resultados de la bondad del ajuste (tabla 5.23). Podemos observar que cumplen con los mínimos recomendados tanto en las medidas de ajuste absoluto, las medidas de ajuste incremental y las medidas de parsimonia, por lo que concluimos que el ajuste de la escala de medida propuesta es adecuado.

Por último, medimos la consistencia interna a través del valor alfa de Cronbach y los índices de fiabilidad compuesta y varianza extraída (tabla 5.24). Podemos observar que si eliminamos el ítem NV1 el alfa de Cronbach sufre una leve mejora pasando de 0,844 a 0,858. No obstante debido a que cumple todos los requisitos (carga estandarizada adecuada, t-value alto y fiabilidad alta) y a que la mejora en el valor alfa no supone una mejora sustancial preferimos mantener el ítem para que la cantidad de información disponible sea mayor. Además, cumple con los requisitos mínimos tanto de fiabilidad compuesta como de varianza extraída, por lo que afirmamos que

las diferentes escalas empleadas para medir las diferentes dimensiones de la actividad emprendedora corporativa son fiables y consistentes.

**Tabla 5.23: Medidas de bondad del ajuste de la escala creación de nuevos negocios corporativos**

Indicador	Valor obtenido
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>	
Chi cuadrado	6,03 (P=0,30)
Grados de libertad	5
Índice de bondad de ajuste (GFI)	1
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,037
<b>Medidas de ajuste incremental</b>	
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	0,99
Índice de ajuste normal (NFI)	0,99
Índice Tucker-Lewis (TLI; NNFI)	1
Índice de ajuste comparado (CFI)	1
Índice de ajuste incremental (IFI)	1
Índice de ajuste relativo (RFI)	0,98
<b>Medidas de parsimonia</b>	
Índice de ajuste de parsimonia (PGFI)	0,33
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0,49
Criterio de información de Akaike (Model AIC)	26,03

**Tabla 5.24: Consistencia interna de la escala creación de nuevos negocios corporativos**

Indicador	Alpha si se elimina el indicador	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída
NV1	0,858	0,844	0,9223	0,7041
NV2	0,805			
NV3	0,808			
NV4	0,786			
NV5	0,802			

## 5.2. UNIDIMENSIONALIDAD, FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDIDA DE LOS FACTORES INSTITUCIONALES

Con el bloque de indicadores del cuestionario denominado “relación con las instituciones” tratamos de medir la percepción que tiene los directivos de las empresas del entorno institucional que les rodea y que ejerce una influencia sobre su comportamiento a través de los elementos reguladores, normativos y cognitivos.

La escala utilizada en nuestro trabajo es el CIP (country institucional profile) de Busenitz et al. (2000). Esta escala ha sido empleada y validada en estudios posteriores (Gray y Cuevas, 2005; Manolova *et al.*, 2008; Spencer y Gómez, 2004). A continuación analizaremos la validez y la fiabilidad de la escala a través de los resultados dados por el análisis factorial confirmatorio para cada una de las dimensiones de los factores institucionales.

- Evaluación de la escala factores reguladores (FR)

En primer lugar y como en los casos anteriores se realizó un test de normalidad multivariante para evaluar la presencia o la falta de normalidad en las ítems. Los resultados mostrados en la tabla 5.25 confirman la falta de normalidad al encontrar diferencias significativas en asimetría y curtosis. Debido a que es posible calcular la matriz de correlaciones policóricas y de covarianzas asintóticas el método de estimación será el de los mínimos cuadrados ponderados (WLS).

**Tabla 5.25: Test de normalidad multivariante: fuerzas reguladoras**

Asimetría		Curtosis		Asimetría y curtosis	
Valor Z	Valor p	Valor Z	Valor p	$\chi^2$	Valor p
4,366	0,000	4.321	0,000	37,735	0,000

Los resultados del análisis factorial confirmatorio muestran valores adecuados tanto en las cargas estandarizadas, los t-values superiores a

1,96 y la fiabilidad de cada uno de los ítems propuestos en la escala (tabla 5.26).

**Tabla 5.26: Validez y fiabilidad de la escala: fuerzas reguladoras**

Indicadores	Cargas estandarizadas	Fiabilidad individual ( $R^2$ )
FR1	0,84*	0,70
FR2	0,79 (14,73)	0,62
FR3	0,88 (16,69)	0,77
FR4	0,89 (15,91)	0,80
FR5	0,79 (14,19)	0,63

\* Entre paréntesis los valores críticos, FR1 está fijado a la unidad

Respecto a las medidas de bondad del ajuste, la tabla 5.27 nos muestra unos valores que nos hace pensar en un ajuste bastante adecuado, con índices cercanos al ajuste perfecto y un índice RMSEA inferior al valor recomendado de 0,08.

**Tabla 5.27: Medidas de bondad del ajuste de la escala fuerzas reguladoras**

Indicador	Valor obtenido
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>	
Chi cuadrado	6,03 (P=0,30)
Grados de libertad	5
Índice de bondad de ajuste (GFI)	1
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,037
<b>Medidas de ajuste incremental</b>	
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	0,99
Índice de ajuste normal (NFI)	0,99
Índice Tucker-Lewis (TLI; NNFI)	1
Índice de ajuste comparado (CFI)	1
Índice de ajuste incremental (IFI)	1
Índice de ajuste relativo (RFI)	0,98
<b>Medidas de parsimonia</b>	
Índice de ajuste de parsimonia (PGFI)	0,33
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0,49
Criterio de información de Akaike (Model AIC)	26,03

La consistencia interna es analizada a través del valor alpha de Cronbach y los índices de fiabilidad compuesta y varianza extraída (tabla 5.28). En todos los casos se supera el mínimo recomendado, por lo que concluimos que la escala de cinco ítems que mide la dimensión reguladora de las instituciones es válida y fiable.

**Tabla 5.28: Consistencia interna de la escala factores reguladores**

Indicador	Alpha si se elimina el indicador	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída
FR1	0,864	0,891	0,9223	0,7041
FR2	0,869			
FR3	0,862			
FR4	0,858			
FR5	0,880			

- Evaluación de la escala factores cognitivos (FC)

Los factores cognitivos evalúan el grado de conocimiento asentado en una sociedad respecto a la gestión de la actividad emprendedora de las organizaciones. Los datos del test de normalidad multivariante dados por el procesador PRELIS confirman que nos encontramos ante una ausencia de normalidad en los datos (tabla 5.29), mostrando ausencias significativas en asimetría y curtosis, lo que nos lleva a usar una vez más el método de los mínimos cuadrados ponderados (WLS).

**Tabla 5.29: Test de normalidad multivariante: fuerzas cognitivas**

Asimetría		Curtosis		Asimetría y curtosis	
Valor Z	Valor p	Valor Z	Valor p	$\chi^2$	Valor p
6,142	0,000	4,506	0,000	58,024	0,000

Los resultados del análisis factorial confirmatorio muestran de nuevo unos ítems que cumplen los requisitos de validez y fiabilidad. Su valores t son superiores a 1,96 y la fiabilidad de cada uno de los ítem es superior al mínimo recomendado de 0,5 (tabla 5.30).

**Tabla 5.30: Validez y fiabilidad de la escala: factor cognitivo**

Indicadores	Cargas estandarizadas	Fiabilidad individual ( $R^2$ )
FC1	0,83*	0,69
FC2	0,76 (11,70)	0,58
FC3	0,88 (14,33)	0,77
FC4	0,84 (12,13)	0,71

\* Entre paréntesis los valores críticos, FC1 está fijado a la unidad

Las medidas de bondad del ajuste muestran también unos valores que indican un ajuste adecuado. Observamos la presencia de valores superiores a la unidad ( $TLI=1,01$ ) cuando se considera que estos índices se encuentran acotados entre 0 y 1, no obstante, valores fuera de ese intervalo son igualmente posibles (Jöreskog y Sörbom, 1993). Podemos decir que las medidas de ajuste son bastante adecuadas (tabla 5.31).

**Tabla 5.31: Medidas de bondad del ajuste de la escala factores cognitivos**

Indicador	Valor obtenido
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>	
Chi cuadrado	1,16 ( $p=0,30$ )
Grados de libertad	2
Índice de bondad de ajuste (GFI)	1
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0
<b>Medidas de ajuste incremental</b>	
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	0,99
Índice de ajuste normal (NFI)	1
Índice Tucker-Lewis (TLI; NNFI)	1,01
Índice de ajuste comparado (CFI)	1
Índice de ajuste incremental (IFI)	1
Índice de ajuste relativo (RFI)	0,99
<b>Medidas de parsimonia</b>	
Índice de ajuste de parsimonia (PGFI)	0,20
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0,33
Criterio de información de Akaike (Model AIC)	17,16

Respecto a los resultados de la consistencia interna de la escala, medida a través del alpha de Cronbach y de los índices de fiabilidad compuesta y de varianza extraída, observamos que los valores de los diferentes índices son adecuados y dentro de los mínimos exigidos (tabla 5.32). Se observa también que el valor del alpha de Cronbach aumentaría si eliminásemos uno de los ítems (FC1). No obstante debido a que el valor alpha es superior a 0,8 y que el incremento conseguido no es excesivamente significativo preferimos mantener el ítem con el objetivo de no perder información en el modelo. Podemos concluir que la escala empleada para medir los factores institucionales cognitivos es válida y fiable.

**Tabla 5.32: Consistencia interna de la escala factores cognitivos**

Indicador	Alpha si se elimina el indicador	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída
FC1	0,848	0,819	0,8973	0,6866
FC2	0,713			
FC3	0,738			
FC4	0,783			

- Evaluación de la escala factores normativos (FN)

Realizamos el test de normalidad multivariante, observando una vez más la ausencia de normalidad (tabla 5.33), por lo que debemos utilizar como medio de estimación en el análisis factorial confirmatorio los Mínimos Cuadrados Ponderados (WLS).

**Tabla 5.33: Test de normalidad multivariante: fuerzas normativas**

Asimetría		Curtosis		Asimetría y curtosis	
Valor Z	Valor p	Valor Z	Valor p	$\chi^2$	Valor p
5,621	0,000	3,448	0,000	43,478	0,000

Los resultados del análisis factorial confirmatorio muestran valores adecuados para los distintos indicadores, con unos t-values superiores a

1,96, cargas estandarizadas por encima de los mínimos recomendados e indicadores de fiabilidad individual superiores a 0,5 (tabla 5.34)

**Tabla 5.34: Validez y fiabilidad de la escala: fuerzas normativas**

Indicadores	Cargas estandarizadas	Fiabilidad individual ( $R^2$ )
FN1	0,83*	0,69
FN2	0,76 (11,70)	0,58
FN3	0,88 (14,33)	0,77
FN4	0,84 (12,13)	0,71

\* Entre paréntesis los valores críticos, FN1 está fijado a la unidad

Los índices de bondad de ajuste muestran medidas de ajuste absoluto y de ajuste incremental muy próximos al ajuste perfecto. Llama la atención de nuevo el hecho de que el valor de algún índice de ajuste incremental sea superior a la unidad ( $TLI=1,01$ ). Como comentamos para la escala de factores cognitivos, se cree que los indicadores están acotados al intervalo 0-1, y sin embargo, valores fuera de ese intervalo son igualmente posibles (Jöreskog y Sörbom, 1993). En general podemos decir que las medidas de ajuste son adecuadas (tabla 5.35).

Para medir la consistencia interna de la escala usamos el índice alpha de Cronbach y los índices de fiabilidad compuesta y varianza extraída. El valor alpha de Cronbach para la escala es superior a 0,9 por lo que se considera una escala excelente, además la eliminación de alguno de los ítems no comporta una mejora del alpha por lo que no se realizaron modificaciones en la escala. Además, los índices de fiabilidad compuesta y varianza extraída superaron con creces los mínimos establecidos de 0,7 y 0,5 respectivamente (tabla 5.36).

**Tabla 5.35: Medidas de bondad del ajuste de la escala fuerzas reguladoras**

Indicador	Valor obtenido
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>	
Chi cuadrado	1,16 (p=0,30)
Grados de libertad	2
Índice de bondad de ajuste (GFI)	1
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0
<b>Medidas de ajuste incremental</b>	
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	0,99
Índice de ajuste normal (NFI)	1
Índice Tucker-Lewis (TLI; NNFI)	1,01
Índice de ajuste comparado (CFI)	1
Índice de ajuste incremental (IFI)	1
Índice de ajuste relativo (RFI)	0,99
<b>Medidas de parsimonia</b>	
Índice de ajuste de parsimonia (PGFI)	0,20
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0,33
Criterio de información de Akaike (Model AIC)	17,16

**Tabla 5.36: Consistencia interna de la escala factores normativos**

Indicador	Alpha si se elimina el indicador	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída
FN1	0,895	0,907	0,9116	0,6741
FN2	0,871			
FN3	0,859			
FN4	0,889			

La conclusión que establecemos tras el análisis de cada uno de las escalas que miden las fuerzas institucionales es que nos encontramos con escalas con una validez y fiabilidad bastante altas

### 5.3. UNIDIMENSIONALIDAD, FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDIDA DEL DESEMPEÑO.

Por último, repetimos el mismo procedimiento para evaluar la escala del desempeño a través del análisis factorial confirmatorio. El test de normalidad multivariante sobre los ítems de la escala realizado por el procesador PRELIS nos muestra que para un nivel de significación del 5% existen diferencias significativas tanto en asimetría como en curtosis ( $p = 0,000$  en ambos). Estos indicadores (tabla 5.37), junto al los índice que evalúan de forma continua del nivel de asimetría y curtosis ( $\chi^2 = 78,237$ ,  $p = 0,000$ ) nos confirma que los indicadores no siguen una distribución normal. Esto hace no aconsejable el uso de la máxima verosimilitud y del método de los mínimos cuadrados generalizados como métodos de estimación del modelo. Por lo tanto emplearemos el método WLS.

**Tabla 5.37: Test de normalidad multivariante del modelo de medida del desempeño**

Asimetría		Curtosis		Asimetría y curtosis	
Valor Z	Valor p	Valor Z	Valor p	$\chi^2$	Valor p
6,645	0,000	5,838	0,000	78,237	0,000

En la tabla 5.38 se muestran los parámetros estimados y las fiabilidades individuales. Las cargas factoriales obtenidas resultaron significativas ( $t > 1,96$ ), tomando un valor superior al exigido de 0,5, y la fiabilidad individual ( $R^2$ ) de cada uno de los indicadores superaba el 50%, garantizándose la fiabilidad individual y la validez convergente de los indicadores.

**Tabla 5.38: Validez y fiabilidad de la escala: desempeño**

Indicadores	Cargas estandarizadas	Fiabilidad individual ( $R^2$ )
DE1	0,83*	0,69
DE2	0,76 (11,70)	0,58
DE3	0,88 (14,33)	0,77
DE4	0,84 (12,13)	0,71

\* Entre paréntesis los valores críticos, FC1 está fijado a la unidad.

Respecto a las medidas de bondad del ajuste, los indicadores muestran valores dentro de los límites recomendados (tabla 5.39). El índice TLI muestra un valor por encima de los límites posibles, pero ya hemos comentado en escalas anteriores, que dichos resultados son posibles (Jöreskog y Sörbom, 1993). En general podemos decir que las medidas de ajuste son adecuadas.

**Tabla 5.39: Medidas de bondad del ajuste de la escala desempeño**

Indicador	Valor obtenido
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>	
Chi cuadrado	1,16 (P=0,56)
Grados de libertad	2
Índice de bondad de ajuste (GFI)	1
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0
<b>Medidas de ajuste incremental</b>	
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	0,99
Índice de ajuste normal (NFI)	1
Índice Tucker-Lewis (TLI; NNFI)	1,01
Índice de ajuste comparado (CFI)	1
Índice de ajuste incremental (IFI)	1
Índice de ajuste relativo (RFI)	0,99
<b>Medidas de parsimonia</b>	
Índice de ajuste de parsimonia (PGFI)	0,20
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0,33
Criterio de información de Akaike (Model AIC)	17,16

Los valores que miden la consistencia interna de la escala muestran unos valores superiores a los mínimos recomendados de 0,7 para el Alpha de Cronbach, 0,7 para la fiabilidad compuesta y de 0,5 para la varianza extraída. El índice Alpha de Cronbach mejoraría si eliminásemos el ítem DE1. No obstante, debido a que el indicador es superior a 0,8 preferimos mantenerlo para no perder información en el modelo. Todos estos datos, mostrados en la tabla 5.40, nos permiten llegar a la conclusión de que nos encontramos con una escala válida y fiable.

**Tabla 5.40. Consistencia interna de la escala desempeño**

Indicador	Alpha si se elimina el indicador	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída
DE1	0,873	0,859	0,8651	0,6207
DE2	0,842			
DE3	0,771			
DE4	0,787			

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Akaike, H. 1987. Factor analysis and AIC. *Psychometrika*, 52: 317-332.
- Alder, N.J. 1983. Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44: 350-383.
- Anderson, J.C. y Gerbing, D.W. 1982. Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional construct measures. *Journal of Marketing Research*, 19: 453-460.
- Antoncic, B. 2006. Impacts of diversification and corporate entrepreneurship strategy making on growth and profitability: A normative model. *Journal of Enterprising Culture*, 9(2): 221-235.
- Antoncic, B. y Hisrich, R.D. 2001. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation, *Journal of Business Venturing*, 16: 495-527.
- Antoncic, B. y Hisrich, R.D. 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1): 7-24.
- Barringer, B.R. y Bluedorn, A.C. 1999. The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management.. *Strategic Management Journal*, 20: 421-444.
- Bollen , K.A. 1989. *Structural equations with latent variables*. United States of America: Wiley-Inter-Science Publication.
- Browne, M. W. y Cudeck, R. 1993. Alternative ways of assessing model fit. In K. Bollen and J. Long (Eds). *Testing Structural Equation Models*: 136-162. Newbury Park, CA: Sage.
- Busenitz, L.W., Gomez, C. y Spencer, J.W. 2000. Country institutional profiles: Interlocking entrepreneurial phenomena. *Academy of Management Journal*, 43(5): 994-1003.
- Camisón-Zonorza, C. y Cruz-Ros, S. 2008. La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1): 79-102.
- Carrier, C. 1996. Intrapreneurship in small business: An exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1): 5-20.

- Covaleski, M.A. y Dirsmith, M.W. 1988. An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a University Budget Category. ***Administrative Science Quarterly***, 33: 562-587.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P. 1989. Strategy management of small firms in hostile and benign environments. ***Strategy Management Journal***, 10: 75-87.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 16(1), 7-25.
- DiMaggio, P.J. y Powell, W.W. 1991a. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality". En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) ***The New Institutionalism in Organizational Analysis***. The University of Chicago Press.
- Dirsmith, M.W., Fogarty, T.J. y Gupta, P. 2000. Institutional pressures and symbolic displays in a GAO context. ***Organizational Studies***, 21(3): 515-537.
- Dobbin, F., Sutton, J. Meyer, J. y Scott, R. 1993. Equal opportunity law and the construction of internal labor markets. ***American Journal of Sociology***, 99(2): 396-427.
- Edelman, L. 1992. Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil rights law. ***American Journal of Sociology***, 97: 1531-1576.
- Everitt, B.S. y Dunn, G., 1991. ***Applied multivariate data analysis***. London: Edward Arnold.
- Galaskiewicz, J. 1985. Professional networks and the institutionalization of single mind set. ***American Sociological Review***, 50: 639-658.
- Galaskiewicz, J. y Wasserman, S. 1989. Mimetic process within an interorganizational field: An empirical test". ***Administrative Science Quarterly***, 34: 454-479.
- García-Morales, V.J. 2002. ***Aprendizaje organizacional y capacidades estratégicas: un modelo causal para la determinación de los antecedentes y consecuencias del aprendizaje organizacional de las empresas españolas***. Tesis Doctoral, Universidad de Granada

- Greening, D.W. y Gray, B. 1994. Testing a model of organizational response to social and political issues. *Academy of Management Journal*, 37(3): 467-498.
- Gupta, A.K. y Govindarajan, V. 2000. Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21: 473-496.
- Guth, W.D. y Ginsberg, A. 1990. Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11: 5-15.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. 1999. *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall International, Inc. New Jersey.
- Hart, S. y Bandury, C. 1994. How strategy-making process can make a difference. *Strategic Management Journal*, 15(4): 251-270.
- Haveman, H.A. 1993. Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38: 593-627.
- Hinkin, T.R. 1995. A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5): 967-988.
- Homburg, C., Krohmer, H. y Workman, J.P. 1999. Strategic consensus and performance: The role of strategy type and market-related dynamism. *Strategic management Journal*, 20: 339-357.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Montagno, R.V. 1993. Critical organizational elements in corporate entrepreneurship: An empirical study. Paper presented at the Academy of Management.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. y Zahra, S.A. 2002. Middle managers' perception of the internal development for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17: 253-273.
- Jiménez-Barrionuevo, M.M. 2009. *Influencia de la capacidad de absorber conocimiento en la capacidad estratégica intraempresarial: Un modelo causal en las empresas españolas*. Tesis doctoral, Universidad de Granada.
- Jöreskog, K. y Sörbom, D. 1993. *LISREL 8: Structural Equation Modelling with the SIMPLIS Command Language*. Scientific Software International, Chicago.
- Kelloway, E.K. 1998. *Using LISREL for structural equation modelling. A research's guide*. Sage publications.

- Knight, G.A. 1997. Cross cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12: 213-225.
- Kostova, T. 1999. Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24(2): 308–324.
- Kostova, T. y Roth, K. 2002. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1): 215-233.
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V. y Hornsby, J.S. 1992 Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11: 49-58.
- Lee, J. y Miller, D. 1996. Strategy, environment and performance in two technological contexts: contingency theory in Korea. *Organization Studies*, 17(5): 729-750.
- Lessem, R. 1988. *Intrapreneurship: How to be an enterprising individual in a successful business*. Hampshire: Wildwood House.
- Lévy-Mangin, J.P. y Varela-Mallou, J. 2006. *Modelización con Estructuras de Covarianzas en Ciencias Sociales, Temas Esenciales, Avanzados y Aportaciones Especiales*. Netbiblo, A Coruña.
- Lounsbury, M. 2002. Institutional transformation and status mobility: The professionalization of the field of finance. *Academy of Management Journal*, 45(1): 255-266.
- Lumpkin, G.T., Cogliser, C.C. y Schneider, D.R. 2009. Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1): 47-68.
- Manolova, T.S., Rangamohan, V.E. y Gyoshev, B.S. 2008. Institutional environments for entrepreneurship: evidence from emerging economies in Eastern Europe. *Entrepreneurship Theory and Practice*, January: 203-218.
- Mezias, S.J. y Scarselletta, M. 1994. Resolving financial reporting problems: An institutional analysis of the process. *Administrative Science Quarterly*, 39: 654-678.

- Miller, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. ***Management Science***, 29(7): 770-791.
- Morris, M.H., Allen, J., Schindhutte, M. y Ávila, R. 2006. Balanced management control systems as a mechanism for achieving corporate entrepreneurship. ***Journal of Managerial Issues***, 18(4): 468-494.
- Rodríguez del Bosque, I. 1999. La construcción del cuestionario. En F.J. Sarabia (Coord.) ***Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas***. Editorial Pirámide, Madrid.
- Sayeed, O.B. y Gazdar, M.K. 2003. Intrapreneurship: Assessing and defining attributes of intrapreneurs. ***The Journal of Entrepreneurship***, 12(1): 75-89.
- Scott, W.R. 1995. ***Institutions and Organizations***. Sage Publications.
- Sharma, S. 1996. ***Applied multivariate techniques***. New York: John Wiley y Sons, Inc.
- Spencer, J.W. y Gomez, C. 2004. The relationship among national institutional structures, economics factors and domestic entrepreneurial activity: a multicountry study. ***Journal of Business Research***, 57: 1098-1107.
- Venkatraman, N., y Ramanujan, V. 1986. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. ***Academy of Management Review***, 11(4): 801-814.
- Westphal, J.D., Seidel, M.L. y Stewart, K.J. 2001. Second-order imitation: Uncovering latent effects of board network ties. ***Administrative Science Quarterly***, 46: 717-747.
- Zahra, S.A.. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory estudy. ***Journal of Business Venturing***, 6(4), 259-285.
- Zahra, S.A. 1993b. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. ***Journal of Business Venturing***, 8: 319-340.



# **CAPÍTULO VI**

## **RESULTADOS**

---



## CAPÍTULO VI

### RESULTADOS

---

#### 1. INTRODUCCIÓN

En capítulos anteriores hemos establecido como objetivo de nuestra investigación el desarrollo y contraste de un modelo que refleje cómo los factores institucionales influyen en el comportamiento emprendedor de las organizaciones. Para ello debemos emplear un método de análisis de datos que responda a dos preguntas esenciales. Primero, si los constructos utilizados en el modelo son válidos y fiables, y en segundo lugar, si la relación entre los mismos se produce según lo previsto. El modelo de ecuaciones estructurales permite responder a estos planteamientos. Bajo este epígrafe general se agrupan una serie de técnicas multivariantes que engloban procedimientos como el análisis de estructura de covarianza, modelos causales, análisis de variables latentes o el análisis factorial confirmatorio (Crowley y Fan, 1997; Hair *et al.*, 1999).

El uso de ecuaciones estructurales tiene como ventajas la posibilidad de estimar relaciones múltiples interrelacionadas y la habilidad a la hora de poder incorporar variables latentes al análisis junto con los errores de su medida (Hair *et al.*, 1999).

Antes del iniciar el análisis del modelo del presente trabajo, se debe comprobar si los conceptos teóricos del modelo están medidos

correctamente a través de las variables observadas. Entre los diferentes procedimientos existentes para analizar los instrumentos de medida hemos utilizado el análisis factorial confirmatorio, herramienta muy utilizada a partir del desarrollo de modelos de ecuaciones estructurales. Dentro de las ciencias sociales se asume que ningún indicador es una medida totalmente válida y fiable del concepto que trata de medir, por lo que empleamos una técnica que considera en su análisis los errores de medición. El análisis factorial confirmatorio es un caso particular y reducido del análisis de ecuaciones estructurales, por lo que el proceso a seguir en la validación de la escala está formado igualmente por las etapas para el desarrollo del modelo de ecuaciones estructurales: especificación, identificación, estimación y evaluación e interpretación del modelo. Las diferencias residen en la fase de especificación del modelo y en la fase de evaluación.

Respecto a la formulación, no habrá que especificar las ecuaciones estructurales al no establecer relaciones causales entre las variables latentes, y en la evaluación será suficiente con determinar la fiabilidad de los indicadores utilizados, la validez de los mismos como medidas de los conceptos considerados y, finalmente, la magnitud de la relación entre los indicadores y sus respectivos conceptos.

Una vez validadas las diferentes escalas, el programa LISREL permite la evaluación del modelo estructural y la estimación del conjunto de coeficientes relativos a las relaciones causales entre los constructos, lo que proporciona una valoración de la validez predictiva (Jöreskog y Sörbom, 1993).

La fase de especificación es mucho más compleja en el modelo estructural y consiste en el desarrollo de un modelo basado en la teoría, en la construcción de un diagrama de secuencias y en la conversión de éste en ecuaciones estructurales que definan tanto el modelo estructural como el de medida. La fase de evaluación del modelo se realiza a tres niveles: evaluación del ajuste del modelo global, evaluación del ajuste del modelo de media y evaluación del ajuste del modelo estructural.

Esta parte del capítulo se va a centrar en el análisis cuantitativo de datos. Comenzaremos con la descripción de la muestra utilizada para a continuación comprobar la validez y consistencia de los modelos de medida utilizados. Por último, abalizaremos el modelo estructural propuesto.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA: ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA.

El análisis de los datos se inicia con un estudio de la muestra con el objetivo de caracterizar las organizaciones que la componen. El análisis se va a realizar por sector al que pertenecen, tamaño y el número de empleados. Los datos fueron recogidos en la cuestiones de control del cuestionario realizado telefónicamente. La tabla 6.1 resume la estadística descriptiva de la muestra.

**Tabla 6.1: Estadística descriptiva de la muestra.**

Sector de actividad	Porcentaje
Agricultura, ganadería y pesca	2%
Minería	3%
Alimentación	4%
Textil	3%
Artes gráficas y documentación	3%
Industria química	6%
Materiales plásticos	5%
Metalurgia y maquinaria	10%
Informática	3%
Transporte	9%
Construcción e inmobiliario	6%
Comercio	13%
Hostelería	3%
Servicios financieros	3%
Educación	3%
Sanidad	4%
Otras actividades	20%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6.1 (cont.): Estadística descriptiva de la muestra.**

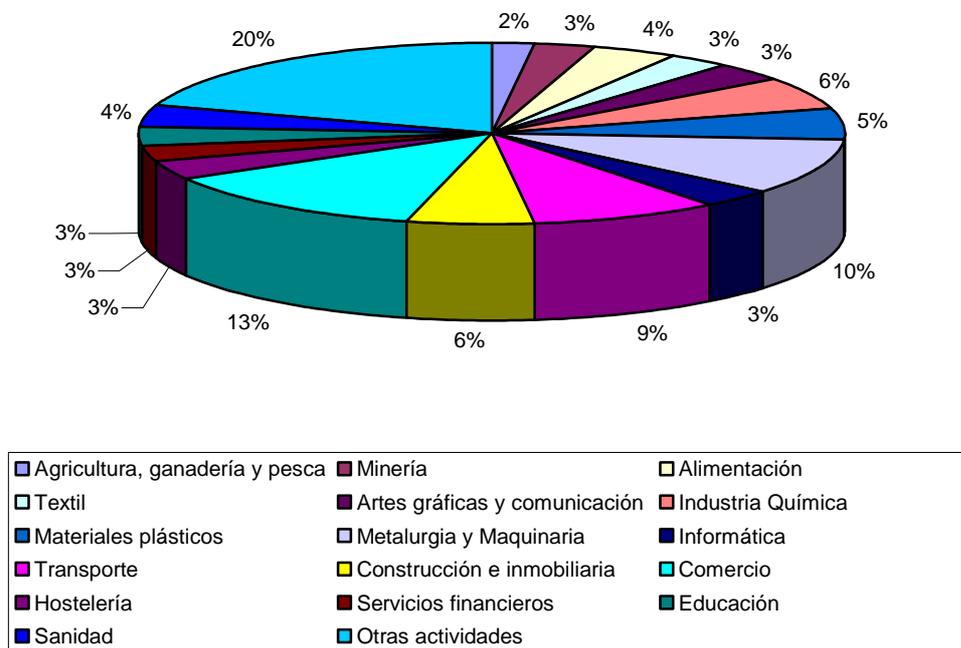
Tamaño (número de empleados)	
Menos de 50	3%
De 50 a 250	16%
Más de 250	81%
Volumen de ventas	
Menos de 250 mil euros	15%
Entre 250 y 500 mil euros	7%
Entre 500 mil y 1 millón de euros	4%
Más de 1 millón de euros	74%
Gastos en I+D	
Menos de 250 mil euros	30%
Entre 250 y 500 mil euros	16%
Entre 500 mil y 1 millón de euros	15%
Más de 1 millón de euros	39%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al sector de actividad, destaca una gran fragmentación del sector de organizaciones y empresas que han respondido al cuestionario (figura 6.1.). Los sectores más representados son el del comercio, metalurgia y maquinaria, y transporte con un 13%, 10% y 9% respectivamente. El mayor número de organizaciones se representan en el campo otras actividades con un 20% respecto al total de la muestra.

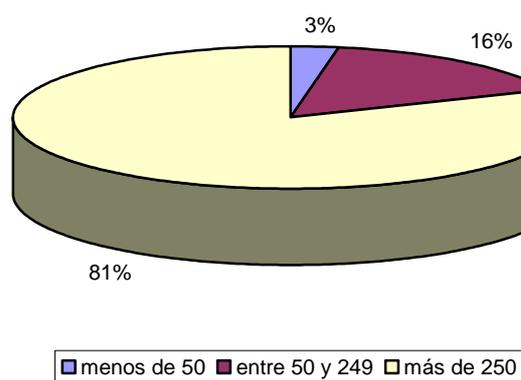
Respecto al tamaño de las empresas, medido a través del número de empleados, los resultados muestran que el 3% de las encuestas obtenidas pertenecen a pequeñas empresas (menos de 50 empleados), el 16% pertenecen a empresas medianas (entre 50 y 250 empleados), y el 81% de las encuestas obtenidas pertenecen a empresas con más de 250 empleos (figura 6.2). Los intervalos han sido elegidos teniendo en cuenta la definición de PYME de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, perteneciente al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y la definición de PYME de la Comisión Europea.

**Figura 6.1. Descripción de la muestra: sector de actividad**



Fuente: Elaboración propia

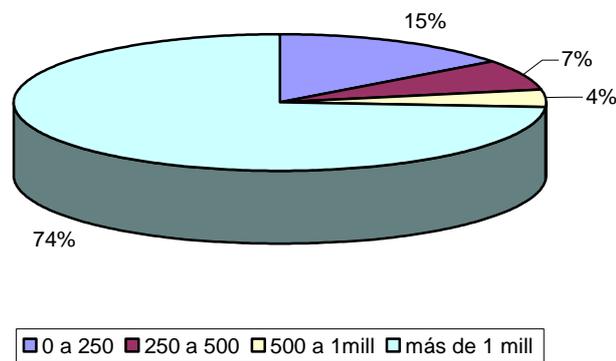
**Figura 6.2: Descripción del tamaño de la muestra (número de empleados)**



Fuente: Elaboración propia

En lo que concierne al volumen de ventas del último ejercicio, la figura 6.3 refleja las cifras de las empresas encuestadas.

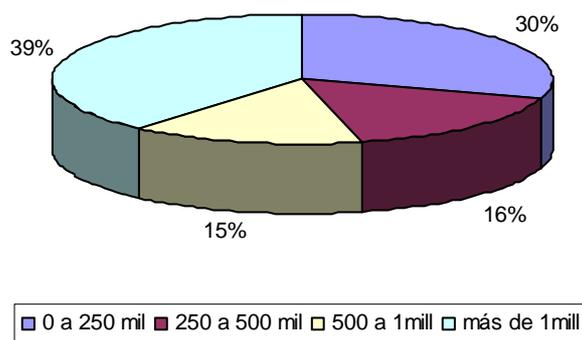
**Figura 6.3: Descripción de la muestra por volumen de ventas (en miles de euros)**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al esfuerzo realizado por las empresas en I+D, medido también el presupuesto destinado al mismo durante el último ejercicio económico. En este caso el 30% de las empresas encuestadas dedican menos de 250 mil euros a gastos de investigación y desarrollo, un 16 % entre 250 y 500 mil euros, un 15% de empresas dedican entre 500 mil y 1 millón de euros, y el 39% de las empresas encuestadas dedican más de 1 millón de euros (figura 6.4).

**Figura 6.4: Descripción de la muestra, gasto en I+D (en miles de euros)**



Fue

nte: Elaboración propia

En resumen, nuestra muestra está compuesta por empresas perteneciente a sectores variados, siendo los sectores de comercio, metalúrgico y de transporte los de mayor porcentaje en la muestra, con más

del 70% de organizaciones de más de 250 empleados y un volumen de ventas superior al millón de euros y con el presupuesto destinado a I+D más fragmentado.

### **3. ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL PROPUESTO**

Una vez estimados y depurados los instrumentos de medida propuestos en el trabajo, el siguiente paso es especificar y estimar el modelo estructural propuesto. También se procede en este paso al ajuste del modelo definitivo y a la estimación de los parámetros estructurales. En base al tipo de variables que utilizamos y a las hipótesis planteadas en el capítulo cuarto, el análisis basado en ecuaciones estructurales es la técnica más apropiada para el análisis de datos. Los modelos de ecuaciones estructurales estudian las relaciones entre los diferentes conceptos de forma simultánea, por lo que la información que se obtiene de ella es muy interesante desde un punto de vista gerencial. Además, permite la estimación de relaciones de dependencia múltiple y cruzada y tiene la capacidad de representar conceptos no observados en las relaciones y tener en cuenta el error de medida en el proceso de estimación.

De las posibles estrategias a seguir utilizamos la estrategia de modelización confirmatoria. De las otras posibles opciones, la estrategia de modelos rivales no es útil puesto que no se realiza una comparación de modelos. Tampoco utilizamos la estrategia de desarrollo de modelo, en el que se modifica sucesivamente el modelo inicial hasta que alcance un buen ajuste, pero estas modificaciones se deberían realizar en base a la teoría, no en la obtención de unos mejores resultados. Además, esta estrategia nos haría tener que ser bastante cautos en la generalización de resultados, puesto que si se realizan muchas modificaciones el modelo se justifica más sobre su base empírica que teórica.

El procedimiento seguido fue desarrollar en primer lugar un modelo basado en la teoría y programar las ecuaciones estructurales, incorporando los coeficientes utilizados para la investigación del conjunto de hipótesis. A continuación, con el programa LISREL 8,50 se estima el conjunto de parámetros del modelo estructural (coeficientes beta y gamma) representativos de cada hipótesis. Por último, se determina la validez del modelo global y la relevancia estadística de cada parámetro estimado, así como la evaluación de la bondad de ajuste del modelo.

### 3.1. ESPECIFICACIÓN DEL MODELO

Para la aplicación de los modelos de ecuaciones estructurales debemos desarrollar como primer paso un modelo basado en la teoría. El modelo de ecuaciones estructurales es un método que debe estar guiado más por la teoría que por los resultados empíricos, de tal forma que las relaciones causales que se establecen deben estar justificadas en la misma. Si el modelo no está bien fundamentado con la teoría, cualquier trabajo de investigación, sus análisis y conclusiones carecerán de validez (Hair *et al.*, 1999).

El modelo que desarrollemos debe incluir conceptos esenciales teniendo en cuenta que si incluimos demasiadas variables en el modelo, aunque no existe un límite teórico sobre el número, nos encontraremos con problemas prácticos de significación incluso antes de superar el límite del programa informático. El investigador no debería omitir conceptos en base a que el número de variables sea excesivo, pero debe reconocer los beneficios de crear un modelo teórico conciso y parsimonioso. Además, debemos intentar evitar errores graves de especificación si omitimos una o más variables predictivas claves, y es conveniente elaborar un modelo recursivo<sup>9</sup>

250\_\_\_\_\_

<sup>9</sup> Un modelo es recursivo cuando los efectos causales sobre las variables dependientes van en una sola dirección, y es a su vez un modelo no saturado si no se introducen todos los efectos posibles que no son recíprocos

y no saturado, por presentar un alto interés desde un punto de vista estratégico (Bisquerra, 1989).

El modelo inicial considera como variables latentes exógenas las siguientes: la fuerza reguladora o presión reguladora ( $\xi_1$ ), la fuerza cognitiva o presión mimética ( $\xi_2$ ) y la fuerza normativa o presión normativa ( $\xi_3$ ), el resto de variables del modelo se consideran variables endógenas. En concreto la proactividad ( $\eta_2$ ) es una variable endógenas de primer grado, mientras que la innovación ( $\eta_1$ ), la renovación estratégica ( $\eta_3$ ), la creación de nuevos negocios ( $\eta_4$ ) y el desempeño ( $\eta_5$ ) se consideran variables endógena de segundo grado ya que son dependiente de variables endógenas.

El siguiente paso es construir un diagrama de secuencias (*path diagram*) de relaciones causales. Este diagrama no es sólo una representación de las relaciones predictivas entre constructos<sup>10</sup> (relaciones variables dependientes e independientes), sino que nos permite observar también las relaciones asociativas (correlaciones) entre los constructos e indicadores. El diagrama de secuencias que recoge todas las relaciones causales entre variables<sup>11</sup> se observa en la figura 6.5.

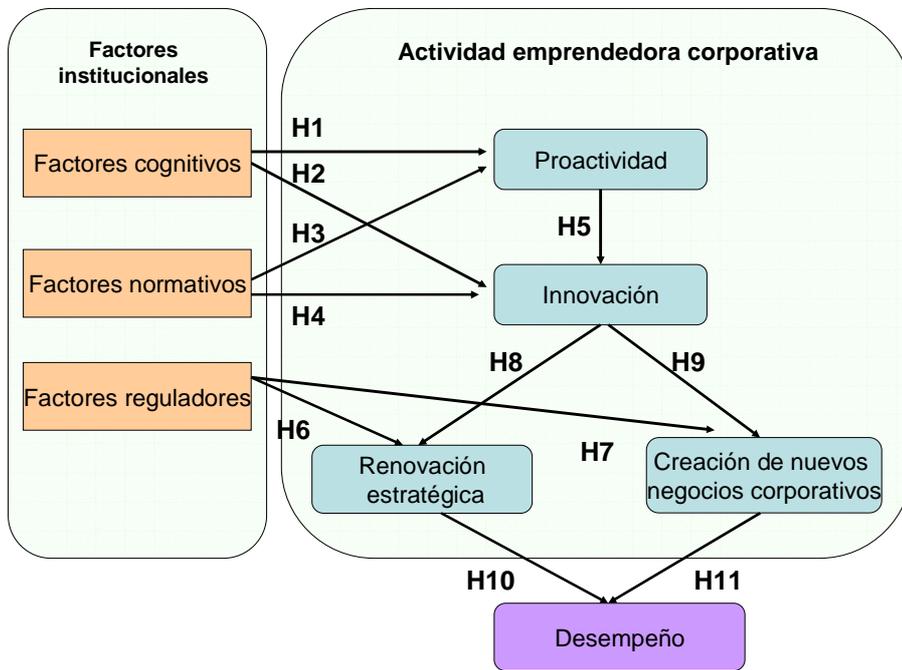
El siguiente paso consistió en la traducción de los distintos *path diagram* en ecuaciones estructurales para definir tanto el modelo estructural inicial como el modelo de medida. De esta forma, se construyeron una serie de ecuaciones estructurales que juntas constituyen el modelo estructural (tabla 6.2).

251\_\_\_\_\_

<sup>10</sup> Estas relaciones causales se suponen que son lineales

<sup>11</sup> Si en la validación de las escalas hubiera existido falta de validez discriminante entre dos conceptos hubiera sido necesario eliminar uno de ellos a la hora de realizar el diagrama de secuencias

**Figura 6.5: Modelo estructural propuesto**



**Tabla 6.2: Modelo estructural inicial**

$\eta_1 = \gamma_{12}\xi_2 + \gamma_{213}\xi_3 + \zeta_1$
$\eta_2 = \gamma_{22}\xi_2 + \gamma_{23}\xi_3 + \beta_{21}\eta_2 + \zeta_2$
$\eta_3 = \gamma_{31}\xi_1 + \beta_{32}\eta_2 + \zeta_3$
$\eta_4 = \gamma_{41}\xi_1 + \beta_{42}\eta_2 + \zeta_4$
$\eta_5 = \beta_{53}\eta_3 + \beta_{54}\eta_4 + \zeta_5$

Igualmente se necesita especificar un modelo de medida tanto para los constructos exógenos como los constructos endógenos (tabla 6.3). Las variables observadas que obtenemos de los encuestados se denominan indicadores del modelo de medida, porque lo utilizamos para medir o indicar los constructos latentes (factores). En este modelo de medida se asignan los indicadores a cada constructo (exógenos y endógenos)<sup>12</sup>.

252\_\_\_\_\_

<sup>12</sup> Las variables observadas que obtenemos de los encuestados se denominan indicadores en el modelo de medida, porque los utilizamos para medir o indicar los constructos latentes (factores). En este modelo de medida se asignan los indicadores a cada constructo (exógenos y endógenos)

**Tabla 6.3: Ecuaciones estructurales para el modelo de medida inicial**

$FR1 (X_1) = \lambda_{11}^x \xi_1 + \bar{\delta}_1$ $FR2 (X_2) = \lambda_{21}^x \xi_1 + \bar{\delta}_2$ $FR3 (X_3) = \lambda_{31}^x \xi_1 + \bar{\delta}_3$ $FR4 (X_4) = \lambda_{41}^x \xi_1 + \bar{\delta}_4$ $FR5 (X_5) = \lambda_{51}^x \xi_1 + \bar{\delta}_5$	Factores reguladores ( $\xi_1$ )	$IN1 (Y_6) = \lambda_{12}^y \eta_2 + \varepsilon_6$ $IN2 (Y_7) = \lambda_{22}^y \eta_2 + \varepsilon_7$ $IN3 (Y_8) = \lambda_{32}^y \eta_2 + \varepsilon_8$ $IN4 (Y_9) = \lambda_{42}^y \eta_2 + \varepsilon_9$ $IN5 (Y_{10}) = \lambda_{52}^y \eta_2 + \varepsilon_{10}$ $IN6 (Y_{11}) = \lambda_{62}^y \eta_2 + \varepsilon_{11}$	Innovación ( $\eta_2$ )
$FC1 (X_6) = \lambda_{12}^x \xi_2 + \bar{\delta}_6$ $FC2 (X_7) = \lambda_{22}^x \xi_2 + \bar{\delta}_7$ $FC3 (X_8) = \lambda_{32}^x \xi_2 + \bar{\delta}_8$ $FC4 (X_9) = \lambda_{42}^x \xi_2 + \bar{\delta}_9$	Factores cognitivos ( $\xi_2$ )	$RE1 (Y_{12}) = \lambda_{13}^y \eta_3 + \varepsilon_{12}$ $RE2 (Y_{13}) = \lambda_{23}^y \eta_3 + \varepsilon_{13}$ $RE3 (Y_{14}) = \lambda_{33}^y \eta_3 + \varepsilon_{14}$ $RE4 (Y_{15}) = \lambda_{43}^y \eta_3 + \varepsilon_{15}$ $RE5 (Y_{16}) = \lambda_{53}^y \eta_3 + \varepsilon_{16}$ $RE6 (Y_{17}) = \lambda_{63}^y \eta_3 + \varepsilon_{17}$ $RE7 (Y_{18}) = \lambda_{73}^y \eta_3 + \varepsilon_{18}$	Renovación estratégica ( $\eta_3$ )
$FN1 (X_{10}) = \lambda_{13}^x \xi_3 + \bar{\delta}_{10}$ $FN2 (X_{11}) = \lambda_{23}^x \xi_3 + \bar{\delta}_{11}$ $FN3 (X_{12}) = \lambda_{33}^x \xi_3 + \bar{\delta}_{12}$ $FN4 (X_{13}) = \lambda_{43}^x \xi_3 + \bar{\delta}_{13}$	Factores normativos ( $\xi_3$ )	$NV1 (Y_{19}) = \lambda_{14}^y \eta_4 + \varepsilon_{19}$ $NV2 (Y_{20}) = \lambda_{24}^y \eta_4 + \varepsilon_{20}$ $NV3 (Y_{21}) = \lambda_{34}^y \eta_4 + \varepsilon_{21}$ $NV4 (Y_{22}) = \lambda_{44}^y \eta_4 + \varepsilon_{22}$ $NV5 (Y_{23}) = \lambda_{54}^y \eta_4 + \varepsilon_{23}$	Creación de nuevos negocios ( $\eta_4$ )
$PR1 (Y_1) = \lambda_{11}^y \eta_1 + \varepsilon_1$ $PR2 (Y_2) = \lambda_{21}^y \eta_1 + \varepsilon_2$ $PR3 (Y_3) = \lambda_{31}^y \eta_1 + \varepsilon_3$ $PR4 (Y_4) = \lambda_{41}^y \eta_1 + \varepsilon_4$ $PR5 (Y_5) = \lambda_{51}^y \eta_1 + \varepsilon_5$	Proactividad ( $\eta_1$ )	$DE1 (Y_{24}) = \lambda_{15}^y \eta_5 + \varepsilon_{24}$ $DE2 (Y_{25}) = \lambda_{25}^y \eta_5 + \varepsilon_{25}$ $DE3 (Y_{26}) = \lambda_{35}^y \eta_5 + \varepsilon_{26}$ $DE4 (Y_{27}) = \lambda_{45}^y \eta_5 + \varepsilon_{27}$	Desempeño ( $\eta_5$ )

Hemos respetado la recomendación de que cada variable sea un indicador de un solo constructo pues, aunque pudiera darse el caso de que fuera un indicador de más de un constructo sólo es recomendable en situaciones muy específicas con fuerte carga teórica (Hair *et al.*, 1999). Aunque pueda parecer que la especificación de las fiabilidades para el indicador de un constructo latente va en contra de los objetivos de la modelización de ecuaciones estructurales, cuando existe un ítem único es recomendable y está justificado, puesto que no es posible empíricamente estimar el error (Hair *et al.*, 1999). Por último, se cumple en nuestro modelo la recomendación de Ding, Velicer y Harlow (1995) de que cada constructo

esté representado por un mínimo de tres indicadores, aumentando de forma considerable la posibilidad de obtener una solución factible.

### **3.2. IDENTIFICACIÓN DEL MODELO**

Una vez que hemos especificado el modelo debemos verificar que la matriz de entrada de las variables observadas nos permite obtener estimaciones únicas de los parámetros no conocidos (un modelo está identificado si dicha matriz de entrada es generada por un solo conjunto de parámetros), por lo que debemos asegurarnos que se tienen más ecuaciones que incógnitas. No existe una regla aislada que establezca la identificación del modelo, pero se suelen usar dos reglas básicas: las condiciones de orden y de rango. La condición de orden señala que la condición necesaria para que el modelo esté identificado exige que el número de parámetros a estimar sea menor que el número de ecuaciones o elementos distintos de la matriz de varianzas-covarianzas o de correlaciones.

Esto supone que los grados de libertad sean mayores que cero. Al igual que otras técnicas multivariantes, es interesante conseguir un ajuste aceptable con los mayores grados de libertad posibles. Por otra parte la condición de rango afirma que es condición suficiente pero no necesaria que todos los indicadores se relacionen con una única variable latente, que no estén correlacionados entre sí los errores de medida y que el modelo sea recursivo, situaciones que se cumplen en nuestro modelo.

### **3.3. ESTIMACIÓN DEL MODELO**

El siguiente paso tras asegurarnos que las estimaciones de los parámetros son únicas, debe ser el tratamiento de datos ausentes, usando sólo las observaciones con datos completos. Esta aproximación usa únicamente los casos completos o en términos de lista. La aproximación de

casos completos se ajusta perfectamente a las situaciones donde la extensión de la ausencia de datos es pequeña y donde existe una muestra amplia, pues en caso contrario el tamaño muestral quedaría excesivamente reducido para los propósitos del análisis (Hair *et al.*, 1999). En nuestro trabajo los datos ausentes son no existen, pues el cuestionario se completaba íntegramente vía telefónica, y el tamaño muestral es suficiente, por lo que se aplicó este método.

Tras verificar la identificación del modelo fue necesario determinar si se podía asumir o no la distribución normal de los datos, ya que de este dato depende la elección del método más apropiado para estimar los parámetros. La condición de normalidad multivariante se comprobó con el procesador PRELIS del programa LISREL. Así, para un nivel de significación del 5% se obtuvieron diferencias significativas en asimetría y curtosis, y en el test combinado de ambos (tabla 6.4). Esto significa que no podemos usar el método de máxima verosimilitud (ML). De entre el método de mínimos cuadrados ponderados (WLS) y mínimos cuadrados no ponderados (ULS). En esta ocasión, empleamos el de los mínimos cuadrados no ponderados (ULS) debido a que no es posible hallar las matrices de correlaciones policóricas y de covarianzas asintóticas debido a que no se disponen de suficientes datos en proporción al número de ítems que el modelo pretende medir.

**Tabla 6.4: Test de normalidad multivariante para las variables observadas**

Asimetría		Curtosis		Asimetría y curtosis	
Valor Z	Valor p	Valor Z	Valor p	$\chi^2$	Valor p
23,646	0,000	10,958	0,000	679,208	0,000

Para la estimación de los parámetros se necesitar programar tanto el modelo de medida como el modelo estructural. Para ello se le indicaron al programa LISREL las relaciones entre las variables observadas y sus respectivas variables latentes. Puesto que es necesario fijar una escala para las variables latentes, se fijó a la unidad las cargas de cada uno de los ítems de cada escala. En todos los casos se fijó a 1 la carga del primer indicador

(también realizado durante el análisis factorial confirmatorio). El siguiente paso será programar el modelo estructural indicando las relaciones estructurales entre las variables latentes.

En primer lugar analizamos la posible existencia de varianzas infractoras en el modelo (aquellas cuya varianza de error sea negativa). Al no haberse producido problemas de este tipo en nuestro modelo podemos analizar directamente la significación de los distintos coeficientes del modelo.

En nuestro caso, todos los coeficientes fueron estadísticamente diferentes de 0 (para un nivel de significación del 5%;  $t > 1,96$ ). Los valores de las cargas factoriales para cada uno de los ítems se muestran en la tabla 6. Observamos que ciertos ítems no alcanzan el valor recomendado para la fiabilidad individual. Los ítems FC1 y DE4 son algo inferiores al valor recomendado de 0,5, pero como son próximos a éste, sus cargas factoriales son superiores a 0,5 y sus t-value significativos decidimos mantenerlos ya creemos que su eliminación no compensa la pérdida de información derivada de ella<sup>13</sup> (tabla 6.5).

**Tabla 6.5: Validez y fiabilidad del modelo final**

Indicadores		Escala final	
		Cargas ( $\lambda$ )	Fiabilidad individual
Fuerzas reguladoras	FR1	0,83*	0,69
	FR2	0,74 (8,55)	0,54
	FR3	0,93 (11,21)	0,87
	FR4	0,84 (9,08)	0,70
	FR5	0,69 (6,96)	0,48
Fuerzas cognitivas	FC1	0,60*	0,36
	FC2	0,89 (4,34)	0,79
	FC3	0,69 (3,77)	0,48
	FC4	0,75 (3,57)	0,57

Entre paréntesis los valores t, el primer ítem de cada variable se encuentra fijado a la unidad.

256\_\_\_\_\_

<sup>13</sup> Aunque los constructos han sido validados previamente, debemos tener en cuenta que un indicador sea válido y fiable para medir un concepto puede no serlo cuando es incluido dentro de un modelo estructural.

**Tabla 6.5 (cont.): Validez y fiabilidad del modelo final**

Indicadores		Escala final	
		Cargas ( $\lambda$ )	Fiabilidad individual
Fuerzas normativas	FN1	0,86*	0,74
	FN2	0,92 (11,26)	0,85
	FN3	0,75 (8,74)	0,56
	FN4	0,85 (8,22)	0,72
Proactividad	PR1	0,83*	0,70
	PR2	0,78 (19,18)	0,61
	PR3	0,84 (21,00)	0,71
	PR4	0,79 (15,89)	0,62
	PR5	0,80 (16,70)	0,65
Innovación	IN1	0,75*	0,57
	IN2	0,77 (22,43)	0,60
	IN3	0,85 (17,87)	0,73
	IN4	0,74 (12,65)	0,55
	IN5	0,76 (15,73)	0,58
	IN6	0,70 (12,62)	0,49
Renovación estratégica	RE1	0,73*	0,54
	RE2	0,75 (14,23)	0,56
	RE3	0,68 (13,04)	0,46
	RE4	0,66 (12,04)	0,44
	RE5	0,67 (12,40)	0,45
	RE6	0,87 (14,40)	0,77
	RE7	0,85 (14,33)	0,73
Creación de nuevos negocios corporativos	NV1	0,85*	0,73
	NV2	0,81 (13,62)	0,65
	NV3	0,78 (16,54)	0,61
	NV4	0,74 (13,87)	0,55
	NV5	0,83 (15,99)	0,68
Desempeño	DE1	0,82*	0,68
	DE2	0,86 (31,71)	0,73
	DE3	0,85 (24,02)	0,73
	DE4	0,59 (11,09)	0,35

Entre paréntesis los valores t, el primer ítem de cada variable se encuentra fijado a la unidad.

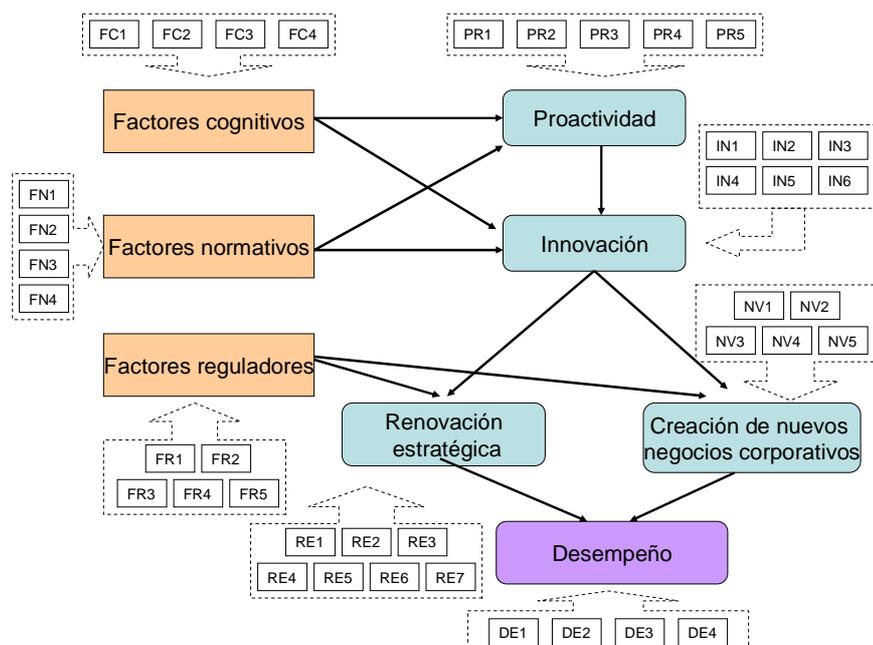
El siguiente paso al análisis de las variables el modelo es proceder a analizar las relaciones estructurales no significativas. Éste es el caso de la relación entre la fuerza cognitiva y la innovación ( $t = -1,77$  y  $\gamma_{22} = -0,20$ ) y entre la fuerza normativa y la proactividad ( $t = 0,93$  y  $\gamma_{13} = 0,10$ ). Estas relaciones se tuvieron en cuenta para concluir que las hipótesis H2 y H3 no pueden verificarse. Es decir, no podemos decir que exista una relación positiva entre las fuerzas cognitivas y la innovación ni se puede demostrar la relación entre las fuerzas normativas y la proactividad.

Tras este análisis se obtuvo un modelo cuyo diagrama de secuencias mostramos en la figura 6.6 y cuyas ecuaciones estructurales quedan reflejadas en la tabla 6.6 <sup>14</sup>

**Tabla 6.6: Ecuaciones confirmadas en el modelo estructural final**

$\eta_1 = \gamma_{21}\xi_2 + \zeta_1$
$\eta_2 = \gamma_{23}\xi_3 + \beta_{21}\eta_1 + \zeta_2$
$\eta_3 = \gamma_{31}\xi_1 + \beta_{32}\eta_2 + \zeta_3$
$\eta_4 = \gamma_{41}\xi_1 + \beta_{42}\eta_2 + \zeta_4$
$\eta_5 = \beta_{53}\eta_3 + \beta_{54}\eta_4 + \zeta_5$

**Figura 6.6: Modelo estructural final**



<sup>14</sup> No se reflejan las ecuaciones estructurales para el modelo de medida final al no haber eliminado ningún ítem. Para observar los datos podemos observar la tabla 6.5

Por último, la matriz de correlaciones se adjunta en el anexo con el objeto de ser analizada.

### 34. EVALUACIÓN DEL MODELO

Estimado el modelo se hace necesario evaluar los distintos índices de calidad del ajuste, los cuales miden la correspondencia entre matriz de entrada real u observada, con la prevista en el modelo propuesto. Las medidas de ajuste absoluto, ajuste incremental y de parsimonia las podemos observar en la tabla 6.7.

Los diferentes índices mostrados en la tabla reflejan un muy buen ajuste en el modelo final. Respecto a los índices de ajuste absoluto, la chi-cuadrado toma un valor de 732,13 con 726 grados de libertad, siendo su valor P no significativo ( $P = 0.53$ ) y el indicador GFI toma un valor superior al recomendado de 0,9.

**Tabla 6.7: Medidas de bondad de ajuste: modelo final**

Indicador	Valor obtenido
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>	
Chi cuadrado	732,13 ( $P = 0,53$ )
Grados de libertad	726
Parámetro de no centralidad (NCP)	0,0
Índice de bondad de ajuste (GFI)	0,97
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,0
<b>Medidas de ajuste incremental</b>	
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	0,96
Índice de ajuste normal (NFI)	0,96
Índice Tucker-Lewis (TLI; NNFI)	1
Índice de ajuste comparado (CFI)	1
Índice de ajuste incremental (IFI)	1
Índice de ajuste relativo (RFI)	0,96
<b>Medidas de parsimonia</b>	
Índice de ajuste de parsimonia (PGFI)	0,86
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0,90
Criterio de información de Akaike (Model AIC)	910,13

Los valores de ajuste incremental presentan también unos valores superiores a los mínimos recomendados de 0,9 (índices AGFI, NFI, TLI, CFI, IFI, RFI) asegurándonos que el incremento de ajuste respecto al modelo nulo es altamente significativo.

Una vez analizada la bondad del ajuste del modelo debemos estudiar los resultados tanto de la fiabilidad compuesta como los de la varianza extraída del modelo a partir de las cargas estandarizadas de cada una de los ítems del modelo. Los resultados de la tabla 6.8 nos muestran los valores para cada una de las variables utilizadas. Esto es necesario, pues el ajuste del modelo estructural puede implicar la eliminación de indicadores peor representados, lo que nos obligaría a calcular estos valores con los indicadores finales de cada constructo.

**Tabla 6.8: Consistencia interna del modelo**

<b>Variable latente</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>	<b>Varianza extraída</b>
Factores reguladores	0,9044	0,6566
Factores cognitivos	0,8259	0,5477
Factores normativos	0,9101	0,7178
Proactividad	0,9040	0,6534
Innovación	0,8824	0,6006
Renovación estratégica	0,8981	0,5602
Creación de nuevos negocios	0,9005	0,6447
Desempeño	0,8651	0,6207

Los resultados muestran que las variables latentes quedan por encima de los niveles de aceptación, 0,7 para la fiabilidad compuesta y 0,5 para la varianza extraída. Con estos resultados podemos afirmar que los indicadores son realmente representativos de sus respectivos constructos latentes, siendo medidas válidas y fiables de sus respectivos conceptos.

Debemos analizar también la validez discriminante entre constructos para observar si existe o no información redundante en el modelo. Los datos

de la tabla 6.9 muestran correlaciones bajas entre las diferentes dimensiones institucionales y la actividad emprendedora corporativa y el desempeño. El valor más alto es la correlación entre proactividad y factor cognitivo (0,47), muy por debajo del límite establecida de 0,9.

**Tabla 6.9: Análisis de la validez discriminante: matriz de correlaciones**

	PROACT.	INNOVA.	RE	NV	DESEMP.
FR	0,23	0,18	0,32	0,30	0,32
FC	0,47	0,30	0,35	0,32	0,34
FN	0,27	0,32	0,34	0,31	0,33

Como último paso, realizamos el análisis del ajuste del modelo estructural para comprobar que todos los parámetros estimados sean significativos y que las ecuaciones estructurales presente coeficientes de fiabilidad aceptables (tabla 6.10).

Se observa que el modelo presenta un adecuado ajuste de los datos, no resultando significativo la relación entre fuerzas cognitivas e innovación y fuerzas normativas y proactividad (H2 y H3). Del resto de la relaciones, para un nivel de confianza  $p < 0,05$  ( $t > 1,96$ ) son positivas las relaciones entre fuerzas reguladoras y renovación estratégica, fuerzas reguladoras y creación de nuevos negocios y la relación entre fuerzas normativas e innovación (H6, H7 y H4 respectivamente). La relación entre fuerzas cognitivas y proactividad (H1) es significativa para  $p < 0,01$  ( $t > 2,57$ ). El resto de las relaciones (H5, H8, H9, H10, H11) son significativas para un nivel de significación  $p < 0,001$  ( $t > 3,27$ ).

Respecto a la capacidad de explicación del modelo para cada una de las ecuaciones estructurales son superiores a 0,5 excepto la que mide el efecto causal de las fuerzas cognitivas y normativas sobre la proactividad ( $R^2 = 0,23$ ), siendo una de las ecuaciones que contiene relaciones no significativas.

Podemos adelantar que las fuerzas reguladoras, cognitivas y normativas tienen influencia sobre la actividad emprendedora corporativa,

aunque cada una lo hace en diferentes momentos del proceso. Mientras que las fuerzas cognitivas y normativas tendrán influencia sobre las cualidades y capacidades emprendedoras (dimensiones más clásicas: innovación proactividad), las fuerzas reguladoras influirán en el resultado del espíritu emprendedor de las corporaciones, su *output*: actividades de renovación estratégica y creación de nuevos negocios. Las primeras conclusiones muestran esta relación a la vez que no es excluyente de la capacidad emprendedora que de por sí tienen las organizaciones.

**Tabla 6.10: Modelo estructural, fiabilidad de las ecuaciones estructurales**

Var. indep.	Variables dependientes				
	Proact. $\eta_1$	Innova. $\eta_2$	Renovación estrat. $\eta_3$	Creación de nuevos neg. $\eta_4$	Desempeño $\eta_5$
F. reg. $\xi_1$			$\gamma_{31}$ : 0,15* (2,38)	$\gamma_{41}$ : 0,16* (1,96)	
F. cog. $\xi_2$	$\gamma_{12}$ : 0,59** (2,79)	$\gamma_{22}$ : -0,20 (-1,77)			
F. nor. $\xi_3$	$\gamma_{13}$ : 0,10 (0,93)	$\gamma_{23}$ : 0,13* (2,06)			
Proact. $\eta_1$		$\beta_{21}$ : 0,78*** (10,49)			
Innova. $\eta_2$			$\beta_{32}$ : 0,86*** (11,80)	$\beta_{42}$ : 0,91*** (10,99)	
Renovación estrat. $\eta_3$					$\beta_{53}$ : 0,45*** (4,38)
Creación de nuevos neg. $H_4$					$\beta_{54}$ : 0,61*** (6,93)
<b>Fiabilidad (R<sup>2</sup>)</b>	<b>0,23</b>	<b>0,71</b>	<b>0,86</b>	<b>0,72</b>	<b>0,96</b>

Entre paréntesis los valores t. Nivel de significación \*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05

Respecto a las ecuaciones con menor capacidad explicativa, esto no significa que no exista relación causal entre variables, pues existen relaciones significativas. La explicación es que deben existir otras variables no consideradas en este estudio que deben tener una influencia muy importante sobre la proactividad de las organizaciones, aspecto que analizaremos en el siguiente capítulo.

#### 4. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, realizamos una interpretación de los resultados obtenidos en nuestro modelo empírico. En la tabla 6.11 mostramos un resumen donde aparece qué hipótesis han sido validadas y cuáles han sido refutadas por la evidencia empírica.

**Tabla 6.11: Resultados. Aceptación o rechazo de hipótesis**

Relación		Hipótesis	Coeficiente	Aceptación/Rechazo
Variable causante	Variable dependiente			
Fuerzas cognitivas	Proactividad	H1	0,59**	Aceptada
Fuerzas normativas	Proactividad	H2	0,10	Rechazo
Fuerzas cognitivas	Innovación	H3	-0,20	Rechazo
Fuerzas normativas	Innovación	H4	0,13*	Aceptada
Proactividad	Innovación	H5	0,78***	Aceptada
Fuerzas reguladoras	Renovación estratégica	H6	0,15*	Aceptada
Fuerzas reguladoras	Creación de nuevos negocios	H7	0,16*	Aceptada
Innovación	Renovación estratégica	H8	0,86***	Aceptada
Innovación	Creación de nuevos negocios	H9	0,91***	Aceptada
Renovación estratégica	Desempeño	H10	0,45***	Aceptada
Creación de nuevos negocios	Desempeño	H11	0,61***	Aceptada

Nivel de significación \*\*\*p<0,001; \*\*p<0.01; \*p<0.05

#### **4.1. EFECTO DE LAS FUERZAS INSTITUCIONALES SOBRE LA PROACTIVIDAD**

Definíamos proactividad como la capacidad de la organización y de sus miembros de tomar iniciativas, asumir riesgos siendo agresivos respecto a la competencia. Por otro lado, consideramos los factores cognitivos y normativos, que se relacionan con aspectos más informales de la instituciones. Estos factores vienen referidos a los conocimientos existentes en nuestra sociedad para gestionar actividades emprendedoras y la valoración por parte de la sociedad de la creatividad y la innovación, respectivamente. Creemos que tanto una base de conocimientos adecuada a la actividad emprendedora como una sociedad que valore de forma positiva dichas actividades serán antecedentes de la proactividad organizativa. La relación de cada uno de los factores institucionales con la proactividad establecía las hipótesis H1 y H2 de nuestra investigación.

Los resultados de la investigación verifican la hipótesis H1, que propone que los factores cognitivos afectan positivamente la proactividad de las organizaciones. El resultado es significativo para un nivel de significación del 1% (valor  $t = 2,79$ ;  $\gamma_{12} = 0,59$ ).

Las organizaciones que se encuentren en entornos institucionales donde exista un cuerpo de conocimientos y habilidades que ayuden a la gestión de la empresa, sus actividades emprendedoras y el riesgo asociado a ellas favorecerá la propia actividad emprendedora de la organización a través de una mejora de la proactividad de las organizaciones. Aquellas organizaciones que se enfrenten a entornos institucionales donde el nivel de conocimiento y preparación de la sociedad respecto a la gestión de la organización y su riesgo sea menor, su nivel de actividad emprendedora se verá afectado por un menor nivel de proactividad en las organizaciones.

Sin embargo, la relación existente entre factores normativos y la proactividad de las organizaciones no se cumple. La relación es en el

sentido previsto pero no es significativa ( $t = 0,93$ ), por lo que no podemos concluir que un entorno institucional normativo que favorezca la actividad emprendedora afecta de forma positiva a la proactividad de las organizaciones. Los factores normativos consideran cómo la sociedad valora la creatividad y la innovación, pero en la propia definición de factores normativos Busenitz *et al.*, (2000) no consideran nada acerca de la iniciativa y la capacidad de asumir riesgos. Es posible que la medición de los factores normativos a través de las percepciones de los directivos esté orientada hacia la innovación, obviando otros aspectos de la realidad emprendedora como la iniciativa o la capacidad para asumir riesgos. Futuros trabajos deben intentar aclarar los resultados presentados en esta investigación

Creemos que los factores institucionales cognitivos y normativos influyen positivamente en la proactividad de las organizaciones. Los resultados muestran que la simple valoración positiva de la sociedad respecto a la creatividad e innovación no justifica la existencia organizaciones proactivas. La proactividad como elemento interno de la organización está relacionado con aspectos como los valores de la organización, la motivación o la confianza, por lo que sería conveniente ampliar nuestro estudio a otras variables para llegar a una comprensión más completa de esta relación.

## **4.2 EFECTO DE LAS FUERZAS INSTITUCIONALES SOBRE LA INNOVACIÓN**

La dimensión innovadora de la actividad emprendedora corporativa se refería a las acciones de adopción de nuevos productos desarrollados internamente o adquiridos en el exterior de la organización, procesos o servicios, mientras que los factores cognitivos y normativos se referían al cuerpo de conocimientos de la sociedad para gestionar las acciones de las empresas emprendedoras y a la valoración por parte de la sociedad de la creatividad y la innovación.

Los resultados de la investigación no verifican la hipótesis H3, aunque sí la hipótesis H4. La relación entre factores cognitivos e innovación es negativa y no significativa ( $t = -1,77$ ). Esto significa que un entorno cognitivo donde la sociedad posea con un mayor grado de conocimientos y habilidades emprendedoras no tiene una relación con las actividades innovadoras de las organizaciones.

Respecto a la relación entre factores normativos e innovación el resultado es positivo y significativo ( $t = 2,06$ ;  $\gamma_{23} = 0,13$ ) para un nivel de significación del 5% ( $p < 0,05$ ). Esto significa que un entorno donde la sociedad valore de forma positiva aspectos como la creatividad y la innovación está relacionada de forma positiva con organizaciones más innovadoras.

Estos resultados tienen sentido, pues aunque el proceso de innovación es una actividad interna de la organización, la presencia de una sociedad que valore de forma positiva que las organizaciones sean innovadoras servirá de un estímulo más para la innovación de las organizaciones. Esto se cumple en la presión que ejerce la sociedad, pero no en cuanto al cuerpo de conocimientos necesarios para innovar. Los factores cognitivos pueden ejercer una determinada presión a la organización, pero para que la organización sea emprendedora es necesario que las ideas creativas se generen y se compartan en el interior de la organización (Frese, 2000). Si el cuerpo de conocimientos para gestionar la actividad emprendedora no se encuentra también en el interior de la organización, la organización no estará capacitada para innovar y por tanto, ser emprendedora (Roper, Du y Love, 2008).

Por tanto, los resultados muestran una influencia de los factores institucionales sobre la innovación en su dimensión normativa, pero no en su dimensión cognitiva. Estudios posteriores nos deben servir para comprobar si persiste dicha relación entre las variables.

### 4.3 EFECTO DE LA PROACTIVIDAD SOBRE INNOVACIÓN

En los capítulos teóricos comentamos que proactividad e innovación son dos dimensiones de la actividad emprendedora corporativa. La proactividad viene referida como la orientación de la organización a tomar iniciativas, siendo pioneros y asumiendo cierto riesgo, mientras que la innovación se entiende como la adopción de un nuevo producto, proceso o servicio que ha sido desarrollado internamente o adquirido en el ambiente externo de la organización. Aunque son conceptos distintos existe una interrelación entre ellos como dimensiones de una realidad: la actividad emprendedora.

Nuestra investigación verifica esta relación en la hipótesis H5, que propone que la proactividad afecta positivamente a la innovación de las organizaciones. El resultado es positivo para un nivel de significación del 0,01% ( $t = 10,49$ ;  $\beta_{21} = 0,78$ ). Esta verificación empírica de la relación existente entre proactividad e innovación es respaldada por otras investigaciones anteriores en este campo (Aragón-Correa, 1998; Crant, 2000; García-Morales *et al.*, 2006, 2007).

Las organizaciones que poseen un comportamiento muy proactivo tienen la capacidad de asumir iniciativas necesarias que respondan a los cambios y desarrollar posibles innovaciones dentro de la organización. Para conseguir un buen grado de innovación, la organización debe fomentar la orientación hacia la proactividad si se desea desarrollar nuevas ideas, productos, servicios o procesos. Aquellas organizaciones menos proactivas no se aprovecharán de las oportunidades que ofrece el mercado y actuarán tarde en el mercado.

#### **4.4 EFECTO DE LAS FUERZAS INSTITUCIONALES SOBRE LOS TIPOS DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA**

Guth y Ginsberg (1990) definían dos tipos de actividades emprendedoras posibles: las actividades derivadas de las actividades de renovación estratégica de la organización y la creación de nuevos negocios corporativos por parte de la organización existente. Esta tipología de actividades emprendedoras corporativas ha sido evaluada y aceptada en la literatura emprendedora (Antoncic y Hisrich, 2001, 2003; Sharma y Chrisman, 1999; Zahra, 1993b).

Por otro lado, en el capítulo de justificación de hipótesis establecíamos que los factores institucionales podían tener una relación positiva con los dos tipos de actividad emprendedora posibles: las actividades de renovación estratégica y la creación de nuevos negocios. Concretamente, la existencia de reglas, leyes y programas (factor regulador) que apoyasen la actividad emprendedora servirían como estímulo a la realización de dichas actividades emprendedoras por parte de las organizaciones.

Respecto a la relación entre factor regulador y la renovación estratégica, la relación es positiva y significativa con un nivel de significación del 5% ( $t = 2,38$ ;  $\gamma_{31} = 0,15$ ). La relación entre factores reguladores y creación de nuevos negocios es también positiva y significativa con un nivel de significación del 5% ( $t = 1,96$ ;  $\gamma_{32} = 0,16$ ). La hipótesis H7 también queda verificada.

Estos resultados justifican nuestro planteamiento de que los factores institucionales pueden servir de estímulo a la actividad emprendedora corporativa. Unos adecuados programas de apoyo a la actividades emprendedoras ayudará de forma positiva en la decisión de llevar a cabo acciones de renovación estratégica y/o creación de nuevos negocios. Para el

desarrollo emprendedor de las empresas es necesario que las institucionales alienten y apoyen dichas actividades de las organizaciones.

Los factores reguladores, a través de leyes, normativas y programas de apoyo a las empresas favorecen la actividad emprendedora, en el caso de las organizaciones ya existentes favoreciendo las actividades de renovación estratégica y la creación de nuevos negocios corporativos. La literatura más reciente que ha analizado los factores reguladores y la actividad emprendedora de forma general apuntan en la misma dirección (Capelleras et al., 2008; Kshetri, 2009).

#### **4.5. EFECTO DE LA INNOVACIÓN SOBRE LOS TIPOS DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA**

Mientras algunos investigadores tratan a la innovación como una dimensión y a la renovación estratégica como un resultado del comportamiento emprendedor de las organizaciones (Guth y Ginsber, 1990; Sharma y Chrisman, 1999), otros se refieren a ambas como dimensiones del mismo (Antoncic y Hisrich, 2001). Nos hemos referido a la innovación como la adopción de nuevos productos, procesos, servicios o ideas, mientras que las actividades de renovación estratégica son las acciones relacionadas con la reformulación de estrategias y la redefinición del negocio. Sharma y Chrisman (1999) señalan que los procesos de renovación estratégica llevarán adherido cierto componente innovador en las organizaciones, por lo que creemos que la relación existente entre ambos conceptos debe ser positiva.

Los resultados de nuestro trabajo confirman esta relación de forma positiva y significativa. Para un nivel de significación del 0,1% ( $t = 11,80$ ;  $\beta_{32} = 0,86$ ) la hipótesis H8 queda verificada. Respecto a los resultados de la relación innovación y creación de nuevos negocios corporativos, la relación es también positiva y significativa. La hipótesis H9 queda verificada para un nivel de significación del 0,1% ( $t = 10,99$ ;  $\beta_{42} = 0,91$ ). Ambos resultados

justifican tanto los estudios teóricos como empíricos donde innovación y actividades de renovación estratégica forman parte de la realidad emprendedora de las organizaciones.

Como comentamos en el capítulo de hipótesis, siempre va a existir un componente innovador en las diferentes acciones tanto de renovación estratégica como de creación de nuevos negocios por parte de las organizaciones. Los resultados empíricos validan dicha relación establecida por los diferentes autores en la literatura (Antoncic y Hisrich, 2001; Sharma y Chrisman, 1999; Zahra, 1993b).

#### **4.6. EFECTO DE LOS TIPOS DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA CORPORATIVA SOBRE EL DESEMPEÑO**

Las últimas relaciones de nuestro trabajo son las que vinculan las diferentes actividades emprendedoras corporativas y el desempeño. Los resultados muestran una relación positiva y significativa para ambos tipos de actividad emprendedora.

La relación entre renovación estratégica y desempeño es positiva y significativa para un nivel de significación del 0,1% ( $t = 4,38$ ;  $\beta_{53} = 0,45$ ), por lo que se verifica la hipótesis H10. La relación entre creación de nuevos negocios y desempeño es también positiva y significativa para un nivel de significación del 0,1% ( $t = 6,93$ ;  $\beta_{54} = 0,61$ ), por lo que la hipótesis H11 también queda verificada.

El resultado avala estudios previos teóricos y empíricos que apuntan en esta dirección (Andries y Debackere, 2007; Antoncic y Hisrich, 2001; Burgelman y Doz, 2001; Covin y Miles, 2008; Guth y Ginsberg, 1990; McGrath, Venkataraman y MacMillan, 1994; Zahra, Neubaum y Huse, 2000).

Una de las ventajas de fomentar la actividad emprendedora en las organizaciones ya existentes a través de actividades de renovación

estratégica o la creación de nuevos negocios es la posible generación de nuevos ingresos y una mejora en el desempeño. Las organizaciones emprendedoras buscan y desarrollan actividades que pueden estar alejadas del ámbito de las operaciones anteriores (Kanter, 1989) o desarrollan competencias y trasladan recursos a negocios nuevos con mayores oportunidades de crecimiento (Donahoe, Schefter y Harding, 2001) o por algún otro beneficio que se derive de fomentar esta dimensión, pues son muy variadas las formas en que la creación de nuevos negocios contribuyen al éxito de la organización (Covin y Miles, 2008).

## **5. CONSIDERACIONES FINALES**

La muestra del presente trabajo está compuesta por empresas españolas de diferentes sectores de actividad, siendo los sectores del comercio, la metalurgia y el transporte los que han presentado una mayor tasa de respuesta en nuestra muestra. La pertenencia a diferentes sectores de actividad no es un factor que condiciona la influencia de los factores institucionales sobre la actividad emprendedora, pues no se observaron diferencias significativas entre las empresas que se dedican a las diferentes actividades estudiadas. Respecto a su tamaño, encontramos que más de un 70% de la muestra tiene un número de empleados mayor de 250 y un volumen de ventas superior al millón de euros. El gasto en I+D no tiene una relación directa con el volumen de ventas de la empresa y se encuentra más fragmentado. No consideramos el tamaño como una variable determinante en la relación factores institucionales y actividad emprendedora,

En una segunda parte, hemos valorado si son adecuadas las diferentes escalas de medidas empleadas para medir la proactividad, la innovación, las actividades de renovación estratégica y de creación de nuevos negocios corporativos, los diferentes factores institucionales: reguladores, cognitivos y normativos, y el desempeño de la organización, comprobando la validez y la fiabilidad de dichas escalas de medida.

Por último hemos analizado el modelo causal propuesto a través de las diferentes hipótesis propuestas. De las relaciones planteadas, hemos encontrado una relación positiva entre factor cognitivo y proactividad, otra relación positiva y significativa sobre la innovación de la proactividad y el factor normativo, la innovación y el factor regulador afectan de forma positiva tanto a las actividades de renovación estratégica como de creación de nuevos negocios corporativos, y el desempeño se ve afectado positivamente tanto por las actividades de renovación estratégica como de creación de nuevos negocios corporativos.

Las únicas hipótesis no verificadas en nuestro trabajo han sido las hipótesis H2 y H3, por lo que en el presente trabajo no se demuestra una relación entre factor cognitivo e innovación y factor normativo y proactividad. En epígrafes anteriores del presente capítulo se han justificado y discutido los resultados obtenidos en el mismo.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Akaike, H. 1987. Factor analysis and AIC. *Psychometrika*, 52: 317-332.
- Anderson, J.C. y Gerbing, D.W. 1982. Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional construct measures. *Journal of Marketing Research*, 19: 453-460.
- Andries, P. y Debackere, K. 2007. Adaptation and performance in new business: Understanding the moderating effects of independence and industry. *Small Business Economics*, 29: 81-89.
- Antoncic, B. y Hisrich, R.D. 2001. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation, *Journal of Business Venturing*, 16: 495-527.
- Aragón-Correa, J.A. 1998. Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of Management Journal*, 41: 556-567.
- Bollen, K.A. 1989. *Structural equations with latent variables*. United States of America: Wiley-Inter-Science Publication
- Burgelman, R.A. y Doz, Y.L. 2001. The power of strategic integration. *Sloan Management Review*, 42(3): 28-38
- Churchill, G.A. 1979. A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16(68-73).
- Covin, J.G. y Miles, M.P. 2008. Strategic use of corporate venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2): 183-207.
- Crowley, S. y Fan, X. 1997. Structural equation modelling: Basic concepts and applications in personality assessment research. *Journal of Personality Assessment*, 68(3): 508-531
- Crant, J.M. 2000. Proactive behaviour in organizations. *Journal of Management*, 26(3): 435-462.
- Donahoe, J., Scheffer, P. Harding, D. 2001. *Corporate venturing: management fad or lasting trend?* Boston: Brain y Company.
- Everitt, B.S. y Dunn, G., 1991. *Applied multivariate data analysis*. London: Edward Arnold
- García-Morales, V.J., Llorens-Montes, F.J. y Verdú-Jover, A.J. 2006. Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1): 21-42.

- García-Morales, V.J.; Ruiz-Moreno, A. y Llorens-Montes, F.J. 2007. Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation, and performance: An empirical examination. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(4): 527-558.
- Guth, W.D. y Ginsberg, A. 1990. Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11: 5-15.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. 1999. *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall International, Inc. New Jersey.
- Jöreskog, K. y Sörbom, D. 1993. *LISREL 8: Structural Equation Modelling with the SIMPLIS Command Language*. Scientific Software International, Chicago.
- Kelloway, E.K. 1998. *Using LISREL for structural equation modelling. A research's guide*. Sage publications.
- Kshetri, N. 2009. Entrepreneurship in post-socialist economies: A typology and institutional contexts for market entrepreneurship. *Journal of International Entrepreneurship*, 7: 236-259.
- McGrath, R.G., Venkataraman, S. y MacMillan, I.C. 1994. The advantage Chain: Antecedents to rents from internal corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 9(5): 351-369.
- Mulaik, S.A., James, L.R., Van Alstine, J. Bennett, S.L. Stillwell, D.C. 1989. An evaluation of goodness of fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 103:130-145.
- Roper, S., Du, J. y Love, J.H. 2008. Modelling the innovation value chain. *Research Policy*, 37: 961-977.
- Sharma, P. y Chrisman, J.J. 1999. Toward a reconciliation of the definitional sigues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 11-27.
- Sharma, S. 1996. *Applied multivariate techniques*. New York: John Wiley y Sons, Inc.
- Zahra, S.A. 1993b. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8: 319-340.

Zahra, S.A., Neubaum, D.O. y Huse, M. 2000. Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. ***Journal of Management***, 26(5): 947-976.



# **CAPÍTULO VII**

## **CONCLUSIONES**

---



## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES**

---

#### **1. INTRODUCCIÓN**

En el último capítulo del presente trabajo analizaremos los resultados obtenidos tras la revisión teórica de los conceptos de actividad emprendedora corporativa, de los elementos o factores institucionales que influyen en la gestión organizativa y del trabajo empírico derivado de la relación entre los conceptos. Referente a la parte empírica, recordaremos cuáles han sido las hipótesis verificadas y cuáles no, extrayendo conclusiones de los resultados obtenidos. Estableceremos posteriormente las limitaciones existentes en el presente trabajo, así como las recomendaciones que se derivan para la gestión de las organizaciones. Finalmente propondremos en último lugar posibles líneas de trabajo para futuras investigaciones.

El capítulo se divide en cuatro apartados. El primero desarrollará las principales conclusiones del trabajo realizado, partiendo de los aspectos más relevantes tanto del concepto de actividad emprendedora corporativa como de la importancia de los factores institucionales sobre la gestión de la organización, siguiendo con las relaciones planteadas entre ambos conceptos y terminando en los principales resultados obtenidos en la investigación.

El siguiente punto presentará las limitaciones presentes en nuestro trabajo, relacionadas con aspectos como la muestra, los problemas de las escalas de medida y con la capacidad del modelo para explicar la influencia de los distintos factores institucionales sobre distintas fases de desarrollo de la actividad emprendedora corporativa. El siguiente punto muestra las posibles implicaciones prácticas del trabajo en la gestión organizativa. El cuarto y último punto dibuja posibles líneas de investigación del futuro con objeto de mejorar y extender, intentando superar las limitaciones detectadas, planteando otras posibles relaciones a analizar entre los factores institucionales y aspectos derivados de la actividad emprendedora corporativa.

## **2. CONCLUSIONES**

Actualmente, se considera la actividad emprendedora corporativa como un aspecto estratégico clave para conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo respecto a la competencia. Por otro lado, la teoría institucional ha sido una de las teorías que más atención ha prestado al entorno y su posible influencia sobre las acciones de la organización, justificando los trabajos más recientes que analizan la posible relación entre ambos.

El presente trabajo nace con la finalidad de cumplir con unos objetivos planteados y delimitados en la introducción del mismo. El objetivo general es contrastar que unos factores institucionales que apoyen la actividad emprendedora están relacionados con las actividades emprendedoras de las organizaciones e influyen de forma conjunta sobre el desempeño.

Para cumplir con el objetivo planteado dividimos el trabajo en una serie de objetivos menores más fácilmente abarcables. Primero, realizamos una revisión teórica de la literatura científica referente a la actividad emprendedora corporativa y la teoría institucional. Posteriormente se

elaboraron una serie de hipótesis de investigación y se contrastaron de forma empírica.

El capítulo 2 trataba de delimitar el concepto de actividad emprendedora corporativa, reuniendo las diferentes definiciones realizadas sobre el término y analizando sus contenidos. La revisión nos ha llevado a definir este término como aquellas actividades emprendedoras que se realizan en el interior de organizaciones ya existentes y que pueden ser de dos tipos: actividades de renovación estratégica y de creación de nuevos negocios corporativos. Posteriormente realizamos una revisión de sus principales dimensiones que la componen, de aspectos organizativos que influyen sobre dicha actividad y de los diferentes resultados posibles de la actividad emprendedora corporativa. Por último, reunimos y analizamos los principales modelos por los investigadores y establecimos una serie de conclusiones que estructurasen los principales aspectos comentados en el capítulo.

El capítulo 3 comentamos que la teoría institucional es una de las teorías de la organización que más atención presta al entorno. Realizamos un análisis histórico de su evolución para analizar qué factores institucionales afectan al comportamiento de las organizaciones, dividiéndolo en factores reguladores, normativos y cognitivos. Dichos factores influyen sobre las organizaciones y sus acciones. Los estudios más recientes presentan a las organizaciones no como entes fijos que simplemente cumplen con lo establecido con las instituciones que le rodean sino como entidades activas que buscan influir, modificar y cambiar las instituciones existentes y adaptarlas a sus necesidades.

Los objetivos de los capítulos 4 y 5 fueron formular y verificar un conjunto de hipótesis apoyadas sobre la revisión de la literatura realizada, con el objeto de establecer cómo y de qué forma los diferentes factores institucionales influyen en la actividad emprendedora corporativa; y analizar con rigor científico la relación entre ambos conceptos y el desempeño organizativo.

En el capítulo 4 se formularon un conjunto de hipótesis apoyadas en la revisión de la literatura previa, relacionando los factores cognitivos y normativos con las dimensiones de la actividad emprendedora corporativa referidas a la orientación emprendedora de las organizaciones, innovación y proactividad. De otro lado se estableció la posible influencia de los factores reguladores sobre los diferentes tipos de actividad emprendedora corporativa, renovación estratégica y desempeño. El cuanto a la metodología empleada justificamos el uso del cuestionario a las organizaciones como método de obtención de datos y los ítems utilizados en dicho cuestionario.

En el inicio del capítulo dedicado a resultados mostramos la validez de las diferentes escalas empleadas en el trabajo y los datos de la muestra de nuestro estudio. Posteriormente analizábamos los resultados del modelo y si cumplían o no el conjunto de hipótesis planteadas. En primer lugar analizábamos la influencia de los factores cognitivos y normativos sobre las dimensiones innovación y proactividad de la actividad emprendedora corporativa. Las principales conclusiones obtenidas son que dichos factores del entorno afectan sobre las dimensiones de la orientación emprendedora de las organizaciones, aunque no fueron verificadas todas las hipótesis planteadas. Los resultados mostraron que los factores cognitivos estaban relacionados de una manera positiva y significativa sólo con la dimensión de la proactividad, mientras que los factores normativos tenían una relación positiva y significativa con la dimensión innovadora de la actividad emprendedora corporativa.

En el capítulo de resultados hemos justificado la falta de verificación de alguna de las hipótesis planteadas. Por un lado, la falta de verificación de la influencia de los factores normativos sobre la proactividad puede estar basada en el instrumento de medición de los factores normativos del entorno institucional, ítems orientados hacia la innovación.

Por otro lado la falta de verificación de la influencia de los factores cognitivos en la innovación lo justificamos en que aunque la existencia de un

cuerpo de conocimientos de la gestión de las organizaciones es importante en la sociedad, para la organización lo importante es que el conocimiento se encuentre en interior de la organización para explotar nuevas ideas creativas. Trabajos posteriores deben aclarar los resultados de las hipótesis rechazadas.

Posteriormente analizábamos la posible relación entre estas dos dimensiones de la actividad emprendedora corporativa (proactividad e innovación) obteniendo la conclusión de que aunque ambas pertenecen a la lista de dimensiones emprendedoras posibles, conforman aspectos diferentes, aunque relacionados, pertenecientes a una misma realidad. Los resultados mostraron una relación positiva y significativa con un nivel de significación del 0,01% ( $p < 0,001$ ) entre la proactividad y la innovación. Las organizaciones deben fomentar la iniciativa, la búsqueda de oportunidades, la asunción de riesgos y la agresividad competitiva para anticiparse en las actuaciones respecto a la competencia. Dicha proactividad propiciará que la innovación esté presente en la organización con mayor facilidad.

En una segunda fase considerábamos la influencia de los factores institucionales reguladores en los tipos de actividad emprendedora corporativa. Los resultados mostraron una relación positiva y significativa entre factores reguladores y actividades de renovación estratégica y creación de nuevos negocios con un nivel de significación del 5%. La primera conclusión es que las leyes, normativas y programas de apoyo existentes a las actividades emprendedoras pueden servir de estímulo a la realización por parte de la organización. Esta conclusión va en consonancia con trabajos previos de la literatura en el campo de la internacionalización (Lu, 2002; Yiu y Makino, 2002; Dacin, Kostova y Roth, 2008). En nuestro trabajo no intentamos analizar qué tipo de nuevo negocio o de acción se realizará, sino si existe esa influencia de las instituciones más formales sobre la realización o no de actividades emprendedoras por parte de las organizaciones.

También se consideraron las relaciones entre el resto de dimensiones emprendedoras. De forma más concreta, analizamos la innovación como antecedente de las actividades de renovación estratégica y de creación de nuevos negocios. Ya comentamos en el párrafo anterior que aunque relacionadas, las pruebas estadísticas demuestran que la actividad emprendedora corporativa es un constructo multidimensional compuesto por elementos relacionados pero diferentes entre sí (Antoncic y Hisrich, 2001). Los resultados mostraron con un nivel de significación del 0,01% ( $p < 0,001$ ) a la innovación como un antecedente tanto de las actividades de renovación estratégica como de la creación de nuevos negocios. Queda demostrado empíricamente que en los diferentes tipos de actividad emprendedora corporativa la innovación va a ser un elemento que esté presente en el proceso, aspecto comentado ampliamente en literatura emprendedora (Antoncic y Hisrich, 2001; Sharma y Chrisman, 1999; Zahra, 1993b).

Por último, tanto las actividades de renovación estratégica como de creación de nuevos negocios corporativos mostraron una relación positiva con el desempeño con un nivel de significación del 0,1% ( $p < 0,001$ ). Por lo tanto, podemos concluir que es beneficioso para la organización el desarrollo de actividades emprendedoras corporativas; pues, a través de actividades de renovación estratégica o la creación de nuevos negocios corporativos, aprovechará las distintas oportunidades de negocio y se obtendrán posibles nuevas corrientes de ingresos que mejoren el desempeño organizativo.

Por tanto, las dimensiones emprendedoras que determinan el desempeño organizativo son las relacionadas con los tipos de actividades emprendedoras corporativas: renovación estratégica y creación de nuevos negocios corporativos.

A nivel general, creemos que hemos cumplido con los objetivos inicialmente planteados en nuestro trabajo de investigación. Aunque la literatura reciente relacionaba los factores institucionales con la actividad emprendedora, estos trabajos se caracterizaban por prestar atención a aspectos como las posibles formas de entrada de las organizaciones o

referidos a la creación de empresas, además de su naturaleza descriptiva. De hecho, ninguno de los modelos principales que analizan la actividad emprendedora corporativa incluye la posible influencia de los diferentes factores sobre la actividad emprendedora, por lo que creímos necesario su estudio.

Los resultados muestran la influencia de los factores cognitivos y normativos sobre las dimensiones relacionadas con la orientación de la organización hacia la actividad emprendedora, mientras que los tipos de actividad emprendedora (renovación estratégica y creación de nuevos negocios) se ven influidos por las normas, políticas y programas de apoyo a la actividad emprendedora (factores reguladores). En el presente trabajo no intentamos sustituir los modelos existentes y establecer uno donde los factores institucionales expliquen las actividades emprendedoras corporativas, sino que sea una contribución que sirva para obtener un conocimiento más completo del fenómeno. Por lo tanto, entre los diferentes factores que influyen en que las organizaciones realicen actividades emprendedoras, debemos incluir los diferentes factores institucionales, impactando éstos en diferentes aspectos de la actividad emprendedora.

### **3. LIMITACIONES**

Pese al exhaustivo análisis y desarrollo de cada una de las fases que componen el presente trabajo, las conclusiones de toda investigación están sujetas a ciertas limitaciones. En el caso del presente trabajo hemos considerado las siguientes.

Existen ciertas limitaciones relacionadas con la muestra utilizada. Para el desarrollo del trabajo hemos utilizado empresas dentro del territorio nacional, por lo que así que los resultados no pueden ser extrapolables a otros marcos. No obstante, no podemos olvidar que la literatura especializada recomienda que para analizar la influencia de los factores

institucionales es conveniente tomar como referencia un territorio o país. De hecho los diferentes trabajos no realizan estudios globales, sino estudios individuales o comparativos entre comportamientos de diferentes territorios o países (Busenitz *et al.*, 2000; Manolova *et al.*, 2008; Spencer y Gómez, 2004).

Existe también una limitación respecto al número de respuestas en cada unidad muestral. El cuestionario fue contestado telefónicamente por el director general u otro personal de la alta dirección de la empresa. Existen recomendaciones para el uso de múltiples entrevistados para que el procedimiento de recogida de datos sea más riguroso. Esta limitación es habitual si el objetivo es obtener un gran número de unidades maestras en lugar de múltiples respuestas en un número de unidades muestrales menor. Además, las diferentes medidas se basan en las percepciones de los directivos, por lo que pueden verse afectadas por cierta subjetividad. Sin embargo la mejor alternativa disponible de obtención de los datos necesarios era a través de la encuesta, medio validado y utilizado ampliamente en la literatura.

El análisis realizado es de corte transversal, por lo que las diferencias y relaciones de causalidad deben ser tratadas con cautela. Las variables analizadas presentan un carácter dinámico por lo que los estudios longitudinales enriquecerían este trabajo.

Aunque el tamaño muestral empleado es el adecuado para establecer relaciones causales entre variables, el número de relaciones establecidas en el modelo es elevado. En el capítulo 2 hemos presentado los diferentes factores que afectan a la actividad emprendedora corporativa y la existencia de diferentes modelos explicativos, pero hemos debido de renunciar a incluir algunos de ellos en nuestro modelo para garantizar la consistencia interna de los resultados. Esta limitación puede estar relacionada con el hecho de que la capacidad que tiene el modelo para explicar la innovación sea reducida en comparación con otros valores obtenidos ( $R^2 = 0,23$ ).

Algunas de las relaciones del modelo han resultado ser no significativas. Además de la justificación desarrollada en la discusión de los resultados, puede existir otra explicación derivada de las limitaciones del estudio. La existencia de relaciones son significativas podría deberse a que la muestra empleada no sea lo suficientemente grande para estimar el número de parámetros que componen el modelo adecuadamente. En el proceso de evaluación de escalas debido a la ausencia de normalidad pudimos utilizar el método de mínimos cuadrados ponderados (WLS), pero en la evaluación del modelo no fue posible, así tuvimos que utilizar el método de mínimos cuadrados no ponderados (ULS) que no calcula la matriz de covarianzas asintóticas. Aunque el ajuste del modelo fue adecuado, futuras investigaciones deben mejorar el tamaño muestral e incluir otras variables que influyen sobre la actividad emprendedora de las organizaciones.

#### **4. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN**

Del presente trabajo de investigación se pueden extraer una serie de implicaciones para la dirección de las empresas. En este apartado vamos a comentar algunas de las que creemos de mayor relevancia.

La actividad emprendedora corporativa ha adquirido una creciente importancia en los estudios de dirección de empresas como factor clave para conseguir el éxito. Es necesario que los directivos valoren la importancia de desarrollar un espíritu emprendedor tanto para la supervivencia como para la mejora del desempeño organizativo a través de la obtención de beneficios, de una mejora en la rentabilidad o del crecimiento de la organización. Las organizaciones deben ir más allá de las actividades corrientes realizadas, explorar nuevos productos, mercados y formas organizativas. Los directivos pueden impulsar la actividad emprendedora en las organizaciones desarrollando las siguientes acciones:

## CAPÍTULO VII

- Apoyar los esfuerzos de los individuos en iniciativas emprendedoras que surjan en el interior de la organización.
- Permitir la iniciativa en la toma de decisiones de los propios trabajadores evitando realizar críticas a los errores cometidos por actitudes innovadoras. La tolerancia al fracaso respecto a actitudes proactivas.
- Establecer un sistema de incentivos adecuados puede servir de motivación al comportamiento emprendedor.
- Establecer sistemas de comunicación donde las ideas y proyectos emprendedores sea conocidos por todos los miembros de la organización.
- Promover los valores relacionados con la proactividad y la innovación antes de acometer proyectos derivados de la actividad emprendedora corporativa.
- Diseñar estructuras organizativas flexibles y orgánicas que favorezcan los comportamientos emprendedores de las organizaciones.
- Realizar un adecuado análisis del entorno para detectar las principales amenazas y oportunidades existentes.
- Orientar la cultura y los valores de la organización hacia la orientación emprendedora, creando un clima organizativo donde todos los miembros de la organización valoren y puedan desarrollar actitudes emprendedoras.

Actualmente, la actividad emprendedora corporativa contribuye al éxito de las organizaciones y éstas deben trabajar en esta dirección para obtener ventajas competitivas respecto a sus competidores y mejorar su desempeño.

Por otro lado, el entorno institucional no puede ser ignorado por las organizaciones ya que, además de un entorno técnico, existe un entorno social en el que las organizaciones conviven con una serie de instituciones y

cuyas interrelaciones deben ser tenidas en cuenta. Las organizaciones y sus directivos deben tener en cuenta de su entorno institucional:

- La existencia de factores, fuerzas o pilares que ejercen una presión sobre las organizaciones para que adopten una serie de posturas o acciones.
- Estos factores reguladores, normativos y cognitivos influyen de forma diferente en la actividad de la organización. Mientras que el factor cognitivo influye de una manera más formal a través de normativas, leyes y programas, los factores normativos y cognitivos buscan influir a través de los esquemas cognitivos existentes y los valores de la sociedad.
- La búsqueda de legitimidad en el campo organizativo es el objetivo de las organizaciones cuando se ven influidas por los diferentes factores institucionales.
- No existe una única respuesta para la presión ejercida por las instituciones, sino que la organización puede escoger diferentes tipos de respuesta ante la presión recibida.
- La organización no es un ente pasivo respecto a las instituciones existentes, sino que pueden llevar una actitud más proactiva negociando e intentando modificar y cambiar las condiciones existentes para el beneficio de la propia organización.

Para finalizar, las implicaciones más relevantes para la gestión derivadas del estudio empírico realizado son las siguientes:

- El desarrollo de instituciones que favorezcan la iniciativa emprendedora tendrá una relación positiva con las actividades emprendedoras de las organizaciones a través de las diferentes presiones que ejercen sobre la organización.
- Es necesario por parte de las organizaciones conocer las condiciones del entorno institucional en que operan, y cuál es su posición respecto a la actividad emprendedora, ya que influye sobre ésta.

- La influencia de las instituciones no es homogénea en todo el proceso emprendedor. La valoración de la sociedad respecto a las iniciativas emprendedoras influirá de forma positiva sobre la innovación y el cuerpo de conocimientos existentes respecto a la gestión de la organización y su riesgo afectará de forma positiva a la proactividad. Los factores institucionales más formales (reguladores) no influirá sobre orientación emprendedora de la organización sino directamente sobre acción emprendedora en sí; es decir, sobre las acciones de renovación estratégica y la creación de nuevos negocios.
- Un comportamiento proactivo por parte de las organizaciones tendrá efectos positivos en el interior de la organización favoreciendo un comportamiento innovador. Los resultados empíricos muestran que una mayor iniciativa por parte de la organización facilita la adopción de nuevas ideas y procesos creativos en la organización.
- El desarrollo de la innovación será un antecedente del resultado de la actividad emprendedora. Mientras que en la creación de nuevas empresas, la orientación emprendedora resulta la creación de una organización, en la actividad emprendedora corporativa se podrá llevar a cabo a través de actividades de renovación estratégica y de creación de nuevos negocios. Un comportamiento innovador será necesario para que la organización pueda acometer diferentes proyectos emprendedores. Aunque pertenezcan a un mismo constructo, considerábamos necesario reconocer cuál es el camino a seguir por las organizaciones emprendedoras.
- Los tipos de actividad emprendedora corporativa son un fuerte impulsor del desempeño organizativo. Las organizaciones con comportamientos proactivos e innovadores que se traduzcan en cambios estratégicos o en la creación de nuevos negocios mejoran de forma significativa su desempeño organizativo.

- Una forma en que las organizaciones pueden mejorar su comportamiento emprendedor es a través del análisis y conocimiento del entorno institucional que le rodea. Una línea de trabajo que se abre es si las organizaciones pueden influir en el entorno a través de los factores cognitivos y normativos para crear entornos institucionales donde la innovación, la creatividad, la iniciativa y la asunción de riesgos sean aspectos valorados, ya que repercutirá de forma positiva sobre la propia orientación emprendedora de las organizaciones.

## **5. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación está enfocado en un aspecto concreto de la gestión de empresas donde hemos establecido objetivos claramente delimitados con la intención de obtener resultados claros y precisos. Constituye además un punto de partida para el desarrollo de futuros trabajos enfocados en parcelas no exploradas. Las limitaciones derivadas del estudio son también aspectos que futuras investigaciones deben solucionar.

En nuestro trabajo, la actividad emprendedora corporativa ha sido analizada desde un punto de vista organizativo, pero sabemos que puede ocurrir a otros niveles como el individual, grupal o entre organizaciones. Futuras investigaciones pueden cambiar la unidad de análisis para establecer comparaciones entre los diferentes ámbitos.

Los resultados de nuestro trabajo se han basado en el análisis de las variables objeto de estudio según la información suministrada por la alta dirección de las organizaciones que han formado parte de la muestra. Para mejorar la validez de nuestras conclusiones, sería interesante realizar un estudio complementario con información obtenida en otros ámbitos, por ejemplo con la respuesta de niveles directivos inferiores más cercanos a los

procesos emprendedores o utilizando información de bases de datos para medir algunas de las variables.

El uso de métodos de investigación longitudinales sería interesante para indagar el ritmo y la trayectoria del cambio tanto en la actividad emprendedora corporativa como sobre las instituciones existentes.

Igualmente, un estudio de caso sería un complemento interesante para aportar evidencias adicionales a los resultados mostrados.

Los resultados mostrados se han obtenido a través del análisis de empresas establecidas en el marco español. Debido a que el entorno institucional es diferente para cada campo organizativo, sería de gran interés analizar las mismas relaciones en organizaciones de diferentes países para establecer comparaciones y, si es posible, establecer un modelo general para literatura emprendedora.

Hemos definido la actividad emprendedora corporativa como un constructo multidimensional basado en la innovación, proactividad, renovación estratégica y la creación de nuevos negocios. Futuros trabajos deberían incluir otras dimensiones de la orientación emprendedora definidas en la literatura como la asunción de riesgos y la autonomía y analizar su relación con los factores institucionales.

Hemos analizado los efectos de los factores institucionales que afectan sobre la actividad emprendedora de las organizaciones por la inexistencia de modelos explicativos que estableciesen dicha relación. Por ejemplo, la capacidad del modelo para explicar la proactividad a través de los factores institucionales es relativamente baja en comparación con otros valores obtenidos ( $R^2 = 0,23$ ). Futuros trabajos debería emplear un mayor número de variables, ya incluidas en los diferentes modelos como la estructura, el apoyo de la dirección, el entorno técnico o el sistema de valores; que pudiesen dar una mayor consistencia a nuestro trabajo de investigación por la amplia variedad de relaciones que podríamos analizar.

Los resultados de la investigación no han demostrado empíricamente que los factores normativos estén relacionados con la proactividad, ni que los factores cognitivos estén relacionados con la innovación, pues los niveles de significación han sido bajos. Aunque hemos establecido posibles causas derivados de estos resultados, futuras investigaciones deben establecer resultados más concluyentes al respecto. En este sentido, un tamaño muestral más amplio nos puede ayudar comprobar si los resultados obtenidos se mantienen o varían.

El desempeño organizativo ha sido medido a través de preguntas en el cuestionario relacionadas con el desempeño financiero y comercial. Para futuras investigaciones sería interesante el uso de otras medidas del desempeño obtenidas de bases de datos secundarias o incluir otras variables de desempeño no financiero como la satisfacción de clientes y empleados o la calidad de los productos.

Aunque el entorno institucional se enmarca dentro de un mismo campo, generalmente territorio o país, podrían existir diferencias entre las instituciones en función del sector al que pertenecen. Muestras más grandes nos permitirían poder establecer comparaciones entre sectores considerados más emprendedores con los de menor nivel emprendedor y observar si estas relaciones con las instituciones se mantienen.

La inclusión de capacidades dinámicas como la gestión del conocimiento, el trabajo en equipo o la visión compartida, podría ser una línea de investigación muy interesante combinándolas con variables de la actividad emprendedora corporativa.

Por último, el mayor desarrollo de la teoría relacionada con los procesos de actividad emprendedora institucional nos puede servir para analizar posibles relaciones entre las variables y ver qué características tienen las organizaciones capaces de gestionar, modificar y cambiar el entorno institucional existente en beneficio propio.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Antoncic, B. y Hisrich, R.D. 2001. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16: 495-527.
- Busenitz, L.W.; Gomez, C. y Spencer, J.W. 2000. Country institutional profiles: Interlocking entrepreneurial phenomena. *Academy of Management Journal*, 43(5): 994-1003.
- Dacin, M.T.; Kostova, T. y Roth, K. 2008. Institutional theory in the study of multinational corporations: a critique and new directions. *Academy of Management Review*, 33(4): 994.
- Lu, J.W. 2002. Intra- and inter-organizational imitative behavior: Institutional influences on Japanese firms' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 33: 19-37.
- Manolova, T.S., Rangamohan, V.E. Gyoshev, B.S. 2008. Institutional environments for entrepreneurship: evidence from emerging economies in Eastern Europe. *Entrepreneurship Theory and Practice*, January: 203-218.
- Sharma, P. y Chrisman, J.J. 1999. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 11-27.
- Spencer, J.W. y Gomez, C. 2004. The relationship among national institutional structures, economics factors and domestic entrepreneurial activity: a multicountry study. *Journal of Business Research*, 57: 1098-1107.
- Yiu, D., y Makino, S. 2002. The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: An institutional perspective. *Organization Science*, 13: 667-683.
- Zahra, S.A. 1993b. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8: 319-340.

## **BIBLIOGRAFÍA**

---



- Abelson, R. y Black, J. 1986. Introduction. In J. Galambos, R. Abelson y J. Black (Eds), **Knowledge structures**: 1-18. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Abrahamson, E. y Rosenkopf, L. 1993. Institutional and competitive bandwagons: Using mathematical modelling as a tool to explore innovation diffusion, **Academy of Management Review**, 18(3): 487-517.
- Ahuja, G. 2000. The duality of collaboration: inducements and oportunities in the formation of interfirm linkages. **Strategic Management Journal**, 21(3): 317-343.
- Akaike, H. 1987. Factor analysis and AIC. **Psychometrika**, 52: 317-332.
- Alder, N.J. 1983. Psychological safety and learning behaviour in work teams. **Administrative Science Quarterly**, 44: 350-383.
- Aldrich, H.E. y Fiol, C.M. 1994. Fools rush in? The institutional context of industry creation. **Academy of Management Review**, 19: 645-670.
- Alshtrom, D. y Bruton, G.D. 2001. Learning from succesful local private firms in China: Establishing legitimacy. **Academy of Management Executive**, 15: 72-83.
- Alshtrom, D. y Bruton, G.D. 2002. An institutional perspective on the role of culture in shaping strategic actions by technology-focused entrepreneurial forms in China. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 26(4): 53-69.
- Anderson, J.C. y Gerbing, D.W. 1982. Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional construct measures. **Journal of Marketing Research**, 19: 453-460.
- Andrews, K.R. 1980. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Andries, P. y Debackere, K. 2007. Adaptation and performance in new business: Understanding the moderating effects of independence and industry. **Small Business Economics**, 29: 81-89.
- Antonicic, B. 2006. Impacts of diversification and corporate entrepreneurship strategy making on growth and profitability: A normative model. **Journal of Enterprising Culture**, 9(2): 221-235.
- Antonicic, B. y Hisrich, R.D. 2001. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of Business Venturing**, 16: 495-527.

- Antoncic, B. y Hisrich, R.D. 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1): 7-24.
- Antoncic, B. y Hisrich, R.D. 2004. Corporate entrepreneurship contingencies and organizacional wealth creation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(6): 518-550.
- Aragón-Correa, J.A. 1998. Strategic proactivity and firm approach to the natrual environment. *Academy of Management Journal*, 41: 556-567.
- Ashford, B. y Gibbs, B. 1990. The double-edge of organizational legitimation, *Organization Science*, 1(2): 117-194.
- Auruskeviciene, V.; Salciuviene, L. Kazlauskaite, R. y Trifanovas, A. 2006. A comparison between recent and prospective critical success factors in Lithuanian printing industry. *Managing Global Transitions*, 4(4): 327-346.
- Barley, S.R. y Tolbert, P.S. 1997. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution, *Organization Studies*, 18(1): 93-117.
- Barnett, W.P. y Carroll, G.R. 1995. Modelling internal organization change. *Annual Review of Sociology*, 21: 217-236.
- Barney, J.B. y Hesterly, W. 1996. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In S.R. Clegg, C. Hardy y W. Nord (Eds), *Handbook of Organizational Studies*, Sage, London: 115-147.
- Barringer, B.R. y Bluedorn, A.C. 1999. The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management.. *Strategic Management Journal*, 20: 421-444.
- Barringer, M.W. y Milkovich, G.T. 1998. A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: A case of human resource innovation. *Academy of Management Review*, 23(2): 305-324.
- Baum, J.A.C. y Oliver, 1992. Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American Sociological Review*, 57: 540-559
- Baumol, W.J. 1990. Entrepreneurship: Productive, unproductive and destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5): 893-921.

- Beckert, J. 1999. Agency, entrepreneurs and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. ***Organization Studies***, 20(5): 777-799.
- Begley, T.M. y Boyd, D.P. 1987. Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms in smaller firms. ***Journal of Business Venturing***, 2(1): 79-93.
- Berger, P. y Luckmann, T. 1968. ***La construcción social de la realidad***. Amorrortu Editores S.C.A., Buenos Aires.
- Biggadike, R. 1979. The risky business of diversification. ***Harvard Business Review***, 57(3): 103-111.
- Birkinshaw, J. 1997. Entrepreneurship in multinacional corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. ***Strategic Management Journal***, 18(3): 207-229.
- Birley, S. 1985. The role of networks in the entrepreneurial process. ***Journal of Business Venturing***, 1(1): 107-117.
- Block, Z. y MacMillan, I.C. 1985. Milestones for successful venture planning. ***Harvard Business Review***, 63(5): 184-189.
- Block, Z. y MacMillan, I.C. 1993. ***Corporate venturing: Creating new business within the firm***. Boston: Harvard business School Press.
- Bluedorn, A.C.; Johnson, R.A.; Cartwright, D.K. y Barriger, B.R. 1994. The interface and convergence of the strategic management and organizational environment domains. ***Journal of Management***, 20: 201-262.
- Bollen, K.A. 1989. ***Structural equations with latent variables***. United States of America: Wiley-Inter-Science Publication
- Bonardi, J.P. 2004. Global and political strategies in deregulated industries: the asymmetric behaviors of former monopolies. ***Strategic Management Journal***, 25(2): 101-120.
- Boons, F. y Stranegard, L. 2000. Organizations coping with their natural environment. A laboratory for institutionalization? ***International Studies of Management and Organizations***, 30(3): 7-17.
- Brint, S. y Karabel, J. 1991. Institutional origins and transformations: The case of American community colleges. En W.W. Powell y P. DiMaggio

- (Eds.). ***The new institutionalism in organizational analysis***. The University of Chicago Press.
- Brockhaus, R.H. 1980. Risk taking propensity of entrepreneurs. ***Academy of Management Journal***, 23: 509-520.
- Brockhaus, R.H. y Horwitz, P.S. 1986. The psychology of the entrepreneur. In D.L. Sexton and R.W. Smilor (Eds), ***The art and science of entrepreneurship***. Cambridge, MA.: Ballinger.
- Browne, M. W. y Cudeck, R. 1993. Alternative ways of assessing model fit. In K. Bollen and J. Long (Eds). ***Testing Structural Equation Models***: 136-162. Newbury Park, CA: Sage.
- Bruton, G.D., Fried, V.H. y Manigart, S. 2005. Institutional influences on the worldwide expansion of venture capital. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 29(6): 737-760.
- Budros, A. 2001. An institutional theory of organizational retrenchment: Adoption of early faculty retirement programs among Ontario Universities. ***Canadian Journal of Administrative Science***, 18(3): 221-236.
- Burgelman, R.A. 1983a. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. ***Management Science***, 29: 1349-1363.
- Burgelman, R.A. 1983b. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. ***Administrative Science Quarterly***, 28: 223-244.
- Burgelman, R.A. 1984 . Designs for corporate entrepreneurship. ***California Management Review***, 26(2): 154-166.
- Burgelman, R.A. y Sayles, L.R. 1986. ***Inside corporate innovation: strategy, structure, and managerial skills***. New York: Free Press.
- Burgelman, R.A. y Doz, Y.L. 2001. The power of strategic integration. ***Sloan Management Review***, 42(3): 28-38
- Burns, T. y Stalker, G. 1961. ***The management of innovation***, Tavistock: London.
- Busenitz, L.W. y Barney, J.B. 1997. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. ***Journal of Business Venturing***, 12: 9-30.

- Busenitz, L.W.; Gomez, C. y Spencer, J.W. 2000. Country institutional profiles: Interlocking entrepreneurial phenomena. ***Academy of Management Journal***, 43(5): 994-1003.
- Busenitz, L.W. y Lau, C.M. 1996. A cross-cultural cognitive model of new venture creation. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 20(4): 25-39.
- Camisón-Zonorza, C. y Cruz-Ros, S. 2008. La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. ***Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa***, 17(1): 79-102.
- Cantillon, R. (1734). ***Essai sur la nature du commerce en general***. London: MacMillan.
- Capelleras, J., Mole, K.F., Greene, F.J. y Storey, D. 2008. Do more heavily regulated economies have poorer performing new ventures? Evidence from Britain and Spain. ***Journal of International Business Studies***, 39: 688-704.
- Carrier, C. 1996. Intrapreneurship in small business: An exploratory study. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 21(1): 5-20.
- Carland, J.W.; Hoy, F.H., Boulton; W.R. y Carland, J.A.C. 1984. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. ***Academy of Management Review***, 9(2): 354-359.
- Carter, N.M.; Gartner, W.B.; Shaver, K.G. y Gatewood, E.J. 2003. The career reasons of nascent entrepreneurs. ***Journal of Business Venturing***, 18:13-19.
- Casile, M. y Davis-Blake, A. 2002. When accreditation standards change: Factors affecting differential responsiveness of public and private organizations. ***Academy of Management Journal***, 45(1): 180-195.
- Child, J., y Tsai, T. 2005. The dynamic between firms' environmental strategies and institutional constraints in emerging economies: Evidence from China and Taiwan. ***Journal of Management Studies***, 42(1): 95–125.
- Chung, L.H. y Gibbons, P.T. 1997. Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital. ***Group and Organization Management***, 22(1):10-30.

- Chung, S., Singh, H. Y Lee, K. 2000. Complementarity, status similarity and social capitals as drivers of alliance formation. ***Strategic Management Journal***, 21(1): 1-22.
- Churchill, G.A. 1979. A paradigm for developing better measures of marketing constructs, ***Journal of Marketing Research***, 16(68-73).
- Collins, O. y Moore, D.G. 1970. ***The organization makers***. New York: Appleton
- Covaleski, M.A. y Dirsmith, M.W. 1988. An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a University Budget Category. ***Administrative Science Quarterly***, 33: 562-587.
- Covin, J.G. 1991. Entrepreneurial versus conservative firms: A comparison of strategies and performance. ***Journal of Management Studies***, 28: 439-462.
- Covin, J.G. y Adler, P. 1989. strategic behaviors, strategy patters, and performance levels of small entrepreneurial and conservative firms. ***Southern Management Association Proceedings***, 250-252.
- Covin, J.G. y Miles, M.P. 1999. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 23: 47-63.
- Covin, J.G. y Miles, M.P. 2008. Strategic use of corporate venturing. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 31(2): 183-207.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P. 1986. The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. ***Frontiers of Entrepreneurship Research***, Babson College Wellesley, MA: 628-639.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P. 1988. The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. ***Journal of Management Studies***, 25(3): 217-234.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P. 1989. Strategy management of small firms in hostile and benign environments. ***Strategy Management Journal***, 10: 75-87.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 16(1), 7-25.
- Cornwall, J. y Perlman, B. 1990. ***Organizational entrepreneurship***. Homewood, IL: Orwin.

- Crant, J.M. 2000. Proactive behaviour in organizations. ***Journal of Management***, 26(3): 435-462.
- Crowley, S. y Fan, X. 1997. Structural equation modelling: Basic concepts and applications in personality assessment research. ***Journal of Personality Assessment***, 68(3): 508-531
- Cunningham, J.B. y Lischeron, J. 1991. Defining entrepreneurship. ***Journal of Small Business Management***, 29(1): 45-61.
- Dacin, M.T. 1997. Isomorphism in context: The power and prescription of institutional norms. ***Academy of Management Journal***, 40(1): 46-81.
- Dacin, M.T., Goodstein J. y Scott, W.R. 2002. Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. ***Academy of Management Journal***, 45(1): 45-57.
- Dacin, M.T.; Kostova, T. y Roth, K. 2008. Institutional theory in the study of multinational corporations: a critique and new directions. ***Academy of Management Review***, 33(4): 994.
- Dacin, M.T., Oliver, C. y Roy, J.P. 2007. The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective. ***Strategic Management Journal***, 28: 169-187.
- Damanpour, F. 1991. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. ***Academy of Management Journal***, 34(3); 55-590.
- Dana, L.P. 1987. Entrepreneurship and venture creation: an international comparison of five commonwealth nations. In: N.C. Churchill, J.A. Hornaday, B.A. Kirchoff, D.J. Krasner, K.H. Vesper (Eds), ***Frontiers in entrepreneurship research***, Wellesley (MA): Babson College: 573-583
- Davis, K.S. 1999. Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs. ***Journal of Engineering and Technology Management***, 16: 295-327.
- Davis, P., Desai, A. Y Francis, J. 2000. Mode of internacional entry: An isomorphism perspective. ***Journal of International Business Studies***, 31: 239-254.

- Dejean, F., Gond, J. y Leca, B. 2004. Measuring and unmeasured: An institutional entrepreneur strategy in a emerging industry. ***Human Relations***, 57(6): 741-746.
- Dess, G.G. 1987. Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a fragmented industry. ***Strategic Management Journal***. 8(3): 259-277.
- Dess, G.G. y Beard, W.W. 1984. Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(3): 351-378.
- Dess, G.G.; Ireland, R.D.; Zahra, S.A.; Floyd, S.W.; Janney, J.J. y Lane, P.J. 2003. Emerging issues in corporate entrepreneurship. ***Journal of Management***, 29(3): 351-378.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. y Covin, J.G. 1997. Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. ***Strategic Management Journal***, 18(9): 677-695.
- Dess, G.G. y Lumpkin, G.T. 2005. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. ***Academy of Management Executive***, 19(1): 147-156.
- Díaz Casero, J.C.; Hernández Mogollón, R. y Urbano Pulido, D. 2005. Teoría económica institucional y creación de empresas. ***Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa***, 11(3): 209-230.
- DiMaggio, P. 1988. Interest and agency in institutional theory. En L.G. Zucker ***Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment***. Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.
- DiMaggio, P.J. y Powell, W.W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. ***American Sociological Review***, 48: 147-160.
- DiMaggio, P.J. y Powell, W.W. 1991a. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality". En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) ***The New Institutionalism in Organizational Analysis***. The University of Chicago Press.

- DiMaggio, P.J. y Powell, W.W. 1991b. Introduction. En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) ***The New Institutionalism in Organizational Analysis***. The University of Chicago Press.
- Dirsmith, M.W., Fogarty, T.J. y Gupta, P. 2000. Institutional pressures and symbolic displays in a GAO context". ***Organization Studies***, 21(3): 515-537.
- Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. y Schleifer, A. 2002. The regulation of entry. ***Quarterly Journal of Economics***. 17(1): 1-37.
- Dobbin, F., Sutton, J. Meyer, J. y Scott, R. 1993. Equal opportunity law and the construction of internal labor markets. ***American Journal of Sociology***, 99(2): 396-427.
- Donahoe, J., Scheffer, P. Harding, D. 2001. ***Corporate venturing: management fad or lasting trend?*** Boston: Brain y Company.
- Dougherty, D. Understanding new markets for new products. ***Strategic Management Journal***, 11(5): 59-78.
- Drucker, P. 1985. ***Innovation and entrepreneurship***. New York: Harper and Row.
- Dyer, J.H., Kale, P. Y Singh, H. 2001. How to make strategic alliances work. ***MIT Sloan Management Review***, 42: 37-43.
- Edelman, L. 1992. Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil rights law. ***American Journal of Sociology***, 97: 1531-1576.
- Eisenhardt, K.M y Schoonhoven, C.B. 1990. Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35(3): 504-529.
- Eisenhardt, K.M y Schoonhoven, C.B. 1996. Resource-basde view of strategic alliance formation: Strategic and social effects ins entrepreneurial firms. ***Organizational Science***, 2: 136-150.
- Ekvall, G. 1991. The organizational culture of idea-management: a creative climate for the management of ideas, in J. HENRY y D. WALKER (Eds). ***Managing innovation***, pp. 73-79. SAGE Publications, London.

- Elsbach, K.D. 1994. Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. ***Administrative Science Quarterly***, 39: 57-88.
- Entrialgo, M., Fernández, E. y Vázquez, C.J. 2001. The effect of the organizational context on SME's entrepreneurship: Some Spanish evidence. ***Small Business Economics***, 16(3): 223-236.
- Everitt, B.S. y Dunn, G., 1991. ***Applied multivariate data analysis***. London: Edward Arnold
- Flier, B., Van den Bosch, F., y Volberda, H. 2003. Co-evolution in strategic renewal behavior of British, Dutch and French financial incumbents: Interaction of environmental selection, institutional effects and managerial intentionality. ***Journal of Management Studies***, 40: 2163–2187.
- Fligstein, N. 1985. The spread of the multidivisional form among large firms, 1919-1979. ***American Sociological Review***, 50: 377-391.
- Floyd, S.W. y Lane, P.J. 2000. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. ***Academy of Management Review***, 25: 154-177.
- Fox-Wolfgramm, S.J., Boal, K.B. y Hunt, J.G.J. 1998. Organizational adaptation to institutional change: A comparative study of first-order change in prospector and defender banks. ***Administrative Science Quarterly***, 43: 87-126.
- Fredrickson, J. 1986. The strategic decision making process and organizational structure. ***Academy of Management Review***, 8: 280-297.
- Fredrickson, J.W. y Iaquinto, A.L. 1989. Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. ***Academy of Management Journal***, 32 (3): 516-542.
- Fry, A. 1987. The Post-It-Note: An intrapreneurial success. ***S.A.M. Advanced Management Journal***, 52(3): 4-9.
- Galaskiewicz, J. 1985. Professional networks and the institutionalization of a single mind set. ***American Sociological Review***, 50: 639-658.

- Galaskiewicz, J. 1991. Making corporate actor accountable: Institution-building in Minneapolis-St. Paul. En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) ***The New Institutionalism in Organizational Analysis***. The University of Chicago Press.
- Galaskiewicz, J. y Wasserman, S. 1989. Mimetic process within an interorganizational field: An empirical test". ***Administrative Science Quarterly***, 34: 454-479.
- Galvin, T.L. 2002. Examining institutional change: Evidence from the founding dynamics of U.S. Health Care Interest Associations". ***Academy of Management Journal***, 45(4) 673-696.
- García-Canal, E. y Guillén, M.F. 2008. Risk and the strategy of foreign location choice in regulated industries. ***Strategic Management Journal***, 29: 1097-115.
- García-Morales, V.J. 2002. ***Aprendizaje organizacional y capacidades estratégicas: un modelo causal para la determinación de los antecedentes y consecuencias del aprendizaje organizacional de las empresas españolas***. Tesis Doctoral, Universidad de Granada
- García-Morales, V.J., Llorens-Montes, F.J. y Verdú-Jover, A.J. 2006. Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. ***Industrial Management & Data Systems***, 106(1): 21-42.
- García-Morales, V.J.; Ruiz-Moreno, A. Y Llorens-Montes, F.J. 2007. Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation, and performance: An empirical examination. ***Technology Analysis & Strategic Management***, 19(4): 527-558.
- Gartner, W.B. 1988. "Who is an entrepreneur" is the wrong question. ***American Journal of Small Business***, 12(4): 11-32.
- Gartner, W.B. 1990. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? ***Journal of Business Venturing***, 5: 15-28.
- Gartner, W.B., Bird, B.J. y Starr, J.A. 1992. Acting as if: Differentiating entrepreneurial form organizational behavior. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 16(3): 13-31.

- Gómez-Fonseca, M.A. 2004. Reflexiones sobre el concepto de embeddedness. *Polis. Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, 2: 145-164.
- Goodrick, E. y Salancik, G.R. 1996. Organizational discretion in responding to institutional practices: Hospitals and Cesarean Births. *Administrative Science Quarterly*, 41: 1-28.
- Gray, S.R. y Cuevas, T.M. 2005. Regulatory, cognitive and normative factors affecting small business development in Northern Mexico. *International Journal of Entrepreneurship*, 9: 91-100.
- Greening, D.W. y Gray, B. 1994. Testing a model of organizational response to social and political issues. *Academy of Management Journal*, 37(3): 467-498.
- Greenwood, R. y Hinings, C.R. 1996. Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4): 1022-1054.
- Greenwood, R. y Suddaby, R. 2006. Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49(1): 27-48.
- Greenwood, R., Suddaby, R. y Hinings, C.R. 2002. Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1): 58-80.
- Grinyer, P. y McKiernan, P. 1990. Generating major change in stagnating companies. *Strategic Management Journal*, 11: 131-146.
- Groenewegen, J., Kerstholt, F. y Nagelkerke, A. 1995. On integrating new and old institutionalism: Douglas North Building Bridges". *Journal of Economic Issues*, 23(2): 467-475.
- Gronow, A. 2008. Not by rules or choice alone: A pragmatist critique of institution theories in economics and sociology. *Journal of Institutional Economics* 4(3): 351-373.

- Gulati, R. 1999. Network location and learning: the influence of network resources and firms capabilities on alliance formation. ***Strategic Management Journal***, 20(5): 397-420.
- Guler, I., Guillén, M.F. y Macpherson, J.M. 2002. Global competition, institutions and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 Quality Certificates. ***Administrative Science Quarterly***, 47: 207-232.
- Gupta, A.K. y Govindarajan, V. 2000. Knowledge flows within multinational corporations. ***Strategic Management Journal***, 21: 473-496.
- Guth, W.D. y Ginsberg, A. 1990. Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. ***Strategic Management Journal***, 11 (Summer): 5-15.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. 1999. ***Multivariate Data Analysis***. Prentice Hall International, Inc. New Jersey.
- Harper, S.C., Glew, D.J. y Rowe, J.D. 2008. Corpreneurship: Creating your future. ***Industrial Management***, 50 (5): 12-18
- Hart, S. 1992. An integrative framework for strategy-making processes. ***Academy of Management Review***, 17: 327-351.
- Hart, S. y Bandury, C. 1994. How strategy-making process can make a difference. ***Strategic Management Journal***, 15(4): 251-270.
- Haveman, H.A. 1993. Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets. ***Administrative Science Quarterly***, 38: 593-627.
- Hawkins, D.I. 1993. New business entrepreneurship in the Japanese economy. ***Journal of Business Venturing***, 8: 137-150.
- Hayton, J.C.; George, G.; Zahra, S.A. 2002. National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 26(4): 33-52.
- Heiskala, R. 2007. Economy and society: From Parsons through Habermas to semiotic institutionalism. ***Social Science Information***, 46: 243-272.
- Henisz, W. y Delios, A. 2001. Uncertainty, imitation, and plant location: Japanese multinational corporations, 1990-1996. ***Administrative Science Quarterly***, 46: 443-475.
- Herron, L. 1992. Cultivating corporate entrepreneurs. ***Human Resource Planning***, 15(4): 3-14.

- Hinkin, T.R. 1995. A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5): 967-988.
- Hirsch, P.M. y Lounsbury, M. 1997. Ending the family quarrel. Toward a reconciliation of “old” and “new” institutionalisms”. *American Behavioral Scientist*, 40(4): 406-418.
- Hisrich, R.D. y Brush, C. 1986. Characteristics of the minority entrepreneur. *Journal of Small Business Management*. 24(4): 1-8.
- Hisrich, R.D. y Peters, M.P. 1986. Establishing a new business venture unit with a firm. *Journal of Business Venturing*, 1(3): 307-322
- Hitt, M., Ahlstrom, D., Dacin, M.T. Levitas, E. y Svobodina, L. 2004. The institutional effects on strategic alliance partner selection in transition economies. *Organization Science*, 15: 173-185
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., y Ireland, R.D. 1990 . Mergers and acquisitions and managerial commitment to innovation in M-form firms. *Strategic Management Journal*, 11: 29-47.
- Hoffman, A.J. 1999. Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. *Academy of Management Journal*, 42(4): 351-371.
- Hoffman, A.J. 2001. Linking organizational and field-level analysis. The diffusion of corporate environmental practice. *Organization and Environment*, 14(2): 133-156.
- Hofstede, G. 1980. *Culture´s consequence: International differences in work related values*. Beverly Hills: Sage.
- Holburn, G.L.F. 2001. Regulatory institutions and firm strategy: theory and evidence from the electric power industry. PhD diss., University of California at Berkeley.
- Homburg, C., Krohmer, H. y Workman, J.P. 1999. Strategic consensus and performance: The role of strategy type and market-related dynamism. *Strategic management Journal*, 20: 339-357.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Montagno, R.V. 1992. Critical organizational elements in corporate entrepreneurship: An empirical study. Paper presented at the Academy of Management.

- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Montagno, R.V. 1999. Perception of internal factors for corporate entrepreneurship. A comparison of Canada and U.S. managers. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 24(2): 9-24.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. y Zahra, S.A. 2002. Middle managers' perception of the internal development for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. ***Journal of Business Venturing***, 17: 253-273.
- Hornsby, J.S., Naffziger, D.W. Kuratko, D.F. y Motagno, R.V. 1993. An integrative model of the corporate entrepreneurship process. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 17(2): 29-37.
- Hult, G.T. M., Snow, C.C. y Kandemir, D. 2003. The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. ***Journal of Management***, 29(3): 401-426.
- Ireland, R.D., Covin, J.G. y Kuratko, D.F. 2009. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, January: 19-46.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., y Vaidtanath, D. 2002. Alliance management as a source of competitive advantage. ***Journal of Management***, 28: 413-446.
- Ireland, R.D., Kuratko, D.F. y Morris, M.H. 2006. A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: Part 1. ***Journal of Business Strategy***, 27(1): 10-17.
- Ireland, R.D., Kuratko, D.F. y Morris, M.H. 2006. A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: Part 2. ***Journal of Business Strategy***, 27(2): 21-30.
- Jennings, D.F. y Lumpkin, J.R. 1989. Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. ***Journal of Management***, 15(3): 485-502.
- Jepperson, R.L. 1991. Institutions, institutional effects, and institutionalism. En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) ***The New Institutionalism in Organizational Analysis***. The University of Chicago Press.
- Jiménez-Barrionuevo, M.M. 2009. ***Influencia de la capacidad de absorber conocimiento en la capacidad estratégica intraempresarial: Un***

- modelo causal en las empresas españolas.** Tesis doctoral, Universidad de Granada.
- Joas, H. 1996. **The creativity of action.** Cambridge: Polity Press
- Jones, C. 2001. Co-evolution of entrepreneurial careers, institutional rules and competitive dynamics in American film, 1895-1920. **Organizations Studies**, 22(6): 911-944.
- Jones, G.R. y Butler, J.E. 1992. Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. **Journal of Management**, 18: 733-749.
- Jöreskog, K. y Sörbom, D. 1993. **LISREL 8: Structural Equation Modelling with the SIMPLIS Command Language.** Scientific Software International, Chicago.
- Kale, P., Singh, H. y Perlmutter, H. 2000. Learning and protections of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. **Strategic Management Journal**, 21(3): 217-237.
- Kanter, R.M. 1984. **The change masters.** New York: Simon y Schuster.
- Kanter, R.M. 1989. Swimming in newstreams: Mastering innovation dilemmas. **California Management Review**, 31(4): 45-69.
- Katz, J. y Gartner, W.B. 1988. Properties of emerging organizations. **Academy of Management Review**, 13(3): 429-441.
- Kelloway, E.K. 1998. **Using LISREL for structural equation modelling. A research's guide.** Sage publications.
- Kenis, P. y Knoke, D. 2002. How organizational field networks shape interorganizational tie-formation rates. **Academy of Management Review**, 27: 275-293.
- Khandwalla, P.N. 1977. **The design of organizations.** New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Khandwalla, P.N. 1987. Generators of pioneering-innovative management: Some indian evidence. **Organization Studies**, 8(1): 39-59.
- Khanna, T., Gulati, R. y Nohria, N. 1998. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. **Strategic Management Journal**, 19(3): 193-210.

- Kikulis, L.M. 2000. Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: institutional explanations. ***Journal of Sport Management***, 14: 293-320.
- Klapper, L. Laeven L., y Rajan, R. 2006. Entry regulation as a barrier to entrepreneurship. ***Journal of Financial Economics***, 82(3): 591-629.
- Klingsberg, B. 1979. ***El pensamiento organizativo: Del Taylorismo a la Teoría de la Organización***. Paidós, Buenos Aires.
- Knight, G.A. 1997. Cross cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. ***Journal of Business Venturing***, 12: 213-225.
- Kogut, B., Walker, G. y Anand, J. 2002. Agency and institutions: National divergences in diversification behavior. ***Organization Science***, 13:162-178.
- Kostova, T. 1997. Country institutional profiles: Concept and measurement. In L.N. Dosier y B. Keys (Eds). ***Academy of Management Best Paper Proceedings***, Briarcliff Manor, NH: Academy of Management: 180-189.
- Kostova, T. 1999. Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. ***Academy of Management Review***, 24(2): 308–324.
- Kostova, T. y Roth, K. 2002. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. ***Academy of Management Journal***, 45(1): 215-233.
- Kotter, J.P. y Schlesinger, L.A. 1979. Choosing strategies for change. ***Harvard Business Review***, March/April: 106-114.
- Kraatz, M.S. y Moore, J.H. 2002. Executive migration and institutional change. ***Academy of Management Journal***, 45(1): 120-143.
- Kraatz, M.S. y Zajac, E.J. 1996. Exploring the limits of the new institutionalism: The causes and consequences of illegitimate organizational change. ***American Sociological Review***, 61: 812-836.
- Kreiser, P.M.; Marino, L.D. y weaver, K.M. 2002. Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 26(4): 71-94

- Kshetri, N. 2009. Entrepreneurship in post-socialist economies: A typology and institutional contexts for market entrepreneurship. ***Journal of International Entrepreneurship***, 7: 236-259.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Naffziger, D.W. y Montagno, R.V. 1993. Implement entrepreneurial thinking in established organizations. S.A.M. ***Advanced Management Journal***, Winter: 28-39.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. y Goldsby, M.G. 2004. Sustaining corporate entrepreneurship. A proposed model of perceived implementation/outcome comparisons at the organizational and individual levels. ***International Journal of Entrepreneurship and Innovation***, 5(2): 77-89.
- Kuratko, D.F. Ireland, R.D., Covin, J.G., y Hornsby, J.S. 2005. A modelo of middle-level managers entrepreneurial behavior, ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 29(6):699-716.
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V. y Hornsby, J.S. 1990 Developing an intrapreneurial assessment instrument for an efective corporate entrepreneurial environment. ***Strategic Management Journal***, 11: 49-58.
- Laforet, S. 2008. Size, strategic, and market orientation affects on innovation. ***Journal of Business Research***, 61: 753-764
- Lant, T.K. y Mezias, S.J. 1990. Managing discontinuous change: A simulation study of organizational learning and entrepreneurship. ***Strategic Management Journal***, 11: 147-179
- Lawrence, T.B. 1999. Institutional strategy. ***Journal of Management***, 25(2): 161-188.
- Lawrence, T.B. y Phillips, N. 2004. From Moby Dick to Free Willy: Macro-cultural discourse and institutional entrepreneurship in emerging institutional fields. ***Organization***, 11(5): 689-711.
- Leblebici, H., Salancik, G.R., Copay, A. y King, T. 1991. Institutional change and transformation of interorganizational fields. An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry. ***Administrative Science Quarterly***, 36: 333-363.

- Lee, J. y Miller, D. 1996. Strategy, environment and performance in two technological contexts: contingency theory in Korea. **Organization Studies**, 17(5): 729-750.
- Lessem, R. 1988. **Intrapreneurship: How to be an enterprising individual in a successful business**. Hampshire: Wildwood House.
- Lévy-Mangin, J.P. y Varela-Mallou, J. 2006. **Modelización con Estructuras de Covarianzas en Ciencias Sociales, Temas Esenciales, Avanzados y Aportaciones Especiales**. Netbiblo, A Coruña.
- Llamas, R. 2005. **Un análisis institucional de la implantación de la Agenda Local 21 por los ayuntamientos españoles**. Tesis doctoral. Universidad de Granada
- Lounsbury, M. 1997. Exploring the institutional tool kit. The rise of recycling in the U.S. solid waste field. **American Behavioral Scientist**, 40(4): 465-477.
- Lounsbury, M. 2002. Institutional transformation and status mobility: The professionalization of the field of finance. **Academy of Management Journal**, 45(1): 255-266.
- Low, M.B. y MacMillan, I.C. 1988. Entrepreneurship: Past research and future challenges. **Journal of Management**, 14(2): 139-162.
- Lu, J.W. 2002. Intra- and inter-organizational imitative behavior: Institutional influences on Japanese firms' entry mode choice. **Journal of International Business Studies**, 33: 19-37.
- Lumpkin, G.T., Cogliser, C.C. y Schneider, D.R. 2009. Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 33(1): 47-68.
- Lumpkin, G.T. y Dess, G.G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, 21 (1): 135-172.
- Lumpkin, G.T. y 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: 429-451.

- Mair, J. y Marti, I. 2009. Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study for Bangladesh. ***Journal of Business Venturing***, 24: 419-435.
- Manolova, T.S., Rangamohan, V.E. Gyoshev, B.S. 2008. Institutional environments for entrepreneurship: evidence from emerging economies in Eastern Europe. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, January: 203-218.
- Mazza, C. y Álvarez, J.L. 2000. Haute couture and Prêt-à-Porter: The popular press and the diffusion of management practices. ***Organization Studies***, 21(3): 567-588.
- McClelland, D. 1961. ***The achieving society***. D. Van Nostrand y Co., New York, NY
- McGrath, T.G., MacMillan, I., Tushman, M.L. 1992. The role of executive team actions in shaping dominant designs: Towards the strategic shaping of technological progress. ***Strategic Management Journal***, 13: 137-161.
- McGrath, R.G., Venkataraman, S. y MacMillan, I.C. 1994. The advantage Chain: Antecedents to rents from internal corporate ventures. ***Journal of Business Venturing***, 9(5): 351-369.
- McFadzean, E., O'Loughlin, A. y Shaw, E. 2005. Corporate entrepreneurship and innovation part1: the missing link. ***European Journal of Innovation Management***, 8(3): 350-372.
- Menzel, H.C., Aaltion, I. y Uljin, J.M. 2007. On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. ***Technovation***,
- Messeghem, K. 2003. Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs. ***International Small Business Journal***, 21(2): 197-212.
- Meyer, A.D., Brooks, G.R. y Goes, J.B. 1990. Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change. ***Strategic Management Journal***, 11: 93-110.
- Meyer, J.W. 1977. The effects of education as an institution. ***American Journal of Sociology***, 83: 53-77.

- Meyer, J.W. y Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Meyer, J.W. y Rowan, B. 1991. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Mezias, S.J. 1990. An institutional model of organizational practice: Financial reporting at the Fortune 200". *Administrative Science Quarterly*, 35: 431-457.
- Mezias, S.J. y Scarselletta, M. 1994. Resolving financial reporting problems: An institutional analysis of the process. *Administrative Science Quarterly*, 39: 654-678.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. 1978. *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill: New York.
- Milgron, P. y Roberts, J. 1988. An economic approach to influence activities in organizations. *American Journal of Sociology*, 94: 154-179.
- Miller, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7): 770-791.
- Miller, D. 1987. Strategy making and structure: analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*, 30(1): 7-32.
- Miller, D., Droge, C. y Toulouse, J.M. 1988. Strategic process and content as mediators between organizational context and structure. *Academy of Management Journal*, 31(4), 544-569.
- Miller D. y Friesen, P.H. 1978. Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24: 921-933.
- Miller, D. y Friesen, P.H. 1982. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1): 1-25.
- Miller, D. y Friesen, P.H. 1983. Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(2): 221-235.

- Minniti, M; Bygrave, W. y Autio, E. 2005. **Global Entrepreneurship Monitor. 2005 Executive Report**. Babson College and London Business School.
- Mintzberg, H. 1973. **The structuring of organizations**. Prentice-Hall, New York.
- Mitchell, R.K.; Smith, J.B.; Morse, E.A.; Seawright, K.W.; Peredo, A.M. y McKenzie, B. 2002. Are entrepreneurial cognitions universal? Assessing entrepreneurial cognitions across cultures. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 26(4): 9-32.
- Molinsky, A.L. 1999. Sanding down the edges. Paradoxical impediments to organizational change. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 35(1): 8-24.
- Morris, M.H., Allen, J., Schindhutte, M. y Ávila, R. 2006. Balanced management control systems as a mechanism for achieving corporate entrepreneurship. **Journal of Managerial Issues**, 18(4): 468-494.
- Morris, M.H., Davis, D.L. y Allen, J.W. 1994. Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism. **Journal of International Business Studies**, 21: 65-89.
- Morris, M.H., Kuratko, D.F., y Covin, J.G. 2008.. **Corporate entrepreneurship and innovation**. Cincinnati, OH: Thompson/South West Publishers.
- Mulaik, S.A., James, L.R., Van Alstine, J. Bennett, S.L. Stillwell, D.C. 1989. An evaluation of goodness of fit indices for structural equation models. **Psychological Bulletin**, 103:130-145.
- Muzyka, D.F.; de Koning, A.J. y Churchill, N.C. 1995. Entrepreneurial transformation: a descriptive theory, in Bygrave, W.D. et al., (Eds), **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Center for Entrepreneurial Studies, Babson Park, MA: 637-651.
- Naman, J.L. y Slevin, D.P. Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical test. **Strategic Management Journal**, 14(2): 137-153.
- Nelson, R.R., 1982. **Government and technical progress: A cross-industry analysis**. New York: Pergamon.
- Nguyen, T.H., Bryant, S.E., Rose, J., Tseng, C. y Kapasuwan, S. 2009. Cultural values, market institutions, and entrepreneurship potential: A

- comparative study of the United States, Taiwan, and Vietnam. ***Journal of Developmental Entrepreneurship***, 14(1): 21-37.
- Nielson, R.P., Peters, M.P. y Hisrich, R.D. 1985. Entrepreneurship strategy for internal markets-Corporate, nonprofit, and government institution cases. ***Strategic Management Journal***, 6(2): 181-189.
- North, D. 1990. ***Institutions, institutional change and economic performance. Political economy of institutions and decisions.*** Cambridge University press.
- North, D. 1993. Institutional change: A framework of analysis. En S.E. Sjostrand (Ed.) ***Institutional change: Theory and empirical findings.*** Armonk, NY: ME Sharpe.
- Nyström, H. 1990. Organizational innovation, in M.A. WEST, y J.L. FARR (Eds). ***Innovation and creativity at work. Psychological and organizational strategies***, pp: 143-161, John Wiley y Sons, Chichester 143-161
- Oliver, C. 1988. The collective strategy framework: An application to competing predictions of isomorphism. ***Administrative Science Quarterly***, 33: 543-561.
- Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional processes. ***Academy of Management Review***, 16(1): 145-179.
- Oliver, C. 1992. The antecedents of desinstitutionalization. ***Organization Studies***, 13(4): 563-588.
- Oliver, C. 1996. The institutional embeddedness of economic activity. En J.A.C. y J. Dutton (Eds.) ***Advances in Strategic Management.*** Greenwich, CT: JAI Press.
- Oliver, C. 1997. The influence of institutional and task environment relationships on organizational performance: The Canadian construction industry. ***Journal of Management Studies***, 34(1): 99-124.
- Orrù, M., Biggart, N.W. y Hamilton, G.G. 1991. Organizational isomorphism in East Asia. En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) ***The New***

- Institutionalism in Organizational Analysis.*** The University of Chicago Press.
- Özsomer, A.; Calantone, R.J. y Di Benedetto, A. 1997. What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors. ***Journal of Business & Industrial Marketing***, 12(6): 400-416.
- Parsons, T. 1960. ***Structure and process in modern society.*** Glencoe, Illinois.
- Peng, M.W. 2001. How entrepreneurs create wealth in transition economies. ***Academy of Management Executive***, 15(1): 95-112.
- Peters, B.G. 1999. ***Institutional theory in political science. The new institutionalism.*** Pinter London and New York.
- Peters, T.J. 1987. ***Thriving on chaos.*** New York: Alfred A. Knopf.
- Peters, T.J., y Waterman, R.H. 1989. ***En busca de la excelencia.*** Ediciones folio. Barcelona
- Pettigrew, A.M., Woodman, R.W. y Cameron, K.S. 2001. Studying organizational change and development: Challenges for future research. ***Academy of Management Journal***, 44: 697-713.
- Phan, P.H., Wright, M., Ucbasaran, D. y Tan, W. 2009. Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. ***Journal of Business Venturing***, 24: 197-205.
- Phillips, B.D. The growth of small firm jobs by state, 1984-1988. ***Business Economy***: 48-53.
- Pinchot, G. 1985. ***Intrapreneuring: Why you don't have to leave the organization to become an entrepreneur.*** New York: Harper y Row.
- Pizarro-Moreno, M.I.; de Castro, J.O. y Galán-González, J.L. 2007. ***Corporate venturing: modo interno versus externo.*** Empresa global y mercados locales: XXI Congreso anual AEDEM. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid 2007.
- Powell, W.W. 1991. Expanding the scope of institutional analysis. En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) ***The New Institutionalism in Organizational Analysis.*** The University of Chicago Press.

- Quellete, J.A. y Wood, W. 1998. Habit and intention in everyday life: The multiple processes by which past behavior predicts future behavior. ***Psychological Bulletin***, 124: 54-74.
- Rao, H. y Giorgi, S. 2006. Code Breaking: How entrepreneurs exploit cultural logics to generate institutional change. ***Research in Organizational Behavior***, 27: 269-304.
- Reynolds, P.; Bygrave, W.; Autio, E.; Cox, L. y Hay, M. 2002. ***Global Entrepreneurship Monitor. 2002 Executive Report***. GEM.
- Reynolds, P.; Bygrave, W.; Autio, E.; et al. 2003. ***Global Entrepreneurship Monitor, 2003 Executive Report***. Babson College, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, London School (Eds.), London.
- Rodríguez del Bosque, I. 1999. La construcción del cuestionario. En F.J. Sarabia (Coord.) ***Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas***. Editorial Pirámide, Madrid.
- Rondinelly, D.A. y Kasarda, J.D. 1992. Foreign trade potencial, small enterprise development and job creation in developing countries. ***Small Business Economics***, 4(4), 253-265.
- Roper, S., Du, J. y Love, J.H. 2008. Modelling the innovation value chain. ***Research Policy***, 37: 961-977.
- Rothenberg, S. 2007. Environmental managers as institutional entrepreneurs: The influence of institutional and technical pressures on waste management. ***Journal of Business Research***, 60: 749-757.
- Rule, E.G. e Irwin, D.W. 1988. Fostering intrapreneurship: The new competitive edge. ***The Journal of Business Strategy***, May-June: 44-47.
- Russo, M.V. 2001. Institutions, exchange, relations, and the emergence of new fields: Regulatory policies and independent power production in America, 1978-1992. ***Administrative Science Quarterly***, 46: 57-86.
- Rutherford, M. 1995. The old and the new institutionalism: Can bridges be built? ***Journal of Economic Issues***, 23(2): 443-451.

- Rynes, S.L. y Trank, C.Q. 1999. Behavioral science in the business school curriculum: Teaching in a changing institutional environment. ***Academy of Management Review***, 24(4): 808-824.
- Sandberg, W.R. 1992. Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 16(3): 73-90.
- Sayeed, O.B. y Gazdar, M.K. 2003. Intrapreneurship: Assessing and defining attributes of intrapreneurs. ***The Journal of Entrepreneurship***, 12(1): 75-89.
- Schein, E.H. 1996. Three cultures of management: the key to organizational learning ***Sloan Management Review***, 38(1): 9-20
- Schneider, B.; Gunnarson, S.K. y Niles-Jolly, K. 1994. Creating the climate and culture of success. ***Organizational Dynamics***, Summer: 17-28
- Schneider, B., Brief, A.P. y Guzzo, R.A. 1996. Creating a climate and culture for sustainable organizational change. ***Organizational Dynamics***, Spring: 7-19
- Schollhammer, H. 1982. Internal corporate entrepreneurship. In C.A. Kent, D.L. Sexton y K.H. Vesper (Eds). ***Encyclopedia of entrepreneurship***, pp. 209-229. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schumpeter, J. 1934. ***The theory of economic development***. Cambridge, MA: Harvard Press.
- Scott, W.R. 1987. The adolescence of institutional theory. ***Administrative Science Quarterly***. 32: 493-511.
- Scott, W.R. 1992. Introduction. En J.W. Meyer y W.R. Scott (Eds.) ***Organizational Environments. Ritual and Rationality***. Sage Publications.
- Scott, W.R. 1994. Institutions and organizations. Toward a theoretical synthesis. En W.R. Scott y J.W. Meyer (Eds.) ***Institutional Environments and Organizations***. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W.R. 1995. ***Institutions and Organizations***. Sage Publications.
- Scott, W.R. 2001. ***Institutions and Organizations*** (2<sup>nd</sup> Edition), Thousand Oaks: Sage.

- Scott, W.R. y Meyer, J.W. 1991. The organization of societal sectors: Propositions and early evidence. En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) ***The New Institutionalism in Organizational Analysis***. The University of Chicago Press.
- Selznick, P. 1962. ***El Mando en la Administración***. Estudios Administrativos.
- Selznick, P. 1996. Institutionalism *old* and *new*. ***Administrative Science Quarterly***, 41: 270-277.
- Seo, M.G. y Creed, W.E. 2002. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspectiva. ***Academy of Management Review***, 27(2): 223-247.
- Shane, S.A. y Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. ***Academy of Management Review***, 25: 217-226.
- Sharma, P. y Chrisman, J.J. 1999. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 23(3): 11-27.
- Sharma, S. 1996. ***Applied multivariate techniques***. New York: John Wiley y Sons, Inc.
- Shaw, E.; O'Loughlin, A. y Mcfadzean, E. 2005. Corporate entrepreneurship and innovation part 2: a role- and process-based approach. ***European Journal of Innovation Management***, 8(4): 393-408
- Sherer, P.D. y Lee, K. 2002. Institutional change in large firms: A resource dependency and institutional perspective. ***Academy of Management Journal***, 45(1): 102-119.
- Simon, H.A. 1957. ***El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa***. Ediciones Aguilar.
- Singh, H. 1990. management buyouts: distinguishing characteristics and operating changes prior to public offering. ***Strategic Management Journal***, 11: 111-129.
- Sobel, R.S. 2006. ***Testing Baumol: Institutional quality and the productivity of entrepreneurship***. Department of economics Working Paper 06-06. West Virginia University, Morgantown, WV

- Spencer, J.W. y Gómez, C. 2004. The relationship among national institutional structures, economics factors and domestic entrepreneurial activity: a multicountry study. *Journal of Business Research*, 57: 1098-1107.
- Starr, J.A. y MacMillan, I.C. 1990. Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, 11 : 79-92.
- Staw, B.M. y Epstein, L.D. 2000. What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 45: 523-556.
- Stevenson, H.H. y Gumpert, D.E. 1985. The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2): 85-94.
- Stevenson, H.H. y Jarillo, J.C. 1990. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11: 17-27
- Stopford, J.M. y Baden-Fuller, C.W.F. 1994. Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7): 521-536.
- Strang, D. y Soule, S.A. 1998. Diffusion in organizations and social movement: From hybrid corn to poison pills. *Annual Review of Sociology*, 24: 265-290.
- Suchman, M.C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.
- Tan, J., Li, S., y Li, W. 2006. Building core competencies in a turbulent environment: an exploratory study of firm resources and capabilities in Chinese transitional economy. *Managing Global Transitions*, 4(3): 197-214.
- Thompson, J.D. 1967. *Organization in action*. McGraw-Hill, New York.
- Tolbert, P.S. y Zucker, L.G. 1983. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28: 22-39.
- Townley, B. 2002. The role of competing rationalities in institutional change. *Academy of Management Journal*, 45(1): 163-179.

- Urbano, D. 2006. **La creación de empresas en Catalunya: Organismos de apoyo y actitudes hacia la actividad emprendedora**. Departament de Treball i Indústria, CIDEM: Barcelona.
- Urbano Pulido, D.; Díaz Casero, J.C. y Hernández Mogollón, R. 2007. Evolución y principios de la teoría económica institucional. Una propuesta de aplicación para el análisis de los factores condicionantes de la creación de empresas. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, 13(3): 183-198.
- Veblen, T. 1919. **The place of science in modern civilization and other essays**. New York, MacMillan.
- Veciana, J.M.; Aponte, M. y Urbano, D. 2005. University students' attitudes towards entrepreneurship: A two countries comparison. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 1(2): 165-182.
- Venkatraman, N., y Ramanujan, V. 1986. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. **Academy of Management Review**, 11(4): 801-814.
- Vesper, K.H. 1984. Three faces of corporate entrepreneurship: A pilot study. In J.A. Hornaday, F. Tarpley, Jr., J.A. Timmons, y K.H. Vesper (Eds). **Frontiers of entrepreneurship research**, pp. 294-326. Wellesley, MA: Babson College.
- Von Hippel, E. 1977. **The sources of innovation**. New York: Oxford University Press.
- Wagner, J.A. y Hollenbeck, J.R. 2004. **Comportamiento organizativo: Consiguiendo la ventaja competitiva**. Thompson Editores, Madrid.
- Walsh, J. 1995. Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. **Organization Science**, 6: 280-321.
- Westphal, J.D., Gulati, R. y Shortell, S.M. 1997. Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. **Administrative Science Quarterly**, 42: 366-394.
- Westphal, J.D., Seidel, M.L. y Stewart, K.J. 2001. Second-order imitation: Uncovering latent effects of board network ties. **Administrative Science Quarterly**, 46: 717-747.

- Wheelen, J.D. y Hunger, T.L. 1988. ***Strategic management and business policy***. Reding, MA: Addison-Wesley.
- Wicks, D. 2001. Institutionalized mindsets of invulnerability: Differentiated institutional fields and the antecedents of organizational crisis. ***Organization Studies***, 22(4): 659-692.
- Wiklund, J. 1999. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, Fall: 37-48
- Wiklund, J. y Shepherd, D. 2003. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. ***Strategic Management Journal***, 24: 1307-1314.
- Wilken, P.H. 1979. ***Entrepreneurship, a comparative and historical study***. Ablez, Norwood, NJ.
- Williamson, O.E. 1975. ***Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications***. New York: Free Press
- Williamson, O.E. 1981. The economics of organization: The transaction cost approach. ***American Journal of Sociology***, 87(3): 548-577.
- Wolcott, R.C. y Lippitz, M.J. 2007. The four models of corporate entrepreneurship. ***MIT Sloan Management Review***, 49(1): 74-82
- Wood, W., Quinn, J.M. y Kashy, D.A. 2002. Habits in everyday life: Thought, emotion, and action. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 83: 1281-1297.
- Yiu, D., y Makino, S. 2002. The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: An institutional perspective. ***Organization Science***, 13: 667-683.
- Zahra, S.A. 1986. A canonical analysis of corporate entrepreneurship antecedents and impact on performance. ***Proceedings of the Academy of Management***, 71-75.
- Zahra, S.A.. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory estudy. ***Journal of Business Venturing***, 6(4), 259-285.

- Zahra, S.A. 1993a. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 5-21.
- Zahra, S.A. 1993b. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8: 319-340.
- Zahra, S.A. 1995. Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10: 225-247.
- Zahra, S.A. 1996. Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S.A. y Covin, J.G. 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance-relationship: A longitudinal análisis. *Journal of Business Venturing*, 10(1): 43-58.
- Zahra, S.A., Neubaum, D.O. y Huse, M. 2000. Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of Management*, 26(5): 947-976.
- Zajac, E.J., Golden, B.R., y Shortell, S.M. 1991. New organizational forms for enhancing innovation: The case of internal corporate joint ventures. *Management Science*, 37(2): 170-185.
- Zaltman, G., Duncan, R. y Holbek, J. 1973. *Innovations and organizations*. London: John Wiley and Sons.
- Zilber, T.B. 2002. Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel". *Academy of Management Journal*, 45(1): 234-254.
- Zucker, L.G. 1987. Institutional theories on organizations. *Annual Review of Sociology*, 13: 443-464.
- Zucker, L.G. 1988. *Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment*. Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.

Zucker, L.G. y Darby, M.R. 1997. Individual action and the demand for institutions. Star scientists and institutional transformation. ***American Behavioral Scientist***, 40(4): 502-513.

Zwick, T. 2002. Employee resistance against innovations. ***International Journal of Manpower***, 23(2): 542-552.

# **ANEXOS**

---



## ANEXO I. Índice de figuras

Figura 2.1: Formas del espíritu emprendedor.....	33
Figura 2.2: Jerarquía de terminología emprendedora .....	39
Figura 2.5 Modelo de actividad emprendedora corporativa de Guth y Ginsberg.	71
Figura 2.6: Modelo conceptual de actividad emprendedora corporativa .....	73
Figura 2.7: Modelo de actividad emprendedora corporativa de Zahra .....	75
Figura 2.8. Modelo de actividad emprendedora corporativa y sus efectos directos .....	76
Figura 2.9: Modelo interactivo de actividad emprendedora corporativa .....	77
Figura 2.10. Percepción de los directivos medios sobre el entorno interno de la actividad emprendedora corporativa .....	79
Figura 2.11: Modelo de comportamiento emprendedor corporativo relacionado con los directivos medios .....	80
Figura. 2.12: Modelo integrador de actividad emprendedora corporativa de Ireland, Covin y Kuratko. ....	81
Figura 3.1: Modelo de institución.....	110
Figura 4.1. Modelo teórico.....	179
Figura 6.1. Descripción de la muestra: sector de actividad .....	247
Figura 6.2: Descripción del tamaño de la muestra (número de empleados.....	247
Figura 6.3: Descripción de la muestra por volumen de ventas (en miles de euros) .....	248
Figura 6.4: Descripción de la muestra, gasto en I+D (en miles de euros) .....	248
Figura 6.5: Modelo estructural propuesto .....	252
Figura 6.6: Modelo estructural final .....	258

## ANEXO II. Índice de tablas

Tabla 2.1: Escuelas de pensamiento de la actividad emprendedora (entrepreneurship) .....	32
Tabla 2.2: Conceptos de actividad emprendedora corporativa ( <i>corporate entrepreneurship</i> ) y actividad emprendedora corporativa interna ( <i>internal corporate entrepreneurship</i> ) .....	36
Tabla 2.3: Concepto de espíritu intraemprendedor ( <i>intrapreneurship</i> ) .....	37
Tabla 2.4: Concepto de renovación estratégica .....	37
Tabla 2.5: Concepto de creación de negocio corporativo.....	38
Tabla 2.6: Comparación de un sistema operativo de la organización y de la nueva división .....	43
Tabla 2.7: Dimensiones de la actividad emprendedora corporativa .....	50
Tabla 2.8. Constructo dimensiones de actividad emprendedora corporativa .....	52
Tabla 2.9: Variables externas y su relación con la actividad emprendedora corporativa.....	62
Tabla 2.10: Atributos claves de las formas en la actividad emprendedora corporativa.....	64
Tabla 2.11: Otros modelos de actividad emprendedora en organizaciones existentes .....	83
Tabla 3.1: La Institucionalización.....	113
Tabla 3.2: Entornos institucional y técnico.....	115
Tabla 3.3: Los factores institucionales.....	116
Tabla 3.4: Factores institucionales de Gronow.....	119
Tabla 3.5: Respuestas estratégicas a las presiones institucionales .....	126
Tabla 5.1: Ficha técnica del estudio .....	196
Tabla 5.2: Instrumentos de medida de la actividad emprendedora corporativa	200
Tabla 5.3: Escalas de medida de la actividad emprendedora corporativa.....	201
Tabla 5.3 (cont.): Escalas de medida de la actividad emprendedora corporativa. ....	202
Tabla 5.4: Instrumentos de medida de los factores institucionales.....	204
Tabla 5.5: Escalas de medida de las dimensiones institucionales. ....	205
Tabla 5.6: Escala de medida del desempeño.....	207
Tabla 5.7. Medida de datos generales .....	208

Tabla 5.8: Indicadores utilizados en el análisis de los instrumentos de medida	212
Tabla 5.9: Medidas de ajuste global del modelo:.....	214
Tabla 5.10: Test de normalidad multivariante: proactividad .....	215
Tabla 5.11: Validez y fiabilidad de la escala proactividad.....	216
Tabla 5.6: Medidas de bondad del ajuste de la escala proactividad.....	217
Tabla 5.12: Consistencia interna de la escala proactividad.....	217
Tabla 5.13: Test de normalidad multivariante: innovación.....	218
Tabla 5.14: Validez y fiabilidad de la escala innovación.....	218
Tabla 5.15: Medidas de bondad del ajuste de la escala innovación.....	219
Tabla 5.16: Consistencia interna de la escala innovación .....	220
Tabla 5.17: Test de normalidad multivariante: renovación estratégica.....	220
Tabla 5.18: Validez y fiabilidad de la escala renovación estratégica .....	221
Tabla 5.19: Medidas de bondad del ajuste de la escala renovación estratégica	221
Tabla 5.20: Consistencia interna de la escala renovación estratégica .....	222
Tabla 5.21: Test de normalidad multivariante: nuevos negocios corporativos ..	223
Tabla 5.22: Validez y fiabilidad de la escala nuevos negocios corporativos.....	223
Tabla 5.23: Medidas de bondad del ajuste de la escala creación de nuevos negocios corporativos.....	224
Tabla 5.24: Consistencia interna de la escala creación de nuevos negocios corporativos.....	224
Tabla 5.25: Test de normalidad multivariante: fuerzas reguladoras .....	225
Tabla 5.26: Validez y fiabilidad de la escala: fuerzas reguladoras .....	226
Tabla 5.27: Medidas de bondad del ajuste de la escala fuerzas reguladoras ...	226
Tabla 5.28: Consistencia interna de la escala factores reguladores.....	227
Tabla 5.29: Test de normalidad multivariante: fuerzas cognitivas .....	227
Tabla 5.30: Validez y fiabilidad de la escala: factor cognitivo .....	228
Tabla 5.31: Medidas de bondad del ajuste de la escala factores cognitivos .....	228
Tabla 5.32: Consistencia interna de la escala factores cognitivos.....	229
Tabla 5.33: Test de normalidad multivariante: fuerzas normativas.....	229
Tabla 5.34: Validez y fiabilidad de la escala: fuerzas normativas.....	230
Tabla 5.35: Medidas de bondad del ajuste de la escala fuerzas reguladoras ...	231
Tabla 5.36: Consistencia interna de la escala factores normativos .....	231
Tabla 5.37: Test de normalidad multivariante del modelo de medida del desempeño.....	232

Tabla 5.38: Validez y fiabilidad de la escala: desempeño .....	232
Tabla 5.39: Medidas de bondad del ajuste de la escala desempeño .....	233
Tabla 5.40. Consistencia interna de la escala desempeño .....	234
Tabla 6.1: Estadística descriptiva de la muestra. ....	245
Tabla 6.1 (cont.): Estadística descriptiva de la muestra. ....	246
Tabla 6.2: Modelo estructural inicial .....	252
Tabla 6.3: Ecuaciones estructurales para el modelo de medida inicial .....	253
Tabla 6.4: Test de normalidad multivariante para las variables observadas .....	255
Tabla 6.5: Validez y fiabilidad del modelo final .....	256
Tabla 6.5 (cont.): Validez y fiabilidad del modelo final .....	257
Tabla 6.6: Ecuaciones confirmadas en el modelo estructural final .....	258
Tabla 6.7: Medidas de bondad de ajuste: modelo final .....	259
Tabla 6.8: Consistencia interna del modelo.....	260
Tabla 6.9: Análisis de la validez discriminante: matriz de correlaciones .....	261
Tabla 6.10: Modelo estructural, fiabilidad de las ecuaciones estructurales .....	262
Tabla 6.11: Resultados. Aceptación o rechazo de hipótesis .....	263

## ANEXO III. Cuestionario de investigación



UNIVERSIDAD DE GRANADA

### INSTRUCCIONES

- Hola buenos días, les llamamos de TMSYSTEM, y con motivo de un proyecto de investigación sobre la actividad emprendedora de las empresas en la Universidad de Granada realizado por el profesor Samuel Gómez Haro del departamento de organización de empresas, nos dirigimos a Vd. para solicitar su valiosa colaboración y unos pocos minutos de su tiempo.
- Por favor, escuche con atención las diferentes cuestiones antes de contestar. No existen respuestas correctas o incorrectas, simplemente estamos interesados en conocer sus opiniones, pues éstas son importantes para nosotros. La información que del mismo se pueda obtener, tiene un carácter absolutamente confidencial, y tan sólo será utilizada con fines científicos.

\* Aclaración importante: En este cuestionario se hace referencia en muchas ocasiones a “actividades emprendedoras”. Nos referimos a aquellas actividades que su empresa ha iniciado relacionadas con nuevos productos, nuevos mercados o nuevos procesos para su organización.

### BLOQUE A: RELACIÓN CON LAS INSTITUCIONES

A. Piense en el entorno de su organización y las instituciones con las que su empresa se relaciona e indique su grado de acuerdo o de desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones.

	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de acuerdo
Las instituciones públicas de este país ayudan a las empresas a realizar nuevas actividades emprendedoras	1	2	3	4	5	6	7		
El gobierno ofrece fondos públicos suficientes para nuevas actividades emprendedoras de las empresas	1	2	3	4	5	6	7		
Las instituciones nacionales y locales apoyan preferentemente a las empresas que quieren realizar actividades emprendedoras	1	2	3	4	5	6	7		
Incluso después de fracasar en la actividad empresarial, las instituciones estimulan a las empresas a que intenten nuevas acciones emprendedoras.	1	2	3	4	5	6	7		
Las organizaciones saben como proteger legalmente su actividad empresarial	1	2	3	4	5	6	7		
Las organizaciones saben hacer frente a situaciones muy arriesgadas	1	2	3	4	5	6	7		
Las organizaciones saben cómo gestionar el riesgo	1	2	3	4	5	6	7		
Las organizaciones saben donde encontrar información para el desarrollo de sus nuevas actividades emprendedoras	1	2	3	4	5	6	7		
Convertir nuevas ideas en actividades empresariales es muy valorado en este país	1	2	3	4	5	6	7		
En mi país, el pensamiento innovador y creativo es visto como una ruta hacia el éxito	1	2	3	4	5	6	7		
Los emprendedores son admirados en este país	1	2	3	4	5	6	7		
La gente de este país tiende a admirar a aquellas organizaciones que son emprendedoras	1	2	3	4	5	6	7		

**BLOQUE B: SU ACTIVIDAD EMPRESARIAL**

B.1. En referencia a la posición competitiva de la organización que usted dirige, muestre su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de acuerdo
En general, la alta dirección de su empresa es propensa a aceptar proyectos de elevado riesgo	1	2	3	4	5	6	7		
Cuando su empresa se enfrenta a situaciones de toma de decisiones que implican incertidumbre, normalmente se adopta una postura atrevida y agresiva que permita maximizar la probabilidad de explotar el potencial de las oportunidades	1	2	3	4	5	6	7		
En general, la alta dirección de su empresa cree que, dada la naturaleza del entorno, es necesario actuar con valentía y atrevimiento para lograr los objetivos de la organización	1	2	3	4	5	6	7		
En general, solemos tomar la iniciativa en las negociaciones	1	2	3	4	5	6	7		
Comparado con los competidores, es frecuente que su empresa sea la primera en introducir nuevas cosas en su gestión (como productos/servicios, técnicas administrativas, tecnologías, etc.)	1	2	3	4	5	6	7		
Comparado con sus competidores, su empresa adopta una postura de mercado muy competitiva	1	2	3	4	5	6	7		

B.2. Señale el grado de cambio que haya podido tener lugar en la organización que usted dirige en el desarrollo de su actividad en los últimos tres años.

	Ha disminuido significativamente	1	2	3	4	5	6	7	Ha aumentado significativamente
El énfasis de la organización en el desarrollo de nuevos productos o servicios	1	2	3	4	5	6	7		
El ratio de introducción de nuevos productos o servicios en el mercado	1	2	3	4	5	6	7		
El gasto de la organización en actividades de desarrollo de nuevos productos o servicios	1	2	3	4	5	6	7		
El número de nuevos productos introducidos por la organización ya existentes en el mercado	1	2	3	4	5	6	7		
El número de nuevos productos introducidos por primera vez en el mercado por la organización	1	2	3	4	5	6	7		
El porcentaje de ingresos de la organización generados por productos que no existían hace tres años	1	2	3	4	5	6	7		
El número de cambios drásticos en las líneas de productos o servicios	1	2	3	4	5	6	7		
El énfasis de la alta dirección de la organización en I+D, liderazgo tecnológico e innovación	1	2	3	4	5	6	7		

B.3. Indique el grado de énfasis que ha puesto la organización a la que usted pertenece en cada una de las siguientes cuestiones y actividades en los últimos tres años.

	Menor énfasis	1	2	3	4	5	6	7	Mayor énfasis
Definir la misión de la organización		1	2	3	4	5	6	7	
Modificar el concepto de negocio		1	2	3	4	5	6	7	
Redefinir las industrias en las que compite la organización		1	2	3	4	5	6	7	
Reorganizar unidades y divisiones para incrementar la innovación de la organización		1	2	3	4	5	6	7	
Coordinar actividades entre unidades para mejorar la innovación de la organización		1	2	3	4	5	6	7	
Incrementar la autonomía (independencia) de las diferentes unidades para mejorar su innovación		1	2	3	4	5	6	7	
Adoptar estructuras organizacionales flexibles para incrementar la innovación		1	2	3	4	5	6	7	

B.4. Indique el grado de énfasis que ha puesto la organización que usted dirige en cada una de las siguientes cuestiones relacionadas con la creación de nuevos negocios, en los últimos tres años.

	Menor énfasis	1	2	3	4	5	6	7	Mayor énfasis
Su empresa ha estimulado nuevas demandas para productos existentes en mercados existentes a través de marketing y publicidad agresivas		1	2	3	4	5	6	7	
Su empresa ha ampliado sus productos sin modificar su industria y mercado actual gracias a completar la gama de lo ofrecido		1	2	3	4	5	6	7	
Su empresa ha perseguido nuevos negocios en nuevas industrias que están relacionadas con sus negocios actuales.		1	2	3	4	5	6	7	
Su empresa ha encontrado nuevos nichos de mercado para vender sus productos en los mercados actuales a gente nueva		1	2	3	4	5	6	7	
Su empresa ha creado nuevos negocios ofreciendo nuevas líneas y nuevos productos en industrias distintas a las que venía usando.		1	2	3	4	5	6	7	

#### BLOQUE D: DESEMPEÑO

Por favor, valore cómo le ha ido a su empresa con respecto a la competencia considerando exclusivamente los tres últimos años:

	Ha disminuido significativamente	1	2	3	4	5	6	7	Ha aumentado significativamente
Crecimiento medio anual de ventas durante los tres años anteriores		1	2	3	4	5	6	7	
Crecimiento de la cuota de mercado durante los tres años anteriores		1	2	3	4	5	6	7	
Crecimiento de los beneficios durante los tres años anteriores		1	2	3	4	5	6	7	
Crecimiento de la rentabilidad durante los tres años anteriores		1	2	3	4	5	6	7	

BLOQUE E: DATOS DE ACTIVIDAD

Por último, podría por favor proporcionar la siguiente información de su empresa necesaria por motivos estrictamente estadísticos

---

**Nombre de la empresa:**

---

**Sector genérico de actividad de mi empresa (código CNAE):**

---

**El número de empleados de mi empresa el pasado año es:**

---

**El volumen de ventas de mi empresa del pasado año es (en millones de Euros) :**

---

**El gasto de I+D de mi empresa el pasado año es:**

---

Desea recibir los resultados del estudio: a) SI; b) NO \_\_\_\_\_. (En caso afirmativo indíquenos e-mail, dirección y/o teléfono de contacto para enviarle los datos)

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !**

## ANEXO IV. Matriz de correlaciones policóricas y poliseriales

VAR.	FR1	FR2	FR3	FR4	FR5	FC1	FC2	FC3	FC4	FN1	FN2	FN3	FN4	PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	IN1	IN2	
FR1	1,00																				
FR2	0,66	1,00																			
FR3	0,72	0,66	1,00																		
FR4	0,70	0,62	0,74	1,00																	
FR5	0,64	0,61	0,59	0,67	1,00																
FC1	0,33	0,37	0,35	0,35	0,45	1,00															
FC2	0,23	0,28	0,28	0,39	0,25	0,57	1,00														
FC3	0,08	0,09	0,09	0,17	0,15	0,42	0,74	1,00													
FC4	0,21	0,18	0,24	0,34	0,31	0,38	0,65	0,63	1,00												
FN1	0,31	0,18	0,21	0,31	0,28	0,13	0,30	0,25	0,46	1,00											
FN2	0,25	0,15	0,25	0,25	0,29	0,10	0,25	0,27	0,45	0,75	1,00										
FN3	0,23	0,16	0,19	0,26	0,30	0,13	0,15	0,14	0,34	0,70	0,78	1,00									
FN4	0,24	0,13	0,17	0,23	0,19	0,20	0,26	0,24	0,41	0,58	0,71	0,81	1,00								
PR1	0,13	0,13	0,31	0,23	0,10	0,17	0,37	0,28	0,28	0,18	0,25	0,11	0,19	1,00							
PR2	0,12	0,20	0,36	0,22	0,15	0,14	0,33	0,32	0,23	0,11	0,22	0,09	0,20	0,83	1,00						
PR3	0,17	0,12	0,30	0,23	0,18	0,19	0,36	0,21	0,21	0,18	0,23	0,15	0,22	0,84	0,85	1,00					
PR4	0,11	0,17	0,25	0,16	0,00	0,11	0,25	0,19	0,20	0,18	0,24	0,06	0,09	0,63	0,50	0,58	1,00				
PR5	0,15	0,15	0,24	0,20	0,12	0,27	0,34	0,31	0,34	0,19	0,25	0,14	0,26	0,58	0,44	0,55	0,74	1,00			
IN1	0,12	0,05	0,10	-0,01	-0,03	0,06	0,14	0,18	0,13	0,18	0,24	0,18	0,31	0,47	0,46	0,49	0,52	0,58	1,00		
IN2	0,16	0,09	0,15	0,08	-0,02	0,18	0,23	0,21	0,18	0,26	0,29	0,22	0,36	0,45	0,44	0,48	0,52	0,53	0,78	1,00	

VAR.	FR1	FR2	FR3	FR4	FR5	FC1	FC2	FC3	FC4	FN1	FN2	FN3	FN4	PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	IN1	IN2
IN3	0,22	0,24	0,28	0,16	0,08	0,18	0,31	0,22	0,17	0,32	0,34	0,21	0,30	0,51	0,45	0,49	0,57	0,58	0,71	0,82
IN4	0,22	0,31	0,26	0,10	0,06	0,10	0,21	0,07	0,01	0,12	0,17	0,06	0,18	0,44	0,43	0,44	0,49	0,50	0,63	0,68
IN5	0,10	0,17	0,16	0,08	0,02	0,17	0,12	0,06	-0,01	0,11	0,12	0,08	0,16	0,48	0,45	0,52	0,57	0,56	0,68	0,74
IN6	0,21	0,29	0,34	0,21	0,06	0,26	0,28	0,15	0,10	0,16	0,12	0,12	0,18	0,47	0,41	0,49	0,57	0,46	0,55	0,66
RE1	0,22	0,20	0,26	0,17	0,16	0,23	0,25	0,22	0,16	0,13	0,25	0,14	0,27	0,44	0,52	0,52	0,41	0,45	0,54	0,63
RE2	0,25	0,31	0,30	0,16	0,07	0,03	0,14	0,06	0,05	0,19	0,14	0,14	0,16	0,47	0,44	0,43	0,53	0,48	0,60	0,56
RE3	0,23	0,12	0,26	0,12	0,13	0,06	0,15	0,20	0,14	0,31	0,40	0,23	0,29	0,36	0,32	0,39	0,30	0,37	0,45	0,48
RE4	0,19	0,20	0,24	0,15	0,14	0,24	0,28	0,15	0,09	0,24	0,28	0,15	0,23	0,34	0,35	0,38	0,32	0,38	0,39	0,38
RE5	0,17	0,20	0,22	0,17	0,08	0,18	0,28	0,19	0,08	0,14	0,15	0,04	0,12	0,42	0,48	0,46	0,45	0,39	0,37	0,41
RE6	0,28	0,15	0,34	0,18	0,09	0,12	0,25	0,12	0,19	0,26	0,33	0,23	0,27	0,55	0,48	0,52	0,60	0,58	0,59	0,52
RE7	0,33	0,12	0,33	0,22	0,19	0,15	0,22	0,23	0,20	0,30	0,34	0,27	0,30	0,49	0,48	0,51	0,48	0,49	0,54	0,49
NV1	0,22	0,06	0,27	0,24	0,07	0,07	0,22	0,24	0,23	0,32	0,32	0,21	0,34	0,56	0,56	0,58	0,46	0,50	0,57	0,50
NV2	0,22	0,13	0,24	0,12	0,15	0,14	0,21	0,20	0,15	0,21	0,21	0,11	0,19	0,48	0,45	0,53	0,43	0,44	0,52	0,52
NV3	0,24	0,15	0,31	0,24	0,17	0,08	0,29	0,26	0,29	0,25	0,11	0,05	0,10	0,52	0,48	0,56	0,43	0,50	0,41	0,37
NV4	0,11	0,14	0,20	0,14	0,07	0,12	0,30	0,26	0,24	0,25	0,11	0,06	0,15	0,48	0,40	0,48	0,37	0,45	0,32	0,31
NV5	0,27	0,20	0,32	0,24	0,18	0,16	0,28	0,25	0,24	0,27	0,21	0,13	0,22	0,53	0,47	0,48	0,48	0,48	0,38	0,40
DE1	0,14	0,15	0,25	0,20	0,09	0,20	0,38	0,31	0,28	0,31	0,22	0,12	0,18	0,59	0,53	0,56	0,55	0,52	0,44	0,48
DE2	0,14	0,17	0,24	0,12	0,15	0,19	0,27	0,22	0,30	0,27	0,30	0,18	0,27	0,58	0,52	0,56	0,56	0,58	0,60	0,54
DE3	0,22	0,24	0,30	0,12	0,07	0,10	0,19	0,09	0,16	0,19	0,20	0,08	0,17	0,60	0,52	0,60	0,57	0,55	0,60	0,53
DE4	0,05	0,05	0,18	0,10	0,02	0,17	0,27	0,26	0,24	0,26	0,38	0,32	0,31	0,36	0,35	0,42	0,38	0,32	0,46	0,53

VAR.	IN3	IN4	IN5	IN6	RE1	RE2	RE3	RE4	RE5	RE6	RE7	NV1	NV2	NV3	NV4	NV5	DE1	DE2	DE3	DE4
IN3	1,00																			
IN4	0,80	1,00																		
IN5	0,79	0,78	1,00																	
IN6	0,72	0,64	0,70	1,00																
RE1	0,63	0,56	0,63	0,62	1,00															
RE2	0,63	0,59	0,60	0,57	0,47	1,00														
RE3	0,51	0,44	0,37	0,29	0,46	0,46	1,00													
RE4	0,45	0,41	0,42	0,31	0,42	0,46	0,64	1,00												
RE5	0,44	0,46	0,49	0,38	0,47	0,44	0,47	0,73	1,00											
RE6	0,64	0,58	0,55	0,51	0,54	0,63	0,59	0,62	0,68	1,00										
RE7	0,59	0,51	0,49	0,41	0,51	0,53	0,63	0,54	0,59	0,81	1,00									
NV1	0,59	0,47	0,47	0,40	0,55	0,53	0,60	0,50	0,51	0,73	0,77	1,00								
NV2	0,58	0,50	0,54	0,49	0,51	0,53	0,47	0,42	0,50	0,62	0,73	0,67	1,00							
NV3	0,41	0,35	0,39	0,42	0,44	0,50	0,47	0,43	0,37	0,53	0,62	0,62	0,56	1,00						
NV4	0,42	0,34	0,36	0,37	0,37	0,53	0,46	0,43	0,37	0,51	0,57	0,50	0,53	0,76	1,00					
NV5	0,45	0,39	0,44	0,40	0,46	0,54	0,46	0,40	0,36	0,61	0,70	0,58	0,60	0,76	0,86	1,00				
DE1	0,51	0,41	0,43	0,43	0,47	0,56	0,47	0,48	0,41	0,62	0,65	0,60	0,56	0,78	0,84	0,90	1,00			
DE2	0,59	0,53	0,53	0,43	0,52	0,56	0,52	0,53	0,50	0,70	0,67	0,64	0,64	0,63	0,67	0,72	0,81	1,00		
DE3	0,64	0,61	0,61	0,46	0,51	0,61	0,52	0,59	0,59	0,73	0,67	0,63	0,62	0,62	0,59	0,61	0,67	0,83	1,00	
DE4	0,60	0,44	0,39	0,41	0,48	0,35	0,41	0,36	0,36	0,44	0,52	0,44	0,44	0,29	0,28	0,40	0,40	0,38	0,45	1,00



